

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NO SETOR VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA CIDADE DE SANTO ANTONIO DO SUDOESTE - PR

**Vislaine Aparecida PEDRETTI<sup>1</sup>**

**Rafaella H. Santos PINTO<sup>2</sup>**

**Valdete FIORESE<sup>3</sup>**

## RESUMO

Atualmente a concorrência está cada vez mais acirrada, não medindo esforços para alcançar os objetivos desejados. A forma mais apropriada de vencer a concorrência e se destacar no mercado é promover o marketing de produtos e serviços da empresa, isso é possível a partir de um planejamento estratégico adequado voltado para a área de marketing, a fim de direcionar seus esforços e multiplicar seus resultados. O presente artigo traz um estudo sobre planejamento estratégico de marketing e seu diferencial competitivo, tendo como amostra o setor varejista de materiais de construção da cidade de Santo Antônio do Sudoeste - PR. Este trabalho tem como proposta apresentar a relevância do planejamento estratégico aplicado nas organizações. De forma mais específica, buscar resultados através de aplicação de questionário as empresas situadas nesta cidade, voltado à utilização do planejamento como forma de diferencial competitivo no mercado, assim como identificar os benefícios obtidos pelas organizações que se utilizam do planejamento estratégico de forma responsável, pois não adianta implantar um planejamento se não conhecer o mercado onde a empresa esta inserida. Desta maneira, sente-se a necessidade de ter conhecimento do negócio e da realidade do mercado para, com auxílio do planejamento estratégico, alcançar os objetivos propostos.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico, Marketing, Varejo.

## ABSTRACT

Currently, competition is increasingly fierce, not measuring efforts to achieve the desired goals. The most appropriate way to beat the competition and stand out in the market is to promote the marketing of products and services of the company, this is possible from a proper strategic planning focused on the marketing, in order to direct their efforts and multiply your results. This article presents a study on strategic planning and marketing your competitive edge, and a sample of the retail sector of construction materials in the city of Santo Antonio do Sudoeste - PR. This paper aims to present the relevance of strategic planning applied in organizations. More specifically, search results through a questionnaire enterprises located in this city, dedicated to the use of

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração - FAMPER. E-mail: vislaine\_pedretti@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - FAMPER. E-mail: rafaella\_h\_santos@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Administração Universidade Federal do Paraná – UFPR. Especialista em Marketing e Propaganda – Faculdade Católica de Administração e Economia - FAE. Graduação em Ciências Econômicas – Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão. E-mail: vau.fiorese@hotmail.com.

planning as a means of competitive advantage in the market, and to highlight the benefits gained by organizations that use strategic planning responsibly, because no use implementing a plan if it does not know the market where the company is located. In this way, they feel the need to have knowledge of the business and market realities to, with the help of strategic planning, achieving the proposed goals.

**Keywords:** Strategic Planning, Marketing, Retail.

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais o mundo dos negócios vem tornando-se competitivo, tomar decisões antecipadas, sem um planejamento adequado, pode fazer com que as organizações paguem um preço muito alto, tornando-se obsoletas aos anseios do consumidor. Não se devem tomar decisões antecipadas, assim como deixar de pensar num resultado plausível pode ser fatal à empresa.

O estudo representa algumas considerações sobre planejamento estratégico de marketing no setor varejista de materiais de construção na cidade de Santo Antonio do Sudoeste – PR, através deste planejamento as organizações podem direcionar de forma mais apropriada seus recursos humanos, materiais e financeiros a fim de ampliar seus resultados, identificar oportunidades em mercados pouco explorados pela concorrência, assim como conhecer os pontos fortes e fracos que podem ser desenvolvidos para alcançarem os resultados desejados. Desta forma, o marketing se apresenta de diversas formas no mercado globalizado, assim as organizações devem atuar de forma constante, na busca pela inovação. Segundo Kotler e Armstrong (2007) o planejamento estratégico é “definido como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado”. (p. 19)

Ainda, segundo os autores cada empresa deve desenvolver suas próprias estratégias de acordo com a situação em que se encontra no mercado, suas oportunidades, recursos e objetivos. O planejamento estratégico auxilia na difícil tarefa de selecionar uma estratégia para o desenvolvimento e sobrevivência da organização em longo prazo.

O setor varejista do município de Santo Antonio do Sudoeste – PR vem crescendo significativamente nos últimos anos, com grande destaque ao setor de matérias de construção, isso se deu devido em grande parte ao apoio do governo as classes sociais menos desenvolvidas, ofertando oportunidades de crescimento através de

programas governamentais de incentivo a construção civil (Crédito Solidário, Habitar Brasil/BID, Imóvel na Planta, Programa de Infraestrutura e Serviços de Reforma Agrária, Programa Minha Casa Minha Vida, Programa Morar Melhor, Programa Nacional de Crédito Fundiário, Pró-Moradia, Urbanização e Regularização e Integração de Assentamentos Precários, entre outros) possibilitando as empresas atenderem uma demanda maior da população local.

Desta forma os resultados do presente estudo foram obtidos através da aplicação de questionário as empresas situadas nesta cidade, direcionado a utilização do planejamento na área de marketing como forma de diferencial no mercado competitivo. Os dados obtidos iram servir como apoio para que as empresas do ramo tracem estratégias, na busca por atender seus clientes adequadamente e estar um passo a frente em comparação às outras empresas do ramo de materiais de construção. Realizar estudo em uma empresa varejista tem grande importância, pois estas estão diretamente integradas na relação empresa/cliente, possibilitando um estudo aprofundado na área de marketing e planejamento estratégico.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Segundo, Kotler e Armstrong (2007, p. 30), “o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa”, relata que o plano estratégico envolve a adaptação da empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em que esta inserida.

Cobra (1984, p. 221) menciona o planejamento estratégico como:

Permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente e a explorar melhor as oportunidades de mercado e também a desenvolver novas técnicas de administração. O planejamento estratégico é uma chave para a sobrevivência, para o lucro, para a tomada de decisão e para evitar erros.

Cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. Esse é o foco do planejamento de estratégico, o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e

habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em constante mudança. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

De acordo com Kotler e Keller (2006), para entender a administração de marketing é preciso entender o planejamento estratégico.

A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: nível corporativo, nível de divisão, nível de unidade de negócios e nível de produto. A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões sobre a quantidade de recurso e serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano cobrindo a alocação de recursos para cada unidade de negócios dentro dela. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos em seu mercado. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 41).

Portanto segundo este mesmo autor “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”, complementando ainda, relata o plano de marketing estratégico “estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado”. (p. 41).

Complementando o conceito de planejamento estratégico de marketing Westwood (1996) define o plano de marketing da seguinte forma:

Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados [...], ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades. (WESTWOOD, 1996, p. 5).

Cobra (1984) argumenta que para desenvolver um plano de marketing é preciso realizar algumas tarefas de forma sequencial, estabelecer a missão, escopo e metas da empresa, organizar o plano, fazer uma análise da situação, estabelecer os objetivos de marketing, gerar estratégias e selecionar quais as melhores, formular programas detalhados, escrever o plano, comunicar e programar o plano, utilizar um sistema de controle e atualiza-lo constantemente.

Segundo Westwood (1996), ao mesmo tempo em que a posição histórica das vendas da companhia é considerada, é preciso coletar as informações que permitirão que estas sejam postas em perspectiva. Assim, é indispensável à realização de uma pesquisa de mercado e também uma pesquisa de marketing, onde serão coletadas informações e analisadas no contexto de marketing dos produtos e serviços, completa

seu raciocínio definindo a pesquisa de marketing como “pesquisa dos produtos de marketing tanto quanto dos mercados em si mesmos”. (p. 35).

A pesquisa de marketing identifica, coleta, analisa e dissemina as informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing. (MALHOTRA, 2006)

Kotler e Armstrong (2007) complementam o conceito de pesquisa de marketing da seguinte maneira:

A pesquisa de marketing é a elaboração, coleta, análise e registros sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing com o qual uma organização se depara. As empresas utilizam a pesquisa de marketing em uma ampla variedade de situações. Por exemplo, a pesquisa de marketing pode ajudar os profissionais de marketing a entender a satisfação do cliente e seu comportamento de compra. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 87).

A ênfase em marketing é na identificação e satisfação das necessidades dos clientes. Para determinar essas necessidades e programar estratégias de marketing e programas que satisfaçam essas necessidades, os gerentes de marketing precisam de informações. Assim, na medida em que os clientes e empresas mudam, na medida em que a concorrência se torna mais acirrada e na medida em que o ambiente se altera com mais rapidez os gerentes necessitam de mais informações, essa é a função da pesquisa de marketing, fornecer a gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, validas e atuais. (MALHOTRA, 2006).

Ainda, segundo o autor, o processo de pesquisa de marketing é conceituado como um processo realizado em seis etapas, as quais definem as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa. Eles incluem definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da concepção de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório.

Segundo Porter (2004), é possível encontrar três abordagens estratégicas genéricas, sendo que elas podem ser usadas à parte ou de forma combinada, para superar as outras empresas em uma indústria.

#### 1) Liderança no Custo Total

De acordo com Porter (2004, p. 37), essa foi à primeira estratégia genérica e se tornou comum nos anos 70. Consiste em alcançar a liderança no custo total em uma

indústria por meio de um grupo de políticas funcionais encaminhadas para esse objetivo. O autor ainda completa:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

## 2) Diferenciação

Segundo Porter (2004, p. 39), a segunda estratégia genérica implantada consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela organização, produzindo algo que seja classificado único no âmbito total da indústria. As técnicas “para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.”

## 3) Enfoque

A terceira e última estratégia genérica fundamenta-se em focar um grupo comprador, um mercado geográfico ou um fragmento da linha de produtos. O enfoque pode apresentar várias formas. Toda a estratégia de enfoque tenciona atender bem ao centro determinado, e cada política funcional é criada levando isso em conta. (PORTER, 2004).

A atividade varejista, Segundo Kotler (2000), é o conjunto de operações de negócio que adiciona valor a produtos e serviços, em seus mais diversos usos, vendidos para os consumidores.

A principal função do varejo é a prestação de serviço ao consumidor, pois leva produtos e serviços ao alcance dele e adiciona-lhes valor na medida em que coloca o produto à disposição em horários e épocas do ano convenientes, torna agradável a experiência de compra, presta informações e serviços úteis ao consumidor e valoriza o produto no ponto-de-venda. Os varejistas são os intermediários que servem de elo entre produtores e consumidores e tornam eficiente a troca entre ambos. (DOIN; SILLAS, 2007, p. 27).

Segundo Cobra (1984) é através do canal de distribuição do varejo que são tomadas as decisões estratégicas do produto, como comunicação e preço final, tornando-se uma peça importante no marketing. A mudança de estratégia do varejo comprometerá o composto de marketing de atacadistas e de fabricantes.

Os varejistas devem tomar decisões de marketing nas áreas de mercado-alvo, sortimento e suprimento de produtos, serviços e ambientes da loja, preço, comunicação e localização. (KOTLER; KELLER, 2006).

Desta maneira, Kotler e Armstrong (2007) destacam que as decisões de marketing na área de varejo devem ser cada vez mais diferenciadas:

Os varejistas buscam novas estratégias de marketing para atrair e manter os clientes. No passado, eles atraíam clientes com produtos exclusivos e mais ou melhores serviços do que os concorrentes. Hoje, os serviços e sortimentos do varejo estão cada vez mais parecidos [...], assim, é mais difícil para qualquer varejista oferecer mercadorias exclusivas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 336).

Ainda, segundo Kotler e Armstrong (2007), a diferenciação entre os serviços dos varejistas também se danificou, muitas lojas de departamento reduziram seus serviços ao passo que as lojas de desconto os aumentaram. Os clientes ficaram mais atentos e sensíveis aos preços, não vendo razão para pagar mais por marcas idênticas, sobretudo quando as diferenças nos serviços estão diminuindo, por estas e outras razões muitos varejistas hoje estão repensando suas estratégias de marketing.

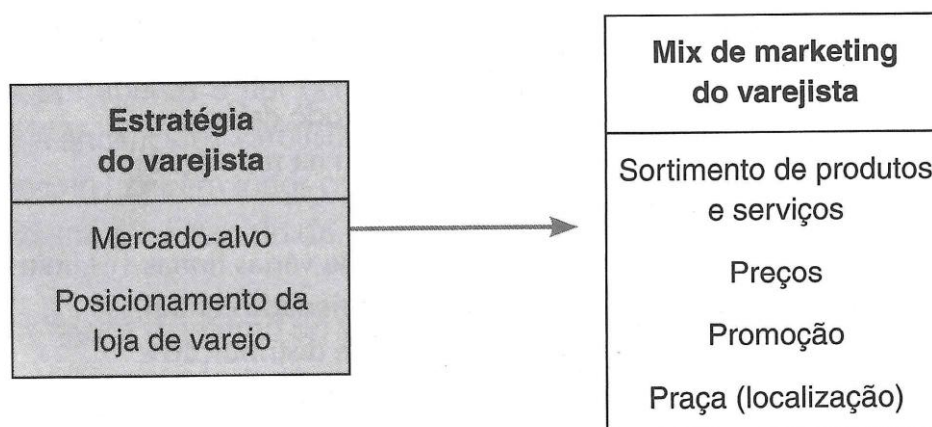


Figura 6 - Decisões de marketing de varejo.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 336).

Doin e Sillas (2007, p. 48) abordam “toda atividade varejista deve ter como foco o cliente e, dessa forma, dirigir ações de marketing que entendam e atendam as suas necessidades e os seus desejos, de modo a construir relações de longo prazo”. Além disso, o varejista deve ter muito bem definido qual é o seu público-alvo e procurar conhecê-los, a fim de superar suas expectativas, surpreender e encanta-los sempre, trata-se de estreitar relacionamentos para que o cliente seja o defensor da marca, da empresa ou da loja.

## 1.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado através da pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Gil (2008) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...]” (p. 27).

Ainda se utiliza da pesquisa descritiva, a fim de observar e coletar dados das áreas da organização. De acordo com Gil (2009, p.42) a pesquisa descritiva “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. [...]”. Ainda, Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. “Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Nesta pesquisa foi utilizado o método de pesquisa através de sete perguntas, destas duas são objetivas e cinco discursivas sendo estruturadas para identificar a utilização do planejamento estratégico nas lojas de materiais de construção das cidades de Santo Antonio do Sudoeste – PR.

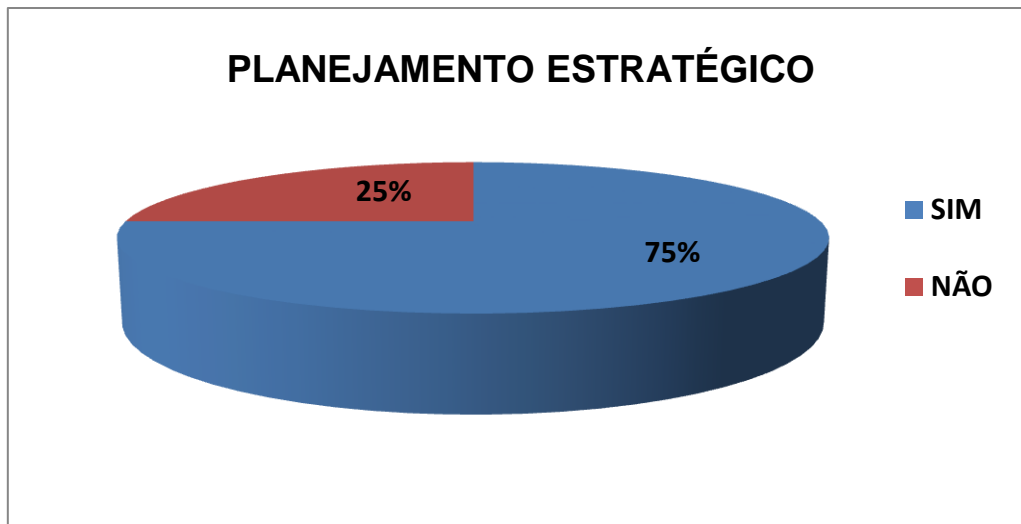
### 1.3 RESULTADOS

Com base no referencial teórico elaborou-se a pesquisa procurando coletar informações a cerca do planejamento estratégico nas lojas de materiais de construção, buscando entender as características marcantes e presentes nas atividades que estimulam suas organizações.

Os dados coletados obtidos através de aplicação a quatro empresas do ramo de materiais de construção, denominadas como Empresa A, B, C e D, posteriormente foram tabulados e expressos através do gráfico a seguir e em seguida formou-se comentários relacionados aos dados coletados destacando o impacto das características no segmento estudado.

Como primeiro apontamento abordou-se se as empresas trabalham com o planejamento estratégico em suas organizações.





Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

A partir dos dados coletados pode-se observar que 75% das empresas de materiais de construção da cidade de Santo Antonio do Sudoeste – PR trabalham com o planejamento estratégico. Notando a importância de aplicar essa ferramenta no desenvolvimento das atividades da organização.

Rasmussen (1990, p. 33) define planejamento estratégico:

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Desenvolver o planejamento estratégico permite as organizações adotar um conjunto de providências as quais permitiram serem tomadas para que o futuro seja diferente do passado, melhorando seus processos internos e externos.

Ainda, pode-se observar que 25% das empresas pesquisadas relatam que não utilizam o planejamento estratégico, isso se deve a serem empresas de pequeno porte com pouco tempo de existência, porém demonstram interesse em conhecer e se possível desenvolver as ferramentas do planejamento num futuro próximo.

A Empresa A relata que desenvolve seu planejamento próximo ao fim do ano, onde aponta os objetivos da empresa nos próximos três ou cinco anos, definindo-o a curto e em longo prazo. Esse planejamento é definido apenas pelos administradores, sendo somente alguns assuntos abordados junto a toda a equipe de trabalho. Ainda, utiliza-se do planejamento estratégico como forma de se aperfeiçoar e apresentar diferenciais competitivos no mercado local, com objetivo de estar mais preparada para

enfrentar possíveis obstáculos e ter uma visão mais clara do futuro. Rasmussen (1990, p.51) ainda afirma que “[...] planejamento estratégico é um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro”.

Ao realiza a pesquisar na Empresa B, também se obteve um resultado positivo, segundo seus gestores a empresa está sempre preocupada com o desenvolvimento da empresa e com seu futuro no mercado. Procura realizar reuniões periódicas de acompanhamento baseando-se em relatórios com objetivo de alcançar o resultado esperado, além disso, realiza reunião com os administrados pelo menos uma vez por ano para definir as metas futuras, posteriormente estas decisões são expostas a todos os colaboradores os quais podem dar sugestões que serão analisadas pelos administradores.

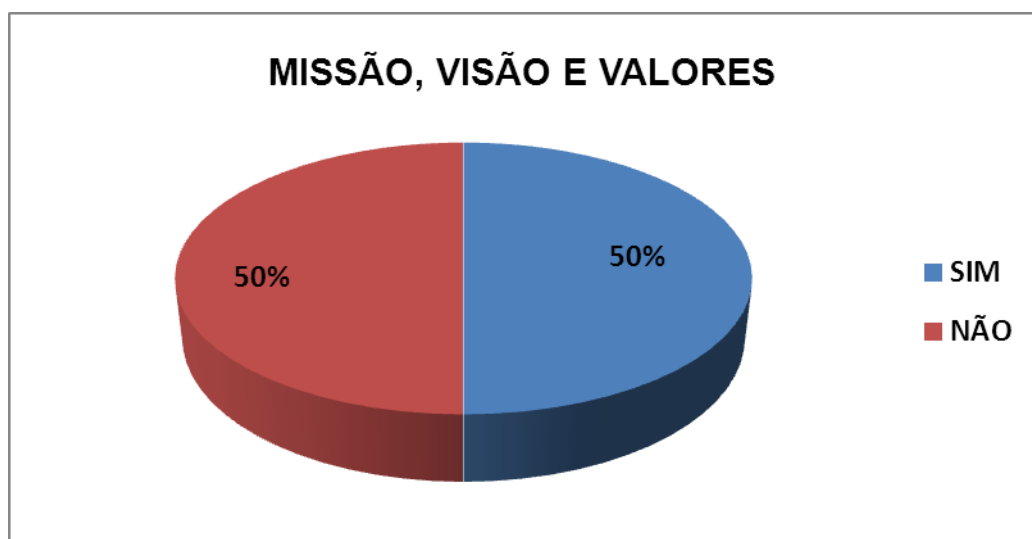
Utiliza-se do planejamento estratégico como forma de definir e alcançar os objetivos propostos pela equipe e atrair futuros potenciais clientes e conseqüentemente obter uma lucratividade maior. Mosimann e Fisch (1999, p. 42) expõem o planejamento “[...] como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados”.

A Empresa C, relata que não pratica o planejamento estratégico devido a ser uma empresa pequena e nova no mercado local, porém sente a necessidade de atualizar-se e acompanhar o desenvolvimento do mercado. Relata o planejamento estratégico como uma importante ferramenta para a gestão nos dias de hoje, pois quem planeja o futuro de sua empresa sem dados concretos, terá grandes chances de fracasso, por isso é que outras empresas no ramo poderão utilizar-se dessas informações, tendo esse estudo como exemplo, para auxiliar na sua tomada de decisão. Assim, já está buscando informações e os melhores métodos para implantá-lo na empresa.

É preciso haver integração entre o planejamento de qual é o nosso ramo, o planejamento do qual será ele e o planejamento do qual deve ser ele. O que virá a ter curto prazo e longo prazo será então resolvido pelo período da aplicação da decisão e pelo seu grau de futuro. Tudo que é “planejado” torna-se trabalho e compromisso imediato. (DRUCKER, 2002, p.132)

E por fim, a Empresa D desenvolve seu planejamento através de debate com os responsáveis dos setores de acordo com a necessidade e mudanças dos mesmos, ou seja, conversando sobre o atendimento, compra de produtos, lançamentos, cobranças, vendas, planejamento financeiro para o futuro sem comprometer as finanças da empresa, e principalmente análise do atual mercado e expectativas para o futuro. Desta forma, todos os funcionários estão envolvidos no processo de planejamento estratégico.

Segundo os gestores da empresa, a expectativa em utilizar o planejamento é de adquirir uma estrutura funcional e econômica de tal forma a não ter surpresas em um futuro próximo.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Ao indagar sobre a definição da missão, visão e valores, pode-se observar que metades das empresas pesquisadas possuem definida, outra metade ainda está com esse processo em elaboração. É importante destacar a importância a qualquer organização em ter sua missão, visão e valores definidos e reconhecidos por todos os colaboradores. As definições de missão, visão e valores verificam que elas representam a personalidade da organização, mostram a razão de ser, aonde quer chegar e seus princípios.

Uma empresa que tem esses pontos bem planejados, definidos e transmitidos eficientemente a seus colaboradores tem forte tendência a se sobressair e estar um passo a frente em relação a seus concorrentes, e conseqüentemente terá uma vida durável em seu mercado de atuação.

Os autores Scott, Jaffe e Tobe (1998), entendem da seguinte forma a trilogia formada pela Missão, Visão e Valores:

Missão é o alvo central para qual a empresa é criada. A mesma deve ter seu enunciado claro, sucinto, encorajador e conciso, a fim de chamar a atenção da direção, destacando o objetivo da instituição.

Visão é definida pelos autores como a representação que norteia a organização. É aquilo que a empresa cria em seu melhor cenário de futuro. Sendo assim, a criação desta imagem requer a capacidade de aprimorar a compreensão das novas iniciativas e possibilidades.

Valores são os princípios que conduzem a vida de uma organização. Os autores ainda afirmam que são os padrões de comportamento e o modo de conduta tanto da organização quanto de cada indivíduo que faz parte da mesma.

Welch (2005, p. 11) afirma que este conjunto é muito difundido, pouco compreendido e nem sempre utilizado com propriedade. O autor ainda completa:

Em minhas palestras, me perguntam com frequência, geralmente demonstrando algum pânico, sobre o verdadeiro significado e relevância desses termos. Um dia [...] alguém fez a seguinte pergunta: Por favor, você poderia dizer a diferença entre Missão, Visão e Valores, e dizer que diferença faz essa?

Cobra (1992) ressalta que a construção do composto Missão Visão e Valores só é válida se praticada no dia a dia, em todos os setores da organização e se for deixado claro que é esse composto de regras que conduzem a conduta da empresa e do pessoal. O autor ainda destaca a importância da divulgação da Missão para a instituição:

A missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio. (p. 35).

Pela circunstância de as empresas serem formadas por grupos, é imprescindível que a Filosofia Institucional se apoie na visão compartilhada onde a mesma pode ser conhecida como alinhamento de visões. Este método envolve posicionar a visão individual no mesmo objetivo que as visões do grupo e da organização. (COBRA, 1992, p. 35).

## **CONCLUSÃO**

Este artigo procurou-se ressaltar a importância do planejamento estratégico para a administração das empresas de materiais de construção, localizadas na cidade de Santo Antonio do Sudoeste – PR. Foram abordados assuntos como a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e valores), a compreensão e a prática da estratégia nas organizações. Mostrando a importância da implementação desta ferramenta nas empresas como forma de diferencial competitivo, de acompanhamento e aperfeiçoamento organizacional.

Atualmente, o planejamento tornou-se indispensável para qualquer empresa, mais para que seja posto em prática é necessário um conhecimento diversificado do

gestor em relação aos elementos componentes da organização. Sendo flexível para perceber seus limites e aspirações, estando preparado e apto a enfrentar as possíveis interferências do mercado. As empresas constantemente passam por mudanças, desta forma devem ser capazes de se planejar, a fim de diferenciar-se de seus concorrentes e manterem-se constantes em suas atividades.

Se pode observar através da aplicação da pesquisa que 75% das empresas aplicam o planejamento estratégico com objetivo de estarem preparadas para o que o mercado ofereça futuramente. Os outros 25% ainda não o desenvolvem na empresa, por serem novas no mercado, mas já vem pensando em ações que viabilizem sua implantação. Também, é possível notar que apenas metade das empresas possuem suas diretrizes definidas, ressaltando a importância de ter a missão, visão e valores definidos, compartilhados e praticados por todos os colaboradores da empresa, sendo que este é o ponto de partida para que todos os outros planos de uma equipe ou empresa funcionem e alcancem o objetivo pretendido.

Conclui-se assim que o processo de estratégia está diretamente ligado a excelência na administração da empresa. Sendo um ferramenta indispensável ao gestor que deseja alcançar sucesso no mercado atual, mas é necessário ressaltar que não existe a melhor forma para criar estratégias, pois diferentes formas atuam em circunstâncias iguais e vice-versa. O que é indispensável é que a organização passe pelo processo de estratégia, traçando-as, implantando planos, analisando os resultados e remodelando as mesmas.

## **REFERÊNCIAS**

COBRA, M. **Marketing Básico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1984.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DOIN, Elaine; SILLAS, Edson. **Marketing no Varejo**. Curitiba: Ibplex, 2007.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico:** uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional:** construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WELCH, J. **Paixão por Vencer.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.