

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

GIMENES, Antônia Maria<sup>1</sup>, MOREIRA, João Carlos<sup>2</sup>, MONTEIRO, João Gilberto Alegre<sup>3</sup>, FUDOLI, João Paulo<sup>4</sup>.

### RESUMO

Este estudo foi realizado com o intuito de dar suporte e apoio aos pequenos empreendedores brasileiros que infelizmente sofre com um alto e alarmante número de falências organizacionais, principalmente motivados pela falta de planejamento estratégico. Como objetivo geral do presente artigo foi como demonstrar a importância do Planejamento Estratégico para as Empresas e maior rentabilidade empresarial. Os objetivos específicos foram: Levantar a parte conceitual e sua área de atuação; Conhecer as áreas funcionais que dão origem ao Planejamento Estratégico; Demonstrar o processo de Planejamento Estratégico Verificar as vantagens do Planejamento Estratégico aplicado nas empresas e Apontar as razões de sucesso e fracasso do Planejamento Estratégico. Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância do levantamento bibliográfico e aplicabilidade por pesquisa do planejamento estratégico empresarial. A metodologia do artigo foi de caráter qualitativo, descritivo e com levantamentos bibliográficos em livros e site competentes ao tema em questão.

**.Palavras Chave:** Planejamento Estratégico. Pequenas Empresas. Planejamento. Análise Swot.

### ABSTRACT

This study was carried out with the intention of providing support and support to small Brazilian entrepreneurs who unfortunately suffer from a high and alarming number of organizational bankruptcies, mainly motivated by the lack of strategic planning. They were listed as the general objective of this article was how to demonstrate the importance of Strategic Planning for Companies and greater business profitability. The specific objectives were: To raise the conceptual part and its area of action; Know the functional areas that give rise to Strategic Planning; Demonstrate the Strategic Planning process Check the advantages of Strategic Planning applied in companies and Point out the reasons for success and failure of Strategic Planning. The relevance of the present study on the importance of the bibliographic survey and applicability by research of the strategic business plan is justified. The methodology of the article was qualitative, descriptive and with bibliographical surveys in books and websites competent to the subject in question.

**Keywords:** Strategic Planning, Small Business, Planning, Analyze Swot.

---

1 Administradora de empresas e especialista executiva em Gestão de Negócios, coordenadora dos cursos superiores Tecnologia em RH, Logística e Finanças, palestrante e consultora na área administrativa. 2 Administrador em Empresa, Pós-graduado em Marketing, comunicação e Negócio, MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Gestão Estratégica, Mestrando em Administração e Professor universitário 3:4 Acadêmicos do curso de Administração de empresas, pelo Instituto Superior de Londrina – INESUL

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico em uma empresa é de primordial importância para sua sobrevivência. Ter o planejamento estratégico visão e missão da empresa definido claramente bem como planos de crescimento tornam a vida do empreendedor mais fácil e a vida da empresa maior. . .

No Brasil segundo o SEBRAE 2016 cerca de 80% das pequenas empresas brasileiras quebram antes dos cinco anos de vida. Um dado alarmante, tendo em vista que grande parte da população depende diretamente dos empregos gerados pelas micro e pequenas empresas.

A crescente evolução dos mercados e das tecnologias de informação tem acirrado cada vez mais o mercado e para conseguir se estabelecerem nesta competição, gestores e empresários precisam cada vez mais de inovação e ferramentas qualificadas para a gestão empresarial.

Para tanto, como um bom “aliado” aos empresários existe o planejamento estratégico, que passa por pontos desde as funções básicas da administração como, planejamento, organização, direção e controle até a junção de alguns conceitos inicialmente simples, mas que podem mudar a perspectiva de uma empresa no logo prazo, como a transparência da missão da empresa, dos planos futuros, da posição da empresa no mercado e dos riscos e oportunidades.

O objetivo geral do presente artigo é demonstrar a importância do Planejamento Estratégico para as Empresas para maior rentabilidade empresarial.

Os objetivos específicos foram: Levantar a parte conceitual e sua área de atuação; Conhecer as áreas funcionais que dão origem ao Planejamento Estratégico; Demonstrar o processo de Planejamento Estratégico Verificar as vantagens do Planejamento Estratégico aplicado nas empresas e Apontar as razões de sucesso e fracasso do Planejamento Estratégico.

Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância do levantamento bibliográfico e aplicabilidade por pesquisa do planejamento estratégico empresarial.

A metodologia do artigo foi de caráter qualitativo, descritivo e com levantamentos bibliográficos em livros e site competentes ao tema em questão.

O futuro de qualquer empresa, passa pelo o que ela faz no presente. É como aquele velho ditado, de sabedoria popular, “você colhe o que você planta”. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico serve como base para um futuro promissor e preparado para as constantes mudanças que o mercado apresenta. Cada vez mais as empresas vêm procurando se aprimorar e conseqüentemente conseguir se adaptar às constantes mudanças mercadológicas e por isso o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível à qualquer tipo de organização, independente de seu porte.

Sendo assim, o planejamento estratégico é o ponto de partida para um futuro melhor da organização, este escreve plano de negócios, atividades, processos e procedimentos, de maneira que as variáveis internas e externas, controláveis ou mercadológicas possam ser controladas ou pelo menos medidas, deixando de se ter uma gestão assistemática nas empresas.

Vulgarmente falando, o planejamento estratégico é como um rio, que se molda de acordo as curvas sinuosas da natureza e vai mudando de direção atravessando os obstáculos que aparecem. Sendo assim, Fischmann e Ribeiro (1991, p. 31) comentam que “O plano de uma empresa é para servir a esta e não o inverso. Às vezes existem empresas que insistem em querer “passar por uma ponte que caiu”, só porque estava no plano”.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O QUE É PLANEJAMENTO?**

Hoje, mais do que nunca, em um mundo cada vez mais competitivo e veloz, a estratégia é um diferencial, e dependendo do seu refinamento profissional e inteligência, garante ou não o alcance ou de liderança de mercado ou ainda, a manutenção do posicionamento. Ter um Planejamento Estratégico como arma par executar a gestão estratégica em uma empresa surgiu entre as décadas de 60 e 70 e buscava unir conceitos simples. Saber que tipo de empresa você está gerindo e onde planeja chegar (metas) faz parte do planejamento estratégico, bem como a missão, os objetivos, descrita por (SOARES 2008, p. 17):

*“O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de modo integrado, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da organização, de suas metas, missão, visão, objetivos e estratégias que serão utilizadas para assegurar a sua implementação”.*

Pela citação do autor, percebe-se inicialmente que o planejamento estratégico não é algo rígido e imposto à organização uma vez que a tomada de decisão vai ser feita sempre e invariavelmente a partir da formulação das políticas específicas de cada empresa em particular, bem como das metas, da missão e da visão que as organizações singularmente possuem. Estas mudanças no decorrer dos dias em relação ao plano estão diretamente ligadas ao mundo contemporâneo globalizado em que vivemos hoje. Saber quando mudar, se mudar e porque mudar (ações), pode fazer toda diferença. “Como o constante processo de mutação do mundo das tecnologias e das pessoas a ideia do “bom” ou do “ruim” ou do “novo” para o “velho” muda consideravelmente” (Dos Santos, 1992, p. 116). Ideia muito parecida com Drucker (apud Soares, 2008, p. 17), onde ele relata que:

*“Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”*

No decorrer do tempo o Planejamento Estratégico foi evoluído e passou a incluir projeções de tendências, o que resultou no planejamento de longo prazo. Posteriormente surgiu um Planejamento Estratégico mais contemporâneo, que busca “prever o futuro” e ganhou mais amplitude, complexidade e profundidade, como podemos ver quando Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p.50) descrevem que:

*“Muitas respostas aos novos desafios ambientais foram dadas através de tentativas e erro, nascendo “um corpo de abordagens para os problemas administrativos: análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamentos de capital, planejamento de lucro, planejamento global, planejamento estratégico, PPBS [versão avançada do sistema para planejamento estratégico], análise de programas, análise diferenciada”.*

Contudo, o fator “prever o futuro”, previsão, adivinhar, predição, projeção tem relacionamento diferente com a simples condição do planejamento. Com isso Oliveira (1999) salienta que os termos não podem ser confundidos, uma vez que previsão corresponde com “o esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer baseados numa série de probabilidades”. Ainda comenta que projeção corresponde à uma situação onde “o futuro tende a ser igual ao passado” e por fim fala do Plano, que essencialmente corresponde à: “Um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do

planejamento e ainda uma visão estática do planejamento em que a relação custo-benefício deve ser observada. E conclui ainda explicando que:

*“O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.*

Entende-se pelo que foi descrito por Oliveira (1999) que são coisas totalmente diferente a questão do planejamento por si só e do Planejamento Estratégico. Para tanto o próprio Oliveira (1999,p.33) define o planejamento estratégico como sendo: “Correspondente ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência”. Dos Santos (1992), define também que o Planejamento Estratégico equivale ao Processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que eles aconteçam ao acaso; Define-se o futuro desejado e a forma de alcançá-lo; É a materialização dos ideais dos administradores; Instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro. E Maximiliano (2006, p.145), descreve como “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir”.

Nas pequenas empresas é primordial o conhecimento de gestão estratégica uma vez que, com a volatilidade maior dos pequenos empreendimentos em relação a economia, antever passos e ter uma visão de longo prazo fará com que a empresa esteja melhor preparada para “imprevistos”, o que não quer dizer que não terá problemas e sim que possivelmente terá ou poderá alocar soluções mais adequadas no momento preciso. Tanta importância deve ser dada uma vez que um único erro estratégico pode significar o à bancarrota. “Apenas 20% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas resultam de problemas de recursos, os outros 80% resultam do planejamento estratégico”. (Bortoli Neto, Revista PEGN, 1997 – n. 100, p, 37). O que demonstra a importância do planejamento estratégico nessas empresas. Para dos Santos (1992) existem alguns motivos que se enquadram bem à realidade das pequenas empresas e que podem ser resolvidos se implementado o sistema de planejamento estratégico: Capacidade de seleção das melhores alternativas estratégicas; Reconhecer

suas qualidades e deficiências em relação a produtos, mercados e concorrência; Certeza de onde se quer chegar e Rapidez na tomada de decisão.

O objetivo é tentar seguir os trilhos e rumos que a economia, mercado, clientes e fornecedores vão tomar, antes mesmo que tudo isso seja efetivamente concretizado. Seria como se as empresas sempre tivessem consigo um manual de como agir em determinadas situações, um plano, assim como definido por Oliveira (1999), um documento formal que, em meio as turbulências da economia, do dia a dia corrido do mercado, das oportunidades fortuitas a organização sempre soubesse exatamente como agir (ou pelo menos a maneira mais acertada pesada anteriormente), sem se preocupar com atitudes precipitadas na hora de tomar decisões de maneira urgente ou em longo prazo. Enfim, o Planejamento Estratégico busca proporcionar isso tudo as organizações, seja elas, grandes ou pequenas, embora o planejamento não é uma ferramenta que resolva todos os problemas da organização.

## **OQUE É ESTRATÉGIA**

De posse de todas as informações pertinente ao ambiente interno e externo, o administrador poderá escolher o tipo de estratégia mais adequada, em função da sua capacitação e o objetivo a ser estabelecido. Para tanto, Von Neumann e Morgestern (apud Oliveira, 2011, p. 183), definem estratégia como sendo “uma série específica de movimentos feitos por uma empresa”. Já Mintzberg (apud Oliveira, 2011, p. 184) define estratégia como sendo uma “forma de pensar no futuro , integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em um programação previamente estabelecida”. Para Porter (apud Oliveira, 2011, p. 184), estratégia é: “Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria”. Ou seja, a estratégia é como uma ação que a empresa formulada e adequada de acordo com o ambiente, para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos.

Os tipos de estratégia são feitos todas as análises de ambiente, gestores devem tomar uma decisão escolhendo o tipo de estratégia que a organização vai seguir. Sabendo que todas as organizações são únicas e diferentes, existem diversos tipos de estratégia comuns para qualquer tipo de organização. Portanto, dependendo da situação da empresa, esta vai estar voltada a uma estratégia de: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

## AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o lugar onde as forças e fraquezas (pontos fortes e fracos) da organização podem ser listadas. É a partir desse ambiente que a empresa pode estabelecer diferenciais competitivo para superar concorrentes e ganhar novos clientes. Para Certo e Peter (2010, p. 34), o ambiente interno é: “aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração... são os componentes que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis. Angeloni e Mussi (2008, p. 92), definem ambiente interno como sendo aquele que “aborda os aspectos administrativos, as áreas de marketing, finanças, pessoas, produção e operação”.

Pode se dizer que a análise de ambiente interno se faz necessário para se ter um diagnóstico estratégico correto, fazendo com que a organização use esta parte controlável do ambiente ao seu favor, sabendo onde estão seus pontos fortes e fracos. Abaixo segue a figura 1 ilustrativa dos ambientes organizacionais.

Figura 1– Ambientes organizacionais



**Fonte:** A organização, os níveis de ambiente e os componentes desses níveis (adaptado de Certo e Peter, 2010, p. 31).

## **AMBIENTE EXTERNO**

No início da era da administração as organizações eram consideradas sistemas fechados, livres e seguras em relação ao ambiente externo. A velocidade com que as informações trafegavam de um canto ao outro do planeta era infinitamente menor do que nos dias atuais. No mundo atual, uma crise do outro lado do planeta pode e deve afetar direta ou indiretamente algumas empresas do lado de cá do globo. E então a consequência, em uma espécie de “efeito dominó”, é a queda de consumo e poder aquisitivo das pessoas, em virtude da falta de crédito, perda de empregos, entre outras coisas. Com isso, a análise de ambiente externo virou uma obrigação às empresas que pretendem implementar o processo de planejamento estratégico. Seguindo a mesma linha, da importância da análise de ambiente externo, Koonts, O’Donnell e Weihrich (apud Pereira, 2010, p. 102) descrevem:

*Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo... Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades.*

De acordo com os autores, é de fundamental importância estudar e analisar o ambiente externo, de forma que, mudanças políticas, pontuais ou disseminadas não peguem a organização de surpresa. Na análise de ambiente externo, podemos citar dois tipos de ambiente, o macro ambiente (ou ambiente geral) e o ambiente operacional (ou ambiente direto, ou ambiente setorial). Apesar de ambos serem ambientes externos, existem diferenças significativas entre eles. Segundo Certo e Peter (2010, p. 30), o macro ambiente é: “um nível externo à organização, formado por componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre qual a organização não tem nenhum controle”.

Para Oliveira (2011, p. 321), o ambiente indireto é: “um conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Para Mussi e Angeloni (2008, p. 92), o ambiente geral é aquele que envolve as variáveis econômicas, político-legais, socioculturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas no ambiente externo da organização, já para Chiavenato (2000, p. 52,53), macro ambiente:

*É constituído de todos os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos etc. Que ocorrem no*

*mundo todo e na sociedade em geral. Esses fatores compõem um campo dinâmico de um intrincável turbilhão de forças que se cruzam, se chocam, se juntam, se antagonizam, se multiplicam, se anulam e se potencializam, provocando ações e reações e, conseqüentemente, a instabilidade e a mudança.*

De acordo com os autores, a análise de macro ambiente é de fundamental importância, uma vez que, os diversos componentes do ambiente podem influenciar diretamente nos produtos e serviços oferecidos pela empresa e, apesar de não ser controlável, deve ser monitorado a fim de evitar eventuais surpresas. A outra parte do ambiente externo, passa pela análise do ambiente operacional da empresa, onde em geral existem setores que tem mais implicações imediatas na organização e ainda assim fazer parte do ambiente externo. Para Oliveira (2011, p. 321), ambiente direto: “É o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de analisar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado”. Segundo Angeloni e Mussi (2008, p. 92), o ambiente operacional (chamado de setorial pelos autores), trata dos concorrentes estabelecidos, novos concorrentes, produtos substitutos, compradores e fornecedores. Dentre os componentes ambientais que os autores Certo e Peter (2010, p. 92, 93) e Angeloni e Mussi (2008, p. 93, 94) sugerem para análise, estão:

*Cientes: quanto aos clientes, refletem as características e o comportamento daqueles que compram os produtos ou serviços oferecidos pela organização. Sugere-se descrever detalhadamente os perfis dos compradores, para assim ter uma base para lançamentos de novos produtos e níveis de aceitação. Concorrentes: este componente serve para ajudar a organização a avaliar seus pontos fortes e pontos fracos, e a capacidade dos concorrentes atuais. Entender os concorrentes é um fator chave no desenvolvimento estratégico e, deve se analisar, a participação de cada concorrente no mercado, faturamento, lucro, dentre outras coisas. Mão de Obra: são os fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra necessária para realizar determinadas tarefas organizacionais. Podendo-se destacar os níveis de conhecimento, treinamento, faixa etária, faixa salarial. Fornecedores: inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos a organização. O modo como é feito o serviço, prazos de pagamento e entrega são variáveis a se analisar cuidadosamente para se tomar a melhor escolha. Internacionalização: a questão do componente internacional refere-se as empresas que lidam com este tipo de transação, salientando sempre que as empresas que ainda não o fazem certamente vão fazer no futuro. Deve se analisar todas as implicações das operações, incluindo leis, política, cultura e ambiente econômico dos países com quem a empresa trabalha.*

Desta forma, pode-se analisar que diversos fatores do ambiente externo terão uma ligação direta com a forma de trabalho das empresas ou organizações, independente do tamanho, uma vez que todos os tipos e tamanhos de organização são afetados pelos componentes ambientais setorial.

## **ANÁLISE DE SWOT**

A análise SWOT, foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização, cujo nomes representam os quatro fatores de análise do modelo: *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); *Threats* (ameaças). Segundo Tarapanoff (apud Chiavenato e Sapiro, 2009, p. 181) o conceito proposto pela matriz SWOT tem mais de três mil anos, ao citar um conselho de Sun Tzu em que ele dizia: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Para Pereira (2010, p. 114), a análise SWOT tem como objetivo: “reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181) explicam como utilizar a matriz SWOT. Desta forma, primeiramente deve se fazer o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização (levando em conta a missão, visão, os valores e objetivos organizacionais), com as forças e fraquezas dessa organização, como nos modelos proposto pelos próprios autores.

		<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<b>AMBIENTE</b>	Competência básica em áreas-chave	Falta de foco no negócio
		Recursos financeiros adequados	Instalações obsoletas
		Liderança e imagem de mercado	Ausência de competências básicas
		Acesso a economia de escala	Problemas internos
		Curva de experiência em P&D	Confiabilidade dos dados e planos
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<b>AMBIENTE</b>	Mudança de hábitos do consumidor	Mudança de hábitos do consumidor
		Surgimento de novos mercados	Entrada de novos concorrentes
		Diversificação	Produtos substitutos vendendo bem
		Queda de barreiras comerciais	Mudanças na regulamentação
			Novas tecnologias, serviços e ideias
	Crise na economia		

**Quadro 2 de itens relevantes na análise SWOT – (adaptado de Chiavenato e Sapino, 2009, p. 182).**

Uma vez definidos os itens de relevância para a empresa, pode-se interpretar a inter-relação que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças têm entre si. Para isso, a análise SWOT propõe um quadro quatro quadrantes, cada uma com uma indicação ou rumo a ser tomado pela organização.

	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	
Diagnóstico Externo	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Abordagem agressiva: aproveitamento da área de domínio da empresa. 1	Abordagem defensiva e de manutenção de status quo. 2
AMEAÇAS	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial) 3	Abordagem de desinvestimento, ou desativação ou blindagem: área de risco acentuado. 4

Quadro 3 – Os quatro quadrantes da matriz SWOT (Adaptado de Chiavenato e Sapino, 2009, p.183).

Em suma, o quadro 1.1 sugere nos determinados quadrantes: Quadrante um sugere as políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso da força e das competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas; Quadrante dois sugere políticas defensivas ou de manutenção de segmentação, ou seja, revela as fragilidades da organização podem impedir ou dificultar o aproveitamento das oportunidades do ambiente; Quadrante três sugere que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo através de políticas de segmentação; Quadrante quatro sugere políticas de desinvestimento ou blindagem, revelando uma fraqueza da organização para lidar com tais ameaças.

Percebe-se que a matriz SWOT proporciona aos administradores, tomadores de decisão, uma ferramenta de análise estratégica que permite perceber e como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo. Ainda, segundo Pereira (2010, p. 116), em relação as análises de ambiente (interno e externo) o mais importante é a tomada de decisão feita pós análise e cita que: “Reconhecer e aplicar a matriz SWOT é o mais importante, pois ela permite a organização ter uma visão geral e profunda da sua situação”.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Na literatura existem diversos tipos de metodologia utilizados por autores diferentes. Este processo é caracterizado por etapas, variando apenas o molde das etapas onde reveem a estratégia atual. Segundo Oliveira (1999) o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

Alguns autores partem do princípio de que primeiro se deve estabelecer a missão da empresa, como Dos Santos (1992) que divide as áreas em duas: área de análise e área de decisão; Área de Análise: Análise de Posição (Missão da empresa); Definição de Negócio e ramo de Atividade; Análise do Ambiente Externo (Mercado e concorrentes); Análise do Ambiente Interno. Área de Decisão: Definição de Objetivos; Formulação do Plano Estratégico; Avaliação das Estratégias; Planos e Programas táticos para as áreas funcionais (Marketing, Produção, Finanças, RH, etc.); Orçamento; Implementação e Controle. Soares (2008), apesar de não utilizar as mesmas palavras, procura salientar, também, que primeiramente deve ser feita a definição do negócio (partindo pelo princípio da missão, visão e objetivos) e logo após serão feitas as análises de ambiente, interno e externo; em seguida a formulação das estratégias e por fim implementar e controlar.

Já para Oliveira (1999) as fases básicas para a elaboração do planejamento estratégico passam por diagnóstico estratégico (nesta ordem: visão, análise externa, análise interna, análise de concorrentes, definir a missão, estratégias, objetivos e por fim implementar e controlar). De uma forma mais inversa aos outros autores, Certo e Peter (2010, p. 8,9) definem a administração estratégica como um processo ou uma série de etapas. O autor começa pelas análises de ambiente, a segunda etapa é comporta pelo estabelecimento das diretrizes organizacionais (missão, objetivos), logo após veem a formulação das estratégias, a implementação das estratégias e por fim o controle.

Contudo, para Pereira (2010, p. 74) o mais adequado seria a implementação da declaração de valores. A missão viria logo em seguida, depois a visão e por fim as análises interna e externa de ambiente e seja qual for a metodologia utilizada, o importante é “adaptar às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada” e de esta forma que o trabalho será conduzido.

## **RENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Oliveira (1999, p. 266), salienta que “o planejamento estratégico não deve ser um instrumento para resolver todos os problemas da empresa”. O processo deve ser pensando de acordo com cada empresa em particular, levando em contas as particularidades, missão, visão, objetivos e metas, visando sempre estar atento aos problemas que poderão acontecer e antecipar-se ou ao menos estar preparado para os problemas que seguirão. Portanto, um processo de planejamento estratégico executado de forma correta, têm inúmeras vantagens à uma organização, segundo Oliveira e Greenley (apud Pereira, 2010, p. 48, 49 e 50), dentre as quais:

*Comportamento sinérgico das áreas funcionais; Transforma a organização em proativa; Coordena a execução tática e funcional; Integração das áreas funcionais; Ordenar ações individuais; Minimiza recursos; Corrige erros; Cria estrutura de comunicação interna; Ordenar prioridades; Contribui para motivação; Desenvolve a descentralização; Permite a obtenção de melhores resultados; Orienta e agiliza o processo decisório; Propicia esforço coordenado; Maior integração com o ambiente; Amplia o Horizonte de análise; Suscita novas ideias; Interação maior entre colaboradores; Previsão de problemas; Gestores mais comprometidos; Identifica novas necessidades; Canalização de esforços; Clara visão do negócio; Fornece estrutura de análise; Fornece estrutura de controle; Fornece estrutura de execução; Minimiza efeitos indesejados de mudança; Torna clara a razão de ser da empresa; Define os objetivos; Examina estratégias mais apropriadas; Examina táticas mais apropriadas; Aumenta a probabilidade de acerto; Orienta o Planejamento tático e operacional; Torna mais efetiva a alocação de tempo; Encoraja o pensamento positivo; Estimula a abordagem cooperativa e integrada.*

## **CONCLUSÃO**

O planejamento estratégico é um processo de suma importância para as empresas como forma de estruturar a empresa e todas as suas ações. O primeiro passo é fazer uma análise de tudo que a empresa tem, desde os seus valores ou missão, até os objetivos finais da empresa. Tão importante quanto à análise inicial do planejamento estratégico é a sua implementação, que deve ser feita de forma simples e eficaz. Ter um bom planejamento estratégico não garantirá a sobrevivência da empresa, mas com certeza ajudará nas horas mais importantes, de tomadas de decisões, por exemplo; As quatro funções administrativas definidas por Fayol, planejamento, organização, direção e controle são de fundamental importância as organizações, uma vez que estas são as competências básicas que um administrador e gestor de projetos devam ter.

Respondendo aos objetivos propostos no presente estudo visualizou-se que as teorias referentes ao tema foram percorridas e que são de suma importância conhecê-las antes de utilizá-las na prática.

Tão importante quanto as funções administrativas são as áreas funcionais, marketing, recursos humanos, materiais, patrimônio, produção e finanças. O entendimento destas áreas, bem como quem e o que fará certamente ajudará no processo de planejamento estratégico. Dentro das organizações, seja de qualquer porte, existem níveis de planejamento a serem seguidos, uma vez que cada área será responsável por uma parte do processo de planejamento. Em pequenas empresas isto acontece naturalmente e assistematicamente, nas grandes organizações a complexidade do sistema aumenta e é de fundamental importância saber onde cada processo do planejamento se dará.

O processo de planejamento estratégico não pode ser utilizado apenas como “modismo”. Existem diversas condições necessárias para o processo dar certo, dentre elas a motivação dos funcionários, o entendimento do planejamento, desde a base da empresa até o alto escalão e principalmente o apoio incondicional e conhecimento do que está sendo feito pelos gestores.

O planejamento estratégico ajuda as empresas a tomarem um rumo empresarial, e para isso acontecer é necessário definir missão, valores, objetivos e metas, bem como, fazer análises dos ambientes os quais a empresa está inserida, e ainda, formular, implementar e controlar as estratégias definidas pelos gestores. Ou seja, sempre, é claro, utilizando as ferramentas de apoio à tomadas de decisões sugeridas, como a análise *SWOT*.

Conclui-se que o planejamento estratégico descreve o plano de negócios, atividades, processos e procedimentos, de maneira que as variáveis internas e externas, controláveis ou mercadológicas possam ser controladas, ou pelo menos auferidas. O comportamento estratégico que as empresas adotam não pode ser mais assistemático. Devem ser medidos e calculados, na forma de manter e sempre progredir com seu produto ou serviço, diminuindo assim as margens de erros.

Os objetivos específicos foram: Levantar a parte conceitual e sua área de atuação; Conhecer as áreas funcionais que dão origem ao Planejamento Estratégico; Demonstrar o processo de Planejamento Estratégico Verificar as vantagens do Planejamento Estratégico aplicado nas empresas e Apontar as razões de sucesso e fracasso do Planejamento Estratégico.

## REFERENCIAS

ANSOFF, H. Igor – A Nova Estratégia Empresarial, São Paulo, ed. Atlas – 1990.

BARBOSA, Jenny Dantas e Texeira, Rivanda Meiras – Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte, São Paulo, Caderno de pesquisas em Administração, v. 10 – Julho/Setembro 2003.

BORTOLI Neto, A. – A Virada dos Pequenos, Revista PEGN, 1997 – n. 100, p. 37.

CAMARGOS, Marcos Antônio de e DIAS, Alexandre Teixeira – Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, nº1, janeiro/março 2003.

DOS SANTOS, Luiz Aalberto A. – Planejamento E Gestão Estratégica Nas Empresas – São Paulo, ed. Atlas – 1992.

FERREIRA, Ademir Antonio e REIS, Ana Carolina Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel – Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias, São Paulo, ed. Pioneira – 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru – Administração para Empreendedores, ed. Person – 2006.

OLIVEIRA, Djalma DE Pinho Rebouças – Teoria Geral da Administração, Uma Abordagem Prática, São Paulo, ed. Atlas - 2008.

STONES, James A. F. e Freeman, Edward R. – Administração, Rio de Janeiro, ed. LTC – 1999.

SOLINO, Antonio DA Silva e EL-AOUAR, Walid Abbas – Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº3, julho/setembro 2001.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson – Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um Enfoque na Realidade Brasileira – São Paulo, ed. Makron Books – 2000.

TAVARES, Mauro Calixta – Gestão Estratégica, São Paulo, ed. Atlas – 2000.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes e FILHO, Edmundo Escrivão – Planejamento Estratégico na Pequena Empresa - [www.abepro.org.br/biblioteca/](http://www.abepro.org.br/biblioteca/)

<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/Arquivos-Gratuitos/Plano-de-Neg%C3%B3cios>

