

Planejamento Estratégico como fator essencial para uma gestão de sucesso

Elisângela Silva Oliveira Lessa¹

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância do Planejamento Estratégico como uma ferramenta imprescindível para alcançar uma gestão de sucesso. E, a partir da revisão da literatura, mostrar que uma organização precisa de estratégias para sobreviver no mercado, além de identificar os aspectos importantes de uma Metodologia de Planejamento Estratégico para o sucesso de uma organização e competitividade no mercado. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica fundamentada nos aportes teóricos de Antunes (2012), Chiavenato (2004), David (1993), Porter (2004) e Wright (2010). O estudo demonstra que o Planejamento Estratégico possibilita a definição da visão e missão de uma organização, bem como a análise sistemática de todos os seus processos, atores e ambientes, de modo a conhecer suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Por esta razão, a capacidade da organização de inovar e implementar novas estratégias lhe garantem vantagem competitiva e permanência no mercado. O estudo conclui que em mercados altamente competitivos, como os atuais, o planejamento estratégico tem se tornado uma ferramenta basilar para o sucesso de uma empresa.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Gestão de Sucesso; Mercado Competitivo.

Introdução

A globalização tem provocado intensas mudanças no cenário dos negócios em escala mundial, impondo novas exigências às empresas e fazendo emergir um mercado altamente competitivo. Neste cenário seus atores são obrigados a desenvolver maior capacidade de gestão no sentido de se adequar ao mercado com inovação e com qualidade competitiva. A revolução tecnológica e o extraordinário mundo da comunicação têm dinamizado o mundo dos negócios, seja no modo de produção, nas novas relações comerciais em escala nacional e internacional, seja na mudança de comportamento dos clientes quanto ao consumo de produtos, o que impõe às empresas o desafio de garantir a fidelização de seus clientes e capacidade competitiva para se manter no mercado.

Diante desta configuração do mercado empresarial, pesquisadores e estudiosos têm apostado no Planejamento Estratégico como uma das principais ferramentas de

¹Graduada em Psicologia pela Universidade Gama Filho/RJ (1993). Bacharel e Pós-Graduada em Educação Religiosa com habilitação em Coordenação de Educação Religiosa e Ministério com Crianças pelo Instituto Batista de Educação Religiosa – IBER (1997) no Rio de Janeiro. Pós-Graduada em MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Liderança, na área de Ciências Sociais Aplicadas pelo Centro Universitário Barão de Mauá – SP (2015). Mestranda em Ciências da Educação pela FACISC – Corporación de Humanidades y Ciencias Sociales de Chile. E-mail: elisangelalessa@live.com

gestão para garantia do sucesso das empresas e organizações em mercados onde a competitividade é determinante para a sustentabilidade e lucratividade das empresas.

Assim a elaboração de um Planejamento Estratégico que possibilite a empresa pensar e analisar todas as suas condições para atuar no mercado, requer uma metodologia estratégica adequada aos seus reais propósitos e de alcance de seus fornecedores e clientes potenciais. Tem que se configurar em uma ferramenta eficiente e eficaz para orientar a empresa quanto as melhores escolhas e decisões a serem tomadas.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do Planejamento Estratégico para uma gestão de sucesso e como objetivos específicos: mostrar que uma organização precisa de estratégias para sobreviver no mercado a partir da revisão da literatura e identificar os aspectos importantes de uma Metodologia de Planejamento Estratégico para o sucesso de uma organização e competitividade no mercado. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica fundamentada nos aportes teóricos de Antunes (2012), Chiavenato (2004), David (1993), Porter (2004) e Wright (2010).

Esta pesquisa pretende contribuir com os atores que trabalham em diferentes empresas e organizações nos mais diversos contextos, com elementos teóricos sobre a importância do planejamento estratégico para o alcance do sucesso da empresa no mercado competitivo, bem como uma adequada definição de uma metodologia estratégica para o sucesso da empresa.

O trabalho está constituído por Introdução, Fundamentação Teórica, Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Planejamento Estratégico e uma Gestão de Sucesso

De origem grega a palavra *estratégia* era usada para designar a arte dos generais, comandantes supremos escolhidos para planejar a arte e fazer a guerra (MAXIMIANO, 2008). De acordo com Ferreira (1998), no Dicionário Básico da Língua Portuguesa, “estratégia é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Tais proposições são evidenciadas nas afirmações de Sun Tzu citado por Ribeiro (2008, p.10) “se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer

o resultado [...]. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”. O que nos traz a necessidade de pensarmos em estratégias de sobrevivência em nossas ações continuamente.

Para Daft (apud REAL, 2006, p. 88) “estratégia é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização”. Assim, no campo empresarial a estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui, de modo a definir o caminho a seguir para o alcance dos seus objetivos (RIBEIRO, 2008).

Para Wright et. al (2010), estratégia refere-se aos planos da alta administração para atingir resultados coerentes com a missão e os objetivos gerais da empresa. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) *a formação da estratégia* (desenvolvimento da estratégia); (2) *implementação da estratégia* (colocar a estratégia em ação); (3) *controle estratégico* (modificar ou a estratégia, ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). Assim, a “Administração Estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno” (p. 24).

Sendo assim, na gestão empresarial, a estratégia se assemelha a um cenário de guerra, é preciso conhecer bem nosso adversário, onde e como ele atua. Conhecer também as pessoas que estão envolvidas no processo para, então, traçar metodologias que possam fornecer subsídios inovadores que alcancem o público-alvo, tornando realidade os desejos da empresa. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume uma função basilar para o alcance dos objetivos e metas definidos pela organização.

Ao compreendermos o “planejamento como uma forma de determinar os objetivos ‘certos’ e, em seguida, escolher os meios adequados para alcançar esses objetivos” (RIBEIRO, 2008, p. 121), “planejar significa criar um esquema para agir” (CUNHA, 1996 apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 149) e também implica em elaborar metas para atingir um alvo, contrapondo-se à improvisação. Neste sentido, podemos inferir que o planejamento permite ao homem pensar em suas ações no momento da definição dos seus objetivos de modo a realizar as melhores escolhas na tomada de suas decisões.

No campo empresarial, o planejamento assume importância vital na definição dos objetivos para a garantia de sucesso da empresa. Não há como otimizar as atividades organizacionais sem um planejamento prévio. Este “impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização. Além disso, estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que proporcionam a harmonia e sinergia da organização no caminho em direção dos seus objetivos principais” (CHIAVENATO, 2004, p. 202). O planejamento, de acordo com Ribeiro (2008, p. 122), “dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza a redundância e o desperdício e estabelece padrões para o controle”. À medida que o planejamento se torna um instrumento constante nos processos de organização e atividades da empresa, encontramos espaços para métodos mais sofisticados de análise e de elaboração, como o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico iniciou nos Estados Unidos nos anos 60, com o objetivo de criar e programar estratégias para aumentar a competitividade das organizações, (RIBEIRO, 2008). É, segundo Rosa citado por Estrada e Almeida (2007) uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a organização irá seguir, além de fornecer uma visão geral dos esforços e dos recursos da empresa.

O planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada (ROSA, 2001, apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 150).

Assim podemos compreender o Planejamento Estratégico como um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, visando à definição de objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

Oliveira (2008) argumenta que a empresa, por meio do planejamento estratégico, espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos, no sentido de eliminar seus pontos fracos. Igualmente, conhecer e usufruir as oportunidades externas para evitar as possíveis ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho. Apresentando resultados finais, tais como o direcionamento de esforços para os resultados comuns; a consolidação do entendimento da visão, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, postura estratégicas, objetivos gerais e funcionais, desafios, metas, estratégias políticas, projetos da empresa, por todos os funcionários, bem como indicar a elaboração do programa de

atividades e o estabelecimento de uma agenda de trabalho. O Planejamento Estratégico deve transformar as aspirações da empresa em realidade.

Segundo Ribeiro (2008), a análise SWOT², criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A aplicação da análise SWOT, conforme o autor, permite sistematizar as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do espaço interno e externo da organização, conforme demonstrado na figura abaixo:



Fonte: RIBEIRO, Renato. Estratégia Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

Assim, o processo de Planejamento Estratégico é compreendido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (ANSOFF et al., 1981 apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O Planejamento Estratégico é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização, pois lhe permite definir os objetivos e quais estratégias deverão ser adotadas para atingi-los, a fim de alcançar os resultados desejados, além de indicar a possibilidade

² “É uma ferramenta de planejamento estratégico que busca diagnosticar as forças e as fraquezas internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (OA). A análise FF/OA é baseada na presunção de que o administrador deve identificar e avaliar cuidadosamente as forças e fragilidades da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo para formular uma estratégia que compatibilize aspectos internos e externos de modo a assegurar o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2004, p.586- 587).

de contornar possíveis situações que possam vir a comprometer o sucesso dos negócios. Uma organização que planeja suas ações tem maiores possibilidades de ampliar seu espaço no mercado com propostas inovadoras e resultados positivos.

1.2 Planejamento Estratégico e o Mercado Competitivo

No campo administrativo o Planejamento Estratégico tem sido visto como uma das principais ferramentas para se delinear cenários futuros, tendo em vista o gerenciamento de informações importantes para a efetividade da organização num contexto competitivo. De acordo com Coutinho e Ferraz citados por Terence (2002, p. 60) competitividade pode ser definida “como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Para os autores, os fatores internos que influenciam a competitividade da empresa são aqueles que se encontram sob sua decisão, incluindo os aspectos inerentes à estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos.

É nesta direção que podemos afirmar que o Planejamento Estratégico eficiente é o que leva a empresa ao sucesso. No entanto, a garantia de sucesso e a posição de liderança conquistada pela organização estão vinculadas a capacidade da instituição de oferecer algo novo ou diferenciado para os clientes potenciais. E esse algo é denominado “vantagem competitiva” (SILVA; PEREIRA; SPROESSER, 2011).

A vantagem competitiva está, para uma empresa, intrinsecamente ligada ao planejamento estratégico, em especial à análise SWOT. Ora, não é fácil criar ou manter/sustentar uma vantagem sem conhecer o macroambiente na qual a empresa está inserida. Perguntas como “quem são meus concorrentes” e “por que não sou a preferência dos clientes” são resolvidas com uma análise de mercado adequada (SILVA; PEREIRA; SPROESSER, 2011, p. 6).

Assim percebemos a importância de se pensar na realização de um planejamento estratégico bem elaborado, detalhado e que apresente com clareza os objetivos e metas a serem alcançados, a fim de aumentar as possibilidades de sucesso e, conseqüentemente, a conquista de vantagem competitiva por parte da organização.

Antunes (2012), no artigo *Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações*, ao discutir sobre a vantagem competitiva no mercado apresenta três

opiniões que convergem quanto à importância do planejamento estratégico para alcançá-la. A primeira refere-se aos estudos de Kluyver e Pearce II (2010) para os quais uma empresa garante vantagem competitiva quando é capaz de planejar e implementar no mercado uma estratégia diferente, ainda não utilizada pelos seus concorrentes. O posicionamento de Ries e Trout (2009), por outro lado, é de que para se garantir destaque no mercado competitivo, é preciso entrar na mente das pessoas, e a forma mais fácil de atingir esse objetivo, é ser o primeiro a chegar. E, por último, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), considerando o relatório final sobre a Iniciativa Nacional de Inovação emitido pelo Conselho Nacional de Competitividade, destacam a inovação como fator fundamental para determinar o sucesso de uma organização no século 21. Tais proposições levam ao entendimento de que “para se obter vantagem no mercado é preciso fazer totalmente diferente do concorrente e chegar primeiro sempre e, sobretudo preocupar-se em estar à frente com inovações constantes” (ANTUNES, 2012, p. 7).

O nível de competitividade tem se tornado bastante nivelado principalmente porque há um cenário globalizado do comércio e há um grande número de importação o que permite que os concorrentes conheçam os produtos de uma organização com muita facilidade. [...] melhorias incrementais em produtos e processos já não são mais suficientes para sustentar uma vantagem competitiva (HIT; IRELAND e HOSKISSON, 2008, p, 69 apud ANTUNES, 2012).

Desse modo, a globalização do comércio impõe exigências maiores às organizações à medida que as estratégias inovadoras são absorvidas de forma mais rápida e dinâmica pelo mercado competitivo, obrigando as empresas a pensarem em novas estratégias e em formas diferenciadas de implementá-las no mercado, garantindo vantagem competitiva.

Porter (1986 apud REAL, 2006, p. 89) ao estudar o cenário competitivo das empresas nos diferentes setores, concluiu que a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou sorte, mas que dependem de cinco forças competitivas básicas que afetam a competição:

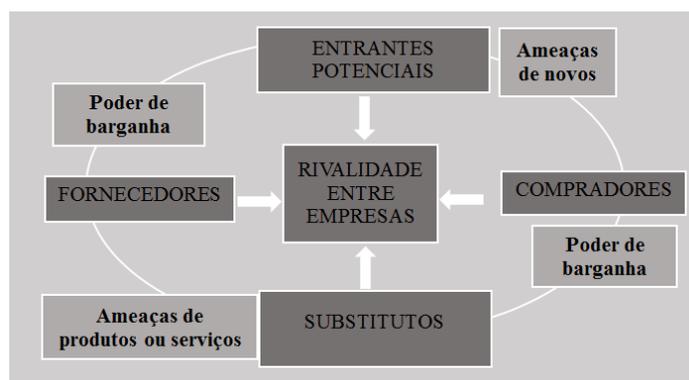
- a) *rivalidade entre as empresas* – como centro do modelo, situa-se a força dessa rivalidade que cada uma das empresas apresenta em relação aos seus concorrentes;
- b) *novos entrantes potenciais* – a ameaça de novos concorrentes na arena competitiva na qual a empresa se insere é permanente;

c) *poder de barganha dos fornecedores* – o seu poder de negociação paira sempre na arena competitiva;

d) *poder de barganha dos compradores* – mais ainda do que o dos fornecedores (porque esses você pode trocar), o poder de barganha dos clientes ou compradores é o determinante maior na arena competitiva;

e) *produto ou serviços substitutos* – a ameaça de, por razões diversas, novos produtos ou serviços substituírem os atuais paira constantemente na arena competitiva.

No diagrama apresentado a seguir as cinco forças estão representadas.



Fonte: REAL, M. Gestão Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2006.

Real (2006, p. 90-91) argumenta ainda, que além das cinco forças competitivas, Porter (2004) formulou estratégias de negócios ou genéricas, ou ainda opções estratégicas, que tratam da posição da empresa no setor em comparação com seus concorrentes, tendo em vista à competitividade. Para ele, há somente três formas de ser competitivo: *liderança total em custos, diferenciação e foco*. O autor pontua que independentemente da estratégia definida, a condição essencial de qualquer negócio é fornecer valor de mercado, de modo a obter lucro. Neste contexto, “a estratégia espelha a convicção de uma empresa sobre onde e como possuir uma vantagem em relação aos seus rivais, atendendo a um ou mais segmentos do mercado”. Assim toda estratégia possui um objetivo, antecede as ações e está diretamente relacionada à missão da organização e todos os esforços se concentram nos clientes potenciais.

Uma organização se mantém no mercado competitivo quando é capaz de elaborar um planejamento estratégico claro, transparente que traduza as reais intenções da empresa no mercado, a partir de uma forte análise de todas as condições possíveis para sua atuação, sejam elas internas ou externas, além de considerar as necessidades e características específicas de seus consumidores, a concorrência e as exigências do negócio no mercado em geral.

1.3 Metodologias de Planejamento Estratégico

Como já discutido anteriormente, vimos que uma empresa para se manter no mercado competitivo e atingir os objetivos pretendidos, precisa está orientada por um eficiente planejamento estratégico. Contudo, quando se pensa em “como” fazer o planejamento estratégico da organização, Amorim (2012) observa que há diferentes metodologias, desde as mais simples até os mais rígidos esquemas de formulários a serem preenchidos. Pontua que não existe uma metodologia única e correta que possa ser seguida como padrão, porque cada empresa requer uma metodologia específica que se adeque as suas especificidades e necessidades. “As empresas variam de tamanho, escopo de negócio, diversificação de atividades e de contextos sociais e culturais, o que exige dos estrategistas perícia e flexibilidade adequando as metodologias existentes às reais necessidades da empresa” (AMORIM, 2012, p. 14). Neste sentido, cada empresa organiza e elabora seu planejamento estratégico tendo em vista uma gestão de sucesso.

Real (2006, p. 93-94) ao analisar metodologias de vários autores como Oliveira, Vasconcelos e Pagnoncelli, Kaplan e Norton, Hitt et al., Daft, Kotler e Gaj, apresenta uma proposta de metodologia considerando os aspectos mais constantes na análise realizada e também baseado em sua experiência como gestor, consultor, implantador de planejamento estratégico e outras atividades exercidas na área. Dentre as expressões que aparecem em praticamente todos os modelos, o autor destaca: a visão, missão, princípios, objetivos, diagnóstico ou análise interna ambiental, estratégias, ações e controle, conforme demonstrado no quadro abaixo:

| ETAPA | CARACTERIZAÇÃO DA ETAPA |
|----------------|--|
| Primeira Etapa | Visão Estratégica e formulação da missão |
| Segunda Etapa | Explicitação dos princípios e valores essenciais |
| Terceira Etapa | Análise interna e externa – SWOT, cenários, matrizes |
| Quarta Etapa | Definição de desafios, objetivos e metas |
| Quinta Etapa | Definição e formulação de estratégias |
| Sexta Etapa | Definição de projetos e estabelecimentos de planos de ação |
| Sétima Etapa | Implantação e acompanhamento (controle) |
| Oitava Etapa | Avaliação e <i>feedback</i> |

Fonte: REAL, M. Gestão Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2006.

De acordo com o autor, a *primeira etapa* apresenta a empresa como é hoje. A partir da análise do seu estado atual, a empresa elabora sua *visão estratégica* de como

quer ser amanhã. Então, a empresa define sua *missão* para tornar realidade à visão. Estabelece os *princípios e valores* de seus acionistas e controladores, princípios e valores que constituirão a ética da empresa.

Para Oliveira (2008) a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante” (p. 43), isto é, como deseja ser reconhecida no futuro.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização [...] Verifica-se dessa forma que todos que trabalham na organização, e que possuam uma visão clara e explícita para o seu futuro têm mais ingredientes de sucesso do que aquelas cujos colaboradores e gerentes não sabem para onde a empresa está se direcionando ou que caminho pretende tomar (COSTA apud AMORIM, 2012, p. 4).

Enquanto a missão, segundo Oliveira (2008, p. 51-52), representa o motivo central da existência da empresa, define quem a empresa atende. Ela representa a razão de ser da empresa, no sentido de satisfazer uma necessidade do ambiente externo. O autor orienta que dentro da missão, a organização deve *estabelecer os propósitos da empresa*, que correspondem à explicação dos setores de atuação ou que pretende atuar, os quais se referem tanto a produtos e serviços, como a segmentos de mercado; *estruturação e debate de cenários*, compreendidos como “situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”; *estabelecimento da postura estratégica*, corresponde “a postura mais adequada de a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico” e *estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas*, as primeiras correspondem as grande ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir e gerar vantagens competitivas no ambiente e, a segunda refere-se às grande orientações que sustentarão as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. Assim, “uma clara declaração de missão descreve os valores e prioridades de uma organização” (DAVID, 1993. p. 10, *tradução nossa*). Os valores são “os princípios, crenças e questões éticas” (OLIVEIRA, 2008, p. 43) que determinam a postura e tomada de decisão da organização.

Ao realizar a primeira etapa do Planejamento Estratégico, a organização inicia a *análise situacional*, externa e interna, por meio da SWOT e do estudo de cenários. Define seus objetivos e metas. Formula as estratégias necessárias para atingi-los. Define os

projetos e planos de ação a serem postos em curso. Estabelece as formas de implantação e acompanhamento, os monitoramentos e controles, e define a forma de fazer a avaliação e o *feedback* de como a empresa quer ser amanhã (REAL, 2006), conforme apresentado no desenho a seguir:

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Visão/missão | ← Como a empresa é hoje |
| Princípios e valores | |
| Análise SWOT/ cenários | |
| Definição de objetivos e metas | |
| Formulação de estratégias | |
| Projetos/plano de ação | |
| Implantação/acompanhamento | |
| Avaliação e <i>feedback</i> | ← Como a empresa quer ser amanhã |

Fonte: REAL, M. Gestão Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2006.

De acordo com Thompson Jr. citado por Guelbert (2009) a análise da matriz SWOT é um momento de extrema importância para a definição dos objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas pela empresa. Tal análise, conforme o autor, permite identificar as principais orientações estratégicas da empresa, de modo a buscar corrigir as fraquezas competitivas que a tornam vulnerável e limitam os lucros.

Thompson Jr. argumenta ainda que avaliar os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*); suas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas desenha uma visão de conjunto a respeito da situação geral da empresa em relação a sua saúde (saudável ou precária), além de fornecer a base para a elaboração de estratégias, visando aproveitar as melhores oportunidades e defender-se contra ameaças. Assim, a possibilidade de a empresa alcançar o sucesso depende da competência para superar seus concorrentes, gerar maior valor para o cliente e sustentá-lo ao longo do tempo.

Uma vez realizada a análise SWOT da organização é hora de traçar *os objetivos e metas*. Guelbert (2009) destaca que os objetivos devem ser capazes de impulsionar e orientar a empresa e as pessoas que nela trabalham para que ela cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão, tendo como suporte as informações da análise da matriz SWOT. As metas, por sua vez, “são declarações específicas que se correspondem com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. As metas devem estar associadas a números e devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis e temporais” (GUELBERT, 2009, p. 43).

Para alcançar as metas e atingir os objetivos, a empresa *formulará as estratégias* de modo a definir como atuará no mercado. Porter (2004) definiu três abordagens estratégicas genéricas: *liderança no custo total, diferenciação e enfoque*, como já mencionado no tópico 4.2. Na liderança de custo Guelbert (2009) destaca que a empresa busca a produção ao menor custo possível, de modo a oferecer os menores preços do mercado e aumentar o volume de vendas. “A produção em grande escala, a experiência adquirida, a padronização dos produtos e métodos, a facilidade de acesso aos mercados fornecedores e compradores são algumas das características necessárias para se competir dentro dessa estratégia” (VILLAR apud GUELBERT, 2009, p. 44).

A estratégia de diferenciação ampla, segundo Porter (2004), consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, ao criar algo considerado singular no espaço de toda a empresa. O autor ainda argumenta que existem diversas formas para alcançar essa diferenciação: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridade, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras. Na estratégia de enfoque, a empresa concentra seus esforços em uma pequena parte do mercado total como, por exemplo, em um grupo comprador específico, um produto ou um mercado geográfico. Como referência de destaque desta estratégia no mercado, Guelbert (2004) destaca a Porsche, para os carros esportivos e o Google nos sites de busca na internet.

Porter (2004) ressalta que na estratégia de enfoque é possível que a empresa possa adotar uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação ou ambos. Portanto, para alcançar o sucesso e se manter no mercado competitivo, a organização precisa ter definido claramente suas estratégias, o que determina a forma como irá atuar no mercado.

A empresa tendo definido as suas principais estratégias, parte para a *elaboração do plano de ação* de modo a nortear a sua implementação. Para tanto, de acordo com Guelbert (2009, p. 45), o plano deve responder as seguintes perguntas: O que deverá ser realizado? Quem fará o que? Qual a sequência ideal das etapas? Quando as etapas ocorrerão? Quais verbas serão necessárias? De modo a avaliar se a implementação das estratégias está trazendo os resultados esperados de acordo com o tempo previsto, a organização necessita de adequado *controle e monitoramento* de todas as ações para alcançar o *feedback* desejado ou, se necessário, redefinir a estratégia inicial (GUELBERT, 2009).

Dada as exigências da sociedade atual e a dinamicidade do mercado gerada pelos sofisticados aparatos tecnológicos de produção e comunicação no mundo dos negócios,

o planejamento estratégico tem se tornado um instrumento de real importância para a inserção, ampliação, sustentação no mercado e sucesso de uma organização. Entretanto, Real (2006, p. 94) orienta que “o planejamento estratégico seja um projeto de todos, vivenciado por todos, construído por todos, com o envolvimento, o comprometimento e responsabilidade de todos. Trata-se do futuro. Trata-se das sementes. Lembre-se. *todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje*”.

Considerações Finais

Na sociedade atual o mercado empresarial tem sofrido fortes influências do fenômeno da globalização, tornando-se altamente competitivo. Assim as organizações precisam pensar cuidadosamente como irão atuar e se manter neste cenário. É nesta direção que o Planejamento Estratégico tem sido utilizado como uma das principais ferramentas para que as organizações alcancem seus objetivos e se mantenha no mercado de forma sustentável e com rentabilidade.

O Planejamento Estratégico possibilita a definição da visão e missão de uma organização, bem como a análise sistemática de todos os seus processos, atores e ambientes, de modo a conhecer suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Quando conhece a si mesma e o ambiente onde está inserida, a organização tem maiores chances de negociar com outros espaços, concorrentes, tendo em vista o alcance de clientes potenciais. Igualmente, é necessária a escolha de uma metodologia de Planejamento Estratégico que traduza as reais necessidades da empresa e os objetivos pretendidos. A capacidade da organização de inovar e implementar novas estratégias lhe garantem vantagem competitiva e, em consequência, maior garantia de sucesso.

Portanto, uma empresa que não possui um Planejamento Estratégico elaborado de forma eficiente, não tem clareza dos caminhos que deve trilhar, tornando-se vulnerável às ameaças do ambiente externo e aos problemas internos que possam emergir, o que poderá levá-la ao fracasso. É neste sentido que defendemos que em mercados altamente competitivos, como os atuais, o planejamento estratégico tem se tornado uma ferramenta basilar para que as empresas alcancem o sucesso.

Referências

AMORIM, Rodrigo. **Planejamento Estratégico:** instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo. Revista Fase em Ciências. v.1, n.1, jan-jun., 2012. Disponível em

<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/1/pdf>. Acesso em 10 de out. 2014, 21:30:20.

ANTUNES, Zaida. **Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações**. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo%20estrategia%5B1%5D.pdf>, 2012. Acesso em 05 de jan. 2015, 01:30:30.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVID, Fred R. **Strategic Management**. Fourth edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

ESTRADA, Rolando; ALMEIDA, Martinho. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências na Administração, v.9, n.19, p. 147-178, set/dez.2007. Disponível em:

<https://www.google.com.br/?+do+planejamento+estrat%C3%A9gico+%C3%A0+mudan%C3%A7a+organizacional>. Acesso em 23 fev., 2015.

FERREIRA, Aurélio. **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, 1988.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. 25 ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REAL, Mauro. **Gestão Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.

RIBEIRO, Renato. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SILVA, Devanildo; PEREIRA, Marlos; SPROESSER, Renato Luiz. **O Planejamento Estratégico Como Ferramenta Para Obter Vantagem Competitiva No Agronegócio**. Ano: 2011. Disponível em: <http://Periodicos.Uems.Br/Novo/Index.Php/Ecaeco/Article/Viewfile/1355/750>. Acesso em: 24 fev. 2015, 05:00:00.

TERENCE, Ana Cláudia. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Ano: 2002. Disponível: https://www.google.com.br/search?q=mercado+competitivo+Terence&oq=mercado+competitivo+Terence&aqs=chrome..69i57.9069j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8 Acesso em: 28 fev. 2015, 06:45:30.

WRIGHT, Peter. et al. **Administração Estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita Esteves. São Paulo: Atlas, 2010.