

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMPREENDENDO O PROCESSO DE GERÊNCIA CONTÍNUA QUE DETERMINA PARÂMETROS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS

*Andreia Teixeira Alves<sup>1</sup>*

## RESUMO

Analisa-se a importância da implementação de um planejamento estratégico nas empresas, que tem como objetivo aprimorar a tomada de decisões dos gestores dentro da organização. Pretende-se demonstrar que no cenário presente o processo de planejamento estratégico serve como guia para o direcionamento das ações, que ajudará como ferramenta para tomar as decisões estratégicas adequadas, seguindo assim o melhor caminho para alcançar o sucesso profissional e financeiro. Expõe-se também o processo de planejamento estratégico através da análise SWOT, no qual promove uma análise do cenário interno e externo.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Análise SWOT. Visão de futuro.

## STRATEGIC PLANNING: UNDERSTANDING THE PROCESS TO ACHIEVE BUSINESS SUCCESS

## RESUME

This study analyzes the importance of implementing a strategic planning in companies, which aims to improve decision making of managers within the organization. It aims to demonstrate that in this scenario the strategic planning process serves as a guide for the direction of the actions, which will help as a tool to take appropriate strategic decisions, thus following the best way to achieve professional and financial success. Also exposes the strategic planning process through the SWOT analysis, which promotes an analysis of the internal and external ambience.

**Keywords:** Strategic planning. SWOT analysis. Future vision.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: [andrea\\_alves01@hotmail.com](mailto:andrea_alves01@hotmail.com). Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3564758295618946>.

# 1 INTRODUÇÃO

*Só alcança o sucesso quem planeja  
o caminho e age estrategicamente  
(Robert Ambers)*

A importância de um planejamento estratégico dentro de uma organização está relacionada ao ato de adotar medidas decisivas para a condução dos procedimentos relacionados à administração empresarial, aumentando a probabilidade de que no futuro, a instituição estará seguindo o melhor caminho para alcançar o sucesso profissional e financeiro. Além disso, é considerada uma ferramenta determinante, pois tem como função definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos no intuito de alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo prazo.

Nas últimas décadas ocorreram diversas alterações no cenário econômico mundial, que provocaram e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva no mercado deve estar entre as organizações que desejam *fazer acontecer*, pois no mundo globalizado o espaço é conquistado por aqueles que procuram inovar-se a cada momento.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa na constante busca de seus objetivos, assim como passaram a dar a devida importância ao planejamento nos processos gerenciais. Em função dessa realidade, o planejamento estratégico tornam-se uma importante ferramenta para as organizações.

Uma parte importante do gerenciamento da gestão de uma organização é o planejamento estratégico, no qual possui uma visão de metas e objetivos a serem atingidos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe propõe. Sendo assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta que estabelece o futuro almejado pela empresa, possibilitando aos diretores condições para tomar as decisões estratégicas mais adequadas na condução da empresa.

Percebe-se que a implantação de um planejamento estratégico dentro das organizações atualmente é considerada um fator primordial para alcançar melhores resultados e para que as organizações se mantenham competitivas no mercado.

## 2 A ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DA ESTRATÉGIA

Em um contexto atual, percebe-se que a concorrência tem nos colocado cada vez mais em um mercado acirrado, assim como as frequentes mudanças e transformações desencadeadas pela globalização relacionadas a economia, política, sociedade, cultura e tecnologias, no qual administrar sem um plano de negócio ou um planejamento é quase impossível.

Para Maximiano (2011, p. 112), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”. De fato, planejar pode ser considerado um processo, uma habilidade e uma atitude, no qual é realizado com o objetivo de tomar decisões, apresentando conceito contrário ao de improvisação.

É fato que muitas empresas ainda não alcançaram seus objetivos, pelo fato de não terem encontrado um modelo eficaz de gestão para o seu negócio. A partir do momento em que se percebe a real importância de se planejar, torna-se possível implantar as mudanças que levarão ao sucesso da empresa. Sendo assim, é necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa, verificar o que precisa ser feito para tentar excluir os problemas, reconhecer as oportunidades, criar regras organizacionais que devem ser seguidas à risca e montar um planejamento financeiro e estratégico de curto e médio prazo.

O planejamento não se resume a um documento escrito. É utilizado para guiar o futuro da organização diante das estratégias elaboradas. Pereira (2010, p. 44) é claro ao demonstrar que o planejamento não deve ser feito apenas nos momentos de crise, devendo ser idealizado para o futuro, ao afirmar que “o planejamento se preocupa em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir”. Fica evidente que a organização deve valorizar a sua gestão diante das características humanas, ou seja, dar ênfase ao lado humano e a todo o processo estratégico.

De acordo com Pereira (2010, p. 14), existem três elementos-chave que “são fundamentais para o sucesso do planejamento, pois o sucesso de todo e qualquer negócio está na capacidade de entender e colocar em prática as palavras que parecem óbvias para os dias atuais: Criatividade, Inovação e Flexibilidade”.

A fim de compreender como esses elementos podem estar relacionados para o desenvolvimento de um planejamento, considera-se que a criatividade

depende da formação de ideias, a inovação será a aplicabilidade das ideias geradas e a flexibilidade proporcionará a abertura para tudo que seja novo, sendo assim, elementos interdependentes necessários para criação de um novo produto ou processo administrativo.

Nas empresas competitivas, verifica-se que uma importante condição para sua manutenção no mercado está ligada à definição de seus objetivos. Assim, no intuito de alcançar esta finalidade, é necessário a adoção de estratégias.

A origem da palavra estratégia advém da Grécia Antiga, no qual a palavra *strategia*<sup>2</sup> significa “a arte do general” (SERRA, 2014, p. 5). Por muito tempo, estratégia estava relacionada a capacidade do general em organizar e conduzir as tropas militares por um caminho a fim de derrotar o inimigo.

Do ponto de vista de Lobato (2009, p. 20), a estratégia tem como característica “alcançar um determinado desempenho competitivo”. Visto que a estratégia empresarial de uma organização se caracteriza pelo plano estabelecido e os meios utilizados para alcançar seus objetivos, é de suma importância que o gestor otimize os seus recursos e crie um modelo de gestão que seja eficaz.

A estratégia está relacionada com o processo de tomada de decisão dos gestores, tendo como papel fundamental compreender os motivos que levam algumas empresas ao sucesso, enquanto outras não atingem tal êxito. Sendo assim, a elaboração e aplicação de uma estratégia adequada aos objetivos pode proporcionar a organização ótimos resultados.

Na visão de Porter (1996), citado por Serra, existem três elementos que caracterizam a estratégia de uma organização:

- A) Posicionamento: compreende em escolher um conjunto diferente de atividades para estabelecer um conjunto único de valores, ou seja, deve desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos competidores, ou fazer de forma diferente.
- B) Trade-off: envolve fazer escolhas sobre o posicionamento competitivo e o que fazer e o que não fazer, ou seja, decidir qual a melhor alternativa para tentar se proteger da concorrência que tenta copiar a estratégia para se tornar bem-sucedida.

---

2 Estratègia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa, na sua origem, a palavra estratégia estava estritamente relacionada com a arte de fazer guerra de um líder militar. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/estrategia/>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

- C) Adaptação: é considerada essencial à realização da estratégia, pois a adaptação consiste na ligação entre as atividades e a estratégia, podendo ainda ocorrer quando as atividades se reforçam mutuamente.

Sendo assim, uma estratégia empresarial só é eficaz quando se consegue criar uma posição única e valiosa que envolva atividades diferentes de seus concorrentes. Além disso, deve exercer o trade-off, escolhendo o que será feito e o que não será feito e fazer a ligação entre as atividades existentes. Portanto, o sucesso da empresa dependerá do bom desempenho das atividades e da interação existente entre elas como um todo.

### **3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: OS ELEMENTOS TÍPICOS NA FORMAÇÃO DA EMPRESA**

A identidade organizacional é considerada o DNA de uma empresa, no qual é formada pela Missão, Visão e Valores, sendo a partir desses fatores que ela se desenvolve e se relaciona tanto internamente como externamente. É através da identidade que os membros da organização, ou seja, os gestores, dão sentido ao que fazem baseado nas regras da empresa.

De acordo com Barbosa e Cesar (2003, p. 2) “as pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades”. Desta maneira, essas identidades refletem como os colaboradores e o grupo irão definir o que fazer na organização da qual fazem parte. Pode-se considerar então que essas identidades representam aspectos da cultura da organização. Nesse sentido, a cultura organiza as regras que definem a organização e a identidade estrutura a compreensão dessas regras.

A expectativa de vida das organizações é determinada pela sua capacidade de se adaptar ao ambiente de acordo com a evolução. A necessidade de sobreviver no cenário de constantes mudanças requer que as vantagens competitivas sejam melhoradas, e para isso, deve-se realizar a implementação do planejamento estratégico. Ademais, a empresa precisa estabelecer a sua visão, missão e valores para alcançar os objetivos. Porém, muitas não compreendem que determinar estas etapas é fundamental para a organização, uma vez que

determinadas, os colaboradores saberão para onde e como a organização deve seguir, ou seja, o caminho traçado para alcançar o sonho idealizado.

Definir o negócio é especificar a área de atuação de uma empresa, ou seja, trata-se da sua ocupação, da atividade ou do trabalho que se realiza. Pereira (2010, p. 82) esclarece, “o negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes”. Deste modo, é possível considerar que o negócio é o ramo de atuação da organização, enquanto que o produto ou serviço são as atividades ou bens fornecidos pela empresa, podendo assim variar de acordo com o tempo.

A missão da empresa é mais concreta que a visão, é o propósito básico da organização, a razão de sua existência. Conforme Chiavenato (2010, p. 62) “significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”. A missão envolve os objetivos do negócio e seu foco está voltado para fora da empresa, ou seja, no atendimento das demandas do mercado e nas necessidades do cliente.

Para que a missão de uma empresa atinja seu sucesso pretendido, é necessário que haja uma relação interpessoal e boa comunicação entre colaboradores e administradores, conforme dispôs Drucker: “a declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão (2006, p.28).

De acordo com o que foi visto, uma organização deve estabelecer sua missão, porque reduz o risco de tomar decisões sem orientação e ajuda a organização a se preparar para o futuro, atuando como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

A visão deve criar uma imagem clara do futuro, mostrando a direção para qual a empresa está seguindo e o que poderá se tornar. De acordo com Bohlander (2011, p. 46) “a visão esclarece a direção que a companhia irá seguir em longo prazo, assim como sua intenção estratégica”. A visão precisa ser prática, realista e visível (nós não alcançamos aquilo que nós não vemos), pois não passará de uma mera alucinação, se ela sugerir ou propor resultados inatingíveis. Portanto, deve ser elaborada pela direção da empresa, divulgada para todos os membros, e deve ser criada observando o mercado em que se insere e os valores e princípios que a organização deseja chegar.

Os valores são considerados princípios ou crenças que servem como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas que detêm de responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Serra (2014, p. 79), afirma que: “as declarações de valores indicam como as pessoas querem e devem se comportar com os outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação e o meio ambiente natural”.

É importante frisar que os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas dentro da empresa, de modo que estas contribuam para a harmonia do trabalho. Além disso, indicam o que se persegue, ou seja, um padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência. Existem diversos fatores que as empresas definem como valores a serem seguidos, como: qualidade de serviço ao cliente, competência, responsabilidade, trabalho em equipe, excelência, persistência, confiança, entre outros.

Por fim, é relevante considerar que toda e qualquer empresa que preze pelos esforços e recursos que são utilizados, a cada dia, a cada hora, por todos os seus empregados e colaboradores, dá direção para o alcançar o sucesso através da elaboração, divulgação e acatamento diário à Missão, Visão e Valores.

#### **4 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MATRIZ SWOT, ANÁLISE EXTERNA E ANÁLISE INTERNA**

É fundamental que os administradores da organização analisem as principais tendências de seu ambiente externo e conheçam as competências e os recursos de que a empresa dispõe. A partir da composição dos fatores internos e externos, ou seja, da análise SWOT a ser elaborada, a organização poderá explorar várias opções de estratégias.

De acordo com Robbins (2004, p. 65) a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é definida como a “fusão das exterioridades com as interioridades que reúne os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, para identificar um nicho estratégico que a organização possa explorar”.

A análise do ambiente externo depende da identificação de fatores externos que podem influenciar no desempenho da organização. Para isso, deve-se acompanhar as mudanças no contexto global, de forma demográfica, socio-

cultural, político, econômico e tecnológico, assim como o comportamento dos *stakeholders*, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, bancos e outros. Fatores como entrada de novos concorrentes, o surgimento de uma nova tecnologia, as variações nas taxas de mercado devem ser analisadas pelos gerentes da organização. Sobre esse assunto, Sobral (2008, p. 145) afirma que “os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo ou negativo, desses fatores sobre o desempenho da empresa”.

A análise externa é representada pelas oportunidades e pelas ameaças, na qual a primeira se refere a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização, enquanto a segunda corresponde a mudanças e tendências ambientais que têm impacto negativo sobre a organização. De acordo com Sobral (2008), existe uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações para realizar esse monitoramento, que é chamado de escaneamento ambiental, o qual tem como objetivo selecionar as principais informações que identificam as tendências e através disso é possível antecipar e analisar o ambiente.

Já a análise interna do ambiente baseia-se no estudo dos recursos e das capacidades da organização. Para isso, os administradores devem coletar o máximo de informações sobre os fatores internos, como a qualidade dos produtos e serviços, a situação financeira, a imagem da empresa, a qualidade e competências dos gerentes e colaboradores, entre outros. Através desta análise, a empresa consegue identificar as características organizacionais e as suas competências, para assim poder diferenciar-se de seus concorrentes.

A análise interna é representada pelas forças e pelas fraquezas, no qual a primeira se refere às características internas relacionadas com os recursos ou capacidades que tem como potencial para contribuir no alcance das metas. Por sua vez, a segunda se refere às características internas que restringem o desempenho da organização.

Deste modo, o objetivo da análise SWOT é levantar estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Além disso, existem as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação entre outros,



podendo-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avalia-se o potencial de competir em mercados concorridos.

## **5 A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS**

No mundo da administração de empresas, questiona-se sobre a importância do planejamento estratégico para o sucesso das organizações. Considerando que atualmente o ambiente econômico, social e político está sujeito a turbulências e alterações, que tecnologias e produtos estão se tornando obsoletos de forma acelerada, e que as oportunidades no mercado devem ser identificadas o mais rápido possível, o planejamento estratégico tornou-se característico do sistema de gestão das empresas e uma forma de gestão que pode enxergar oportunidades e melhoria de lucros.

Como afirma, Bateman (2006, p. 121) “o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo”, nessa perspectiva, percebemos que o planejamento estratégico visa antecipar o futuro da organização, ou seja, saber o que está sendo executado e de que maneira está sendo executado.

Trabalhar com a elaboração de um projeto, ou seja, realizar um planejamento estratégico, igualando aos objetivos organizacionais é o grande desafio enfrentado por administradores de pequenas e médias empresas. No entanto, o mais importante é gerar o comprometimento das pessoas, principalmente os envolvidos na direção do negócio.

Foi desse modo, que as grandes corporações iniciaram de baixo, mas iniciando o planejando e adquirindo competências, experiência, conhecimento, fidelidade dos clientes para crescer no mercado de trabalho, seguindo passo a passo as funções administrativas impostas pela empresa.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar os transtornos futuros de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão de modo mais rápido, eficiente e eficaz.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos nos dias atuais, devido ao aumento da concorrência competitiva, que as organizações necessitam, para sua própria sobrevivência, começar a aplicar e implantar os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que o processo de implementação do planejamento estratégico pode trazer tanto para a tomada de decisões dos gestores quanto para a saúde financeira da empresa contribuindo para o sucesso futuro.

Espera-se que, com a utilização da ferramenta de planejamento estratégico, as empresas adotem uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e aptas em relação às mudanças e aos acontecimentos presente em seu ambiente. Buscando, ainda, analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e estabelecer ações para as ameaças, além de metas e objetivos ligados com sua missão e visão pensando em seu posicionamento no mercado.

Evidentemente que através de um planejamento estratégico e suas perspectivas, dos objetivos de desempenho, dos fatores de sucesso e dos indicadores, é possível elaborar planos de ação para cada área da organização, trazendo assim, enormes contribuições e benefícios nos processos gerenciais da organização.

## 7 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Solange; CESAR, Claudine. **Estratégia e identidade organizacional: uma aproximação mais que conceitual**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2003/2003\\_3ES03.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES03.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOBATO, D. et al. **Estratégia de empresas**: série gestão empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. **São Paulo**: Prentice Hall, 2004.

SERRA, F. et al. **Gestão Estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.