

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: INSTRUMENTO DA GESTÃO EMPRESARIAL PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES EM UM MERCADO COMPETITIVO

Rodrigo de Freitas Amorim¹

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico como instrumento eficaz da gestão empresarial para o sucesso das organizações em mercados altamente competitivos, a partir da contextualização do cenário mundial para a economia marcada pela globalização e suas subseqüentes transformações. Trata-se de uma revisão da literatura mediante o uso da pesquisa bibliográfica em autores de reconhecido renome profissional. É apresentada uma conceituação sobre o planejamento estratégico, sua importância para o sucesso das organizações, e uma descrição panorâmica das metodologias mais correntes para a elaboração, implementação e controle do planejamento estratégico. Fica evidenciado que o planejamento estratégico desempenha papel fundamental para a sustentabilidade das organizações em mercados altamente competitivos, permitindo a identificação de fatores de risco e oportunidade de novos negócios.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Mercado competitivo. Empresas. Organizações. Sucesso.

ABSTRACT: This article aims to provide strategic planning as an effective instrument of business management for the success of organizations in highly competitive markets, from the context of the scenario for the world economy marked by globalization and its subsequent transformations. This is a review of the literature through the use of literature by authors of recognized professional reputation. It presents a conceptualization of strategic planning, its importance to the success of organizations, and a description overview of current methodologies for the design, implementation and control of strategic planning. It is evident that strategic planning plays a key role for the sustainability of organizations in highly competitive markets, allowing the identification of risk factors and opportunities for new business.

Keywords: Strategic planning. Market competitive. Business. Organizations. Success.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização provocou várias mudanças na forma de organização das instituições sociais existentes no mundo. Mudanças de ordem social, cultural, religiosa, políticas e, especialmente, econômicas com a abertura de

¹ Graduado em Teologia e Pedagogia. Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Gestão Empresarial e EAD e Novas Tecnologias. Professor da rede pública municipal de Uruaçu (GO). Professor de Metodologia da Pesquisa Científica, Elaboração e Gerenciamento de Projetos e administrador da plataforma Moodle da Faculdade Serra da Mesa. Email: rodrigoamorim.fasem@hotmail.com.

novos mercados em âmbito internacional e novas maneiras de estruturar, desenvolver e organizar as empresas. A globalização fez nascer um mercado altamente competitivo exigindo de seus atores maior capacidade de gestão e certa dose de criatividade. O advento da Internet vem redimensionando os mercados, afetando bruscamente as economias e a forma de organização das empresas. As novas tecnologias de informação e comunicação transformam não só os hábitos pessoais dos indivíduos e as agendas sociais como imprimem às empresas uma necessidade vital de adequação ao novo ambiente a fim de continuarem vivas em um mercado altamente competitivo.

Esse cenário requer novos modelos de gestão empresarial adequados às exigências de um mercado altamente competitivo. Modelos que reformulem postulados tradicionais de gestão voltados para economias estáveis, de poucas mudanças e transformações, em que se podiam prever com certa facilidade as tendências para os cenários futuros. Daí decorre os questionamentos: como sobreviver em mercados altamente competitivos? Quais as responsabilidades dos gestores das organizações para a adequação de suas empresas às atuais mudanças econômicas? O que os teóricos das ciências administrativas propõem como caminho viável para as empresas?

Diante desta realidade atual os estudiosos têm apontado para o planejamento estratégico como uma das principais ferramentas de gestão empresarial para o sucesso das empresas e organizações em mercados altamente competitivos. A necessidade de um planejamento estratégico estruturado e formal vem se tornando condição primaz para a sustentabilidade e rentabilidade das empresas contemporâneas. Segundo Kaplan e Norton (2002) a era da informação requer ferramentas que trabalhem os ativos intangíveis (relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, marca, tecnologias da informação, cultura organizacional, dentre outros), diferentemente da era industrial que criava valor simplesmente transformando a matéria prima em produto acabado para um mercado consumidor definido. Hoje, os ativos intangíveis são imprescindíveis para a competitividade das empresas. É preciso uma ferramenta eficiente e eficaz para relacionar os ativos tangíveis e intangíveis numa posição de competitividade para as empresas. Esta ferramenta é o planejamento estratégico e esse é o objetivo deste trabalho, apontar como o planejamento estratégico pode ser um diferencial para o sucesso das empresas em mercados altamente competitivos.

2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para compreendermos o planejamento estratégico é interessante entender a etimologia da palavra estratégia, que vem do grego *stratos*, que significa “exército”, mais *ago*, que quer dizer “liderança” ou “comando”, se referindo inicialmente a “arte do general” de comandar o seu exército contra os seus adversários (LOBATO, 2009).² A metáfora do general explicita a necessidade de liderança e comando para o sucesso das empresas no desenvolvimento e implementação de suas estratégias, além de enfatizar o contexto de competição com os concorrentes que lutam por fatias cada vez menores do mercado consumidor. Por conseguinte, o planejamento estratégico implica a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança e comando dos colaboradores e das situações que cerceiam as empresas. Segundo Peter Wright,

[...] estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). (2000, p. 24)

Para Michael Porter, idealizador da escola do posicionamento estratégico,³ “a estratégia não é nem a busca da melhor maneira absoluta de competir nem a tentativa de ser tudo para o cliente. (...) a estratégia define uma forma de competição que oferece valor singular em determinado conjunto de usos ou para determinado conjunto de clientes.” (2002, p. 44).

Uma vez compreendido o conceito de estratégia podemos conceituar o planejamento estratégico. Pensemos nas organizações a partir da imagem de uma pirâmide, em que a base seja a parte operacional, o meio seja a parte tática e o topo seja a parte estratégica. Para cada parte da pirâmide requer-se uma forma de

² Veja o livro de Sun Tsun, “A Arte da Guerra”.

³ “A escola do posicionamento tornou-se uma das escolas de planejamento mais influentes do mundo, dominando a cena a partir de 1980, quanto Porter publicou *Competitive Strategy*. (...) A premissa central da escola do posicionamento é a escolha de uma posição no mercado. (...) A organização deve escolher uma estratégia genérica de competição – diferenciação em produto, liderança em custos ou enfoque – e defender sua posição no mercado contra suas concorrentes.” (LOBATO, 2009, p. 32)

planejamento de maneira integrada e articulada com as demais partes a fim de que a organização alcance os resultados almejados. Contudo, a parte estratégica, o topo da pirâmide é que tem a responsabilidade de nortear os rumos das demais partes cabendo ao planejamento estratégico ditar todas as nuances necessárias ao direcionamento da empresa para o cumprimento de sua visão, missão e valores.

Conforme Fischmann e Almeida (2009) definem, “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” (p. 25)

Oliveira constrói um conceito em que a dimensão do futuro é visualizada como variável relacionada às ações do presente, apesar de não poder ser dominada com exatidão. Ele afirma que,

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o 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; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos. (...) o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (2008, p. 4,5)

Para Lobato (2009) o pensamento sobre o planejamento estratégico sofre uma crise de paradigmas tendo em vista o novo cenário mundial de mudanças imprevisíveis nos setores sociais, políticos e econômicos. Deste modo, as diversas escolas de pensamento sobre o planejamento estratégico estariam imersas nessa crise. Ele propõe, então, uma gestão estratégica competitiva caracterizada pelo aprendizado advindo das outras escolas e uma busca constante de adequação ao cenário atual. A gestão estratégica competitiva seria uma abordagem proeminentemente voltada para a realidade globalizada atual. “A atuação global das

organizações contemporâneas é uma característica chave da escola da gestão estratégica competitiva para o novo ambiente mundial de negócios.” (p. 49)⁴

Independentemente, das diferentes escolas de pensamento sobre o planejamento estratégico e das diversas denominações que lhe são conferidas, o conceito de planejamento estratégico implica em uma ferramenta da gestão empresarial cujos objetivos estão relacionados ao conhecimento de suas forças e fraquezas no contexto do ambiente interno e, de oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo, exigindo dos executivos, administrados, gerentes e diretores das empresas, árduo trabalho de compreensão desses diversos fatores para o estabelecimento de uma filosofia empresarial personificada destinada ao alcance de resultados que promovam o sucesso da empresa. Trata-se de um esforço reflexivo intenso para promoção da sustentabilidade e rentabilidade dos ativos das organizações. É de fato uma questão de sobrevivência em meio à acirrada competição dos mercados da nova economia. É como afirma Lobato, “para planejar e pensar estrategicamente é necessário um trabalho que harmonize: persistência, tempo para desenvolvimento do seu estilo estratégico e capacidade inspiradora.” (p. 17)

3 IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não podemos fugir da globalização e de suas consequências para as sociedades e suas economias. Os mercados se entrelaçam e interdependem uns dos outros numa incansável evolução de novas tecnologias e produtos e serviços que são criados a cada dia. Para que as empresas sobrevivam e obtenham êxito neste cenário é importante a elaboração, implementação e o controle do planejamento estratégico por parte dos gestores empresariais. Segundo Oliveira (2008), “muitas empresas afirmam que tem planejamento estratégico quando, na realidade, não o têm, e nem sabem avaliar esta situação.” (p.18) Se tratando em especial de micro e pequenas empresas, muitas não possuem uma definição clara de seus níveis estratégicos, táticos e operacionais, os quais se misturam de acordo com o escopo de negócios, ficando aos proprietários ou gerentes a função de

⁴ No livro *Estratégia de Empresas*, organizado por Lobato, define-se nove características da escola de gestão estratégica competitiva, quais sejam: atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade, controle pelo BSC, organização em UEN, ênfase em alianças, sustentabilidade e aprendizagem contínua. Vide figura 2 (LOBATO, 2009, p. 49).

estratégica e tática e aos empregados o operacional. Em algumas microempresas não existem níveis e tudo é desempenhado pelo dono que possuiu um ou outro colaborador. Essa realidade, contudo, não exige o empresário da importância do planejamento estratégico e de obter melhores resultados com sua elaboração, implementação e controle. Isso posto, observa-se que o planejamento estratégico auxilia a empresa no alcance de seus objetivos, melhorando sua influência e abrangência de atuação, por meio de maiores eficiência, eficácia e efetividade.⁵

A teoria de Carlos Matus (1991), em seu texto “O Plano como Aposta” exemplifica e fundamenta bem a importância do planejamento estratégico para as organizações. Matus afirma que a governabilidade do homem e o seu sucesso em alcançar os resultados almejados estão na aposta que faz através do seu plano que pode variar entre o controle e sucesso das variações relacionadas ao seu ambiente de atuação ou ao descontrole e insucesso em decorrência do não reconhecimento ou domínio de tais variáveis. Seu pensamento parece contraditório quando afirma que o plano é uma aposta, porém seu raciocínio é lógico e fidedigno, uma vez que por mais que se use de instrumentos científicos, lógicos e mensuráveis, não se podem dominar todas as variáveis que dominam o ambiente das organizações, especialmente, as variáveis referentes ao ambiente externo, que implicam na participação de outros atores, conseqüentemente, não se pode dominar os resultados, o que leva à explicação o uso do termo “aposta” pelo autor. Matus (1991) afirma que “o plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ator seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. Em seu significado mais genérico, podemos falar de plano de ação como algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é o domínio da improvisação.” (p. 29). Matus nos faz pensar na limitação do homem no sentido de obterem-se resultados. Isso nos ensina a combater a prepotência de que esquemas engenhosamente pensados e montados possam simplesmente trazer os resultados almejados. É necessário compreender que não dominamos tudo, o que não significa que o plano seja ineficaz ou deva ser desprezado como ferramenta fundamental pela busca de excelência organizacional. Pelo contrário, ele defende o plano estratégico e sua implementação, porém, critica o determinismo comum em muitas metodologias estratégicas. Afirma que, “devemos substituir o cálculo determinístico pelo cálculo interativo e a fundamentação de

⁵ Para uma maior compreensão dos termos de eficiência, eficácia e efetividade (vide OLIVEIRA, 2008, p. 7,8).

apostas em contextos explícitos. Estes contextos explícitos são cenários possíveis do plano. O delineamento do plano converte-se, portanto, numa série de cadeias de apostas bem ou mal sustentadas em cadeias de argumentos, cálculos parciais e pressupostos.” (p. 36). Em suma, há uma necessidade de cálculo estratégico, especialmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, pois

[...] o “cálculo estratégico” refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável. Ou seja, articular o “deve ser” com o “pode ser”. Não basta dispor de um bom delineamento normativo e prescritivo do plano. É preciso, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que arcam o jogo social. É este, exatamente, o problema de saber jogar. Um jogador pode dispor de boas cartas num jogo de baralho, mas, se não souber jogá-las, perde para outro que tem cartas inferiores. (p. 37)

Em Matus observamos a importância e necessidade do planejamento estratégico de forma realística. Ele deve ser elaborado, implementado e avaliado constantemente, ainda que não se possam determinar com exatidão os resultados almejados pelos objetivos e missão da empresa, pode-se com certeza ter um controle maior das probabilidades que cerceiam o processo decisório e de atuação das empresas no mundo dos negócios globalizados. Enfim, conviver com esta dualidade é uma exigência do planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que evitá-lo ou ignorá-lo significa também deixar-se à deriva das variáveis imprevisíveis do “jogo” dos negócios.

Michael Porter (2002) demonstra a importância do planejamento estratégico através de seus seis princípios do posicionamento estratégico que: (1) direciona a empresa para o objetivo certo, uma vez que, “cria-se valor econômico quando o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço é superior ao custo de produção. Quando se definem objetivos em termos de volume de vendas ou de liderança na fatia de mercado, supondo que o lucro será consequência imediata, os resultados são más estratégias.” (p. 44) (2) constrói proposição de valor e conjunto de benefícios para os clientes diferente do oferecido pelos concorrentes; (3) estabelece uma cadeia de valor específica: “para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes das dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais” (p. 44); (4)

trade-offs,⁶ que são os fatores que tornam a empresa única e singular; (5) definição do modo como a empresa encaixa os elementos de sua atividade, reforçando todas as atividades da empresa mutuamente dentro de sua cadeia de valor; e (6) continuidade de direção, uma vez que “a constante *reinvenção* da empresa é, assim, forte indício de pensamento estratégico precário e rumo certo para a mediocridade.” (p. 45)

Podemos destacar ainda a importância do planejamento estratégico com base na divulgação e disseminação de sua ampla eficácia não só para as empresas privadas, como também para as organizações públicas e não governamentais. É o que defende Carvalho (2000) em seu artigo, *Administração Estratégica como Norteadora de Excelência Organizacional Pública*, publicado pelo V Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, em que demonstra como a estratégia da administração privada pode ser aplicada e adequada às organizações públicas para promover excelência organizacional. Ele defende não uma reforma do Estado, mas uma readequação do mesmo com vistas à busca de resultados, no contexto de um mundo globalizado cada vez mais multifacetado. “O processo de mudanças determina uma valorização cada vez maior, pela eficiência e pela eficácia no sentido do aumento da capacidade gerencial – para se antecipar as exigências de um ambiente complexo e em transformação – e a construção de novos modelos de gestão que estejam orientados para um raciocínio que conduza a uma postura organizacional estratégica.” (p. 2)

Para o autor citado o planejamento estratégico é de suma importância para o Estado, que apesar das dificuldades de implementação dos conceitos privados no setor público, pode melhorar o Estado com o uso adequado destas ferramentas ao seu ambiente, definindo missão e objetivos voltados para resultados.

4 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se fala em “como” fazer o planejamento estratégico da empresa as metodologias variam entre a simples regra de adequar-se às inovações do mercado até rígidos esquemas de formulários para serem preenchidos. Não existe

⁶ Do inglês, *trade* (negócio, comércio) + *offs* (para fora de, distante de), significando uma atividade comercial que se distancia das demais, neste caso pela proposição de valor obtida pela empresa para o seu produto ou serviço. Um exemplo seria a marca “coca-cola” que extrapola a simples bebida para ser um estilo de vida.

exatamente uma única metodologia e necessariamente não há uma que seja a correta. 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. O que se requer de fato é que uma dada metodologia proporcione a estruturação do negócio colocando-o no caminho do sucesso.

Por exemplo, Eisenhardt e Sull (2002), em seu artigo *Estratégia como Regra Simples*, publicado pela Harvard Business Review, defendem a tese de que em mercados altamente competitivos e de grandes e rápidas mutações o planejamento estratégico deve aderir a uma perspectiva de estratégia como regra simples ao invés de se prender à lógica dos planejamentos estratégicos tradicionais complexos mais aplicáveis a mercados menos instáveis do que aos da nova economia.

Gordon Shan, Robert Brown e Philip Bromiley (2002), por sua vez, em seu artigo, *Histórias Estratégicas*, defendem o modelo da 3M das narrativas estratégicas. Trata-se de uma metodologia que transforma em narrativa todo o resultado gerado pelo processo do planejamento estratégico. A narrativa deve **preparar o cenário**, descrevendo o momento vigente de forma imaginosa e criativa, **introduzir o conflito dramático**, narrando os desafios e obstáculos ao sucesso e, por fim, **chegar a uma conclusão**, indicando como a empresa vai superar tais obstáculos e alcançar seus objetivos. Para os autores,

Uma estratégia bem redigida, sob a forma de narrativa, que exponha uma situação difícil e uma solução inovadora, redundando em aumento da participação no mercado, pode ser empolgante – e decerto é mais arrebatadora do que a simples incumbência, sob a forma de tópicos com marcadores, de “aumentar a fatia de mercado em 5%”. Quando os indivíduos se colocam como personagens da história, seu senso de comprometimento e envolvimento é muito maior. Ao transmitir uma imagem vívida da trajetória para o sucesso, os planos narrativos são ferramentas poderosas para motivar e mobilizar toda a organização. (p. 68)

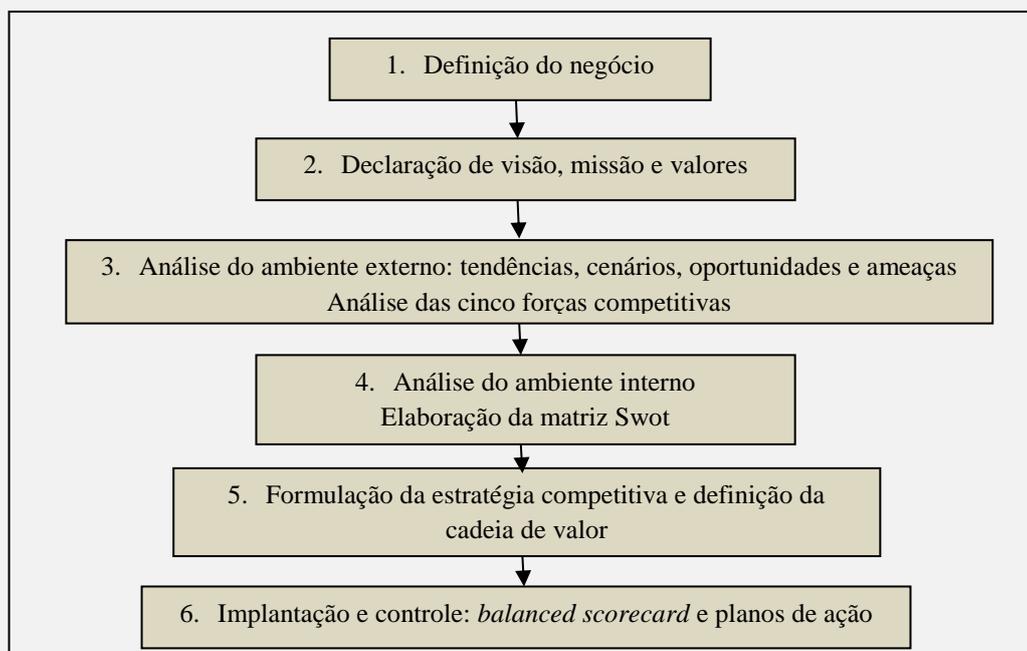
Apesar das variações apresentadas acima, basicamente, o planejamento estratégico segue uma metodologia cujos princípios e aspectos são bastante similares. De forma bastante simplificada as metodologias seguem em geral três etapas: da elaboração, da implementação e do controle e avaliação.

Oliveira (2008) propõe uma metodologia para a elaboração do planejamento estratégico em quatro fases. Na primeira elabora-se o diagnóstico estratégico

contendo a identificação da visão, valores, análise externa, interna e dos concorrentes. Na segunda determina-se a missão da empresa, o estabelecimento de propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e das macroestratégias e macropolíticas. A terceira fase refere-se aos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os prescritivos tratam dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação. Os quantitativos tratam das projeções econômicas financeiras do planejamento orçamentário, dos recursos necessários e taxas de retorno, do fluxo de caixa projetado e do balanço de caixa projetado. Na quarta e última fase faz-se o controle e avaliação que, na verdade, devem acontecer concomitantemente às demais fases do planejamento. Com afirma Oliveira, “é sempre necessário que seja analisada a realidade de cada empresa, do seu modelo de gestão, dos seus negócios, produtos e serviços, bem como dos fatores do seu ambiente, para que a decisão a respeito da melhor metodologia de planejamento estratégico seja realmente a mais acertada.” (p. 56).

A gestão estratégica competitiva, um dos modelos mais utilizados atualmente, apresenta a seguinte metodologia conforme a figura 1:

Figura 1 - Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva



Fonte: (LOBATO, 2009: 59)

A definição do negócio diz respeito às necessidades dos clientes e aos benefícios que eles esperam encontrar na empresa proporcionando satisfação de seus desejos e necessidades. Deste modo, definir o negócio não é simplesmente descrever a área de atuação da empresa, como por exemplo, mercado varejista, instituição financeira, logística, dentre outros, mas pensar como a área de atuação da empresa pode atingir os desejos do cliente. Lobato (2009) oferece o exemplo da Nokia, que ao invés de se definir como uma empresa de celulares define seu negócio como *conectar pessoas*.

Dentro da declaração da visão, missão e valores da empresa, procura-se elaborar um esquema norteador e direcionador da empresa em longo prazo. Trata-se do que a empresa quer alcançar nos próximos cinco anos. A **visão** “é a explicação do que se idealiza para a organização. (...) expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro, uma espécie de sonho que deve ser viável na implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro almejado” (p. 66). A **missão** “é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros do ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que atua. Ele é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio” (p. 66). E os **valores** são as crenças básicas que determinam a postura e a tomada de decisão da empresa. “São princípios de orientação perenes e essenciais” (p. 71). Como exemplo observe o quadro abaixo que é uma sintetização dos vários exemplos relacionados por Lobato (p. 68-73):

Quadro 1 - Declaração da Visão, Missão e Valores

Empresa	Visão	Missão	Valores
Vale	Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.	Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e transparência; • Excelência de desempenho; • Espírito desenvolvimentista; • Responsabilidade econômica, social e ambiental; • Respeito à vida; • Respeito à diversidade;

			• Orgulho de ser Vale.
Petrobrás	Visão 2020: seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.	
Sadia	Ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor.	Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas.	

Fonte: (próprio autor)

A análise do ambiente externo tem como objetivo compreender os cenários alternativos que rodeiam a empresa e desafiam-na a ir além das simples projeções de acontecimentos futuros baseados nos fatos presentes. Trata-se de um exercício contínuo de percepção das oportunidades e ameaças que afetam a organização. Tal análise deve iniciar-se pela percepção do **ambiente geral** que é constituído dos elementos que formam a própria vida da sociedade, como aspectos demográficos, econômicos, sociopolíticos, tecnológicos, religiosos, etc. Depois, passa-se para o **desenvolvimento de cenários**, que são construções de “elos coerentes de hipóteses. O objetivo não é acertar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas sim identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer de tal forma que a organização possa estar preparada para elas.” (p. 78) O próximo passo é a identificação de **oportunidades** e **ameaças**. “As oportunidades são situações ou acontecimentos externos à organização, que podem contribuir positivamente para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão. As ameaças são situações ou acontecimentos externos à organização, que podem prejudicar o exercício de sua missão e o alcance de sua visão.” (p. 83) Compreendido o ambiente geral passa-se para o **ambiente setorial**, que é o ambiente de atuação relacionado à área de negócio da empresa. Lobato sugere a utilização do modelo de Porter conhecido como as “cinco forças competitivas”⁷ para compreensão adequada do ambiente setorial.

⁷ As cinco forças competitivas delineadas por Porter possuem dois aspectos diferentes: três são explicitamente competitivas, quais sejam: o grau de rivalidade entre as empresas, a ameaça de novos entrantes potenciais e a ameaças dos produtos substitutos, e, duas são cooperativas e competitivas

Passa-se, agora, a análise do ambiente interno, cujo objetivo é diagnosticar a situação vigente da organização em relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o cumprimento de sua missão e seus objetivos com vistas ao sucesso. A análise deve começar pelo levantamento de todos os recursos disponíveis da organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis, pois a “estrutura básica de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos existentes” (p. 95). Então, devem-se avaliar as capacidades de gerenciamento destes recursos, que está relacionado diretamente ao capital humano utilizado pela empresa. “Os recursos não geram a vantagem competitiva por si (...) tudo isso não é tão relevante se você não souber utilizá-los bem. (...) A habilidade em gerenciar esses recursos num ambiente complexo e imprevisível é denominada **capacidade**.” (p. 95) [grifos do autor]. Avaliados os recursos e a capacidade de gerenciá-los chega-se à compreensão das **competências essenciais**, que não é apenas uma capacidade bem desenvolvida, mas sim uma verdadeira vantagem competitiva sustentável desenvolvida pela organização que se distingue dos seus concorrentes e que os mesmos têm dificuldades de imitar devido sua excelência. Por conseguinte, passa-se ao **diagnóstico das forças e fraquezas** da organização. “A força, ou ponto forte, é uma característica interna da organização que facilita o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza, ou ponto fraco, é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da organização.” (p. 100) As forças e fraquezas vão identificar os “fatores críticos de sucesso” (FCSs) para a empresa. “A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio que precisam ser muito bem feitas para que a organização atinja seus objetivos.” (p.103) Finalmente, a **matriz Swot** é uma das principais ferramentas para o diagnóstico estratégico da empresa, auxiliando no conhecimento e relação das forças e fraquezas às oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Desta feita, passa-se a formulação da estratégia competitiva que melhor se adéqua à realidade vigente da organização com vistas ao cumprimento de sua missão e alcance do sucesso desejado. Neste item, várias são as propostas teóricas para a formulação da estratégia. Cabe ressaltar que independentemente de qual

ao mesmo tempo, dependendo da forma que a empresa se posiciona diante delas, quais sejam: o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores. (Vide LOBATO, 2009, p. 85)

seja a teoria adotada a estratégia visa assegurar vantagens competitivas no mercado onde a organização atua e assim construir o seu futuro.⁸

Finalmente, passa-se à implementação do planejamento estratégico e seu controle e avaliação. A implementação constitui-se do alistamento dos objetivos centrais da empresa e seus subsequentes planos de ação discriminando-se as metas a serem alcançadas. O controle e avaliação deverão ser realizados concomitantemente às outras etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico. A gestão estratégica competitiva sugere a criação de mapas estratégicos por meio da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) para o exercício de controle e avaliação.⁹ Com posse dos objetivos deve-se construir o plano de ação, em que se discriminará exatamente o quê, quem, quando, onde, por quê, como e quanto custará a implementação do planejamento estratégico para a empresa. Nas palavras de Lobato, “um plano de ação auxilia na demarcação de períodos para observação e acompanhamento das atividades e dos resultados requeridos, para atingir o objetivo planejado, bem como na implementação de uma solução para eventuais problemas.” (p. 194)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o planejamento estratégico como um instrumento administrativo fundamental para o sucesso das organizações em mercados altamente competitivos. As evoluções tecnológicas e a velocidade com as economias globais se mesclam e se articulam requerem da gestão empresarial um incessante trabalho de reflexão sobre as práticas das empresas. Práticas tradicionais e conservadoras, preocupadas apenas com a manutenção do negócio em determinado nicho do mercado estão se tornando cada vez mais insustentáveis por causa das constantes surpresas e incertezas que a globalização trás consigo. O planejamento estratégico não é uma ferramenta que garantirá a infalibilidade das empresas no futuro. Esse raciocínio advém de uma concepção filosófica determinista da sociedade. O planejamento estratégico é um

⁸ Para o aprofundamento deste assunto, vide o capítulo 6, “A formulação da estratégia competitiva”, do livro, *Estratégia de Empresas*, organizado por Lobato pela FVG.

⁹ Para um aprofundamento sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), sugerimos a leitura do artigo de Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a”, idealizadores do BSC, em *Planejamento Estratégico*. Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. (p.73-94)

processo decisório e reflexivo que proporciona as organizações um maior conhecimento de si próprias e do ambiente em que está inserida, com o uso de variadas ferramentas que podem reduzir as incertezas e preparar melhor as empresas para as surpresas comuns à nova economia. O planejamento estratégico é em si um grande desafio para a gestão empresarial que pode conduzir ao sucesso organizacional. Fica evidenciado através desta pesquisa bibliográfica que qualquer indiferença a este instrumento administrativo deixa a empresa vulnerável às correntes externas e aos problemas internos comuns às organizações. Vulnerabilidade tal que poderá levar ao fracasso da empresa. Portanto, a suma é: em mercados altamente competitivos como os atuais mercados da nova economia globalizada o planejamento estratégico se coloca como condição imperativa para que as organizações galguem os caminhos da sustentabilidade, rentabilidade e do sucesso.

REFERENCIAS

CARVALHO, Marco Antônio de Brito. Administração Estratégica Como Norteadora de Excelência Organizacional Pública. **V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038539.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2010

EISENHARDT, Kathleen M. & SULL, Donald N. Estratégia como Regras Simples. In: **Planejamento Estratégico**. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a. In: **Planejamento Estratégico**. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

LOBATO, David Menezes (org.). **Estratégia de empresas**. Série Gestão Empresarial. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta. **São Paulo em Perspectiva**, 5(4). Outubro/Dezembro, 1991. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf> Acesso em: 18 jul. 2010

MICHAEL, Porter. Estratégia e Internet. In: **Planejamento Estratégico**. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SHAN, Gordon e OUTROS. Histórias Estratégicas. Como a 3M Está Reescrevendo o Seu Planejamento de Negócios. In: **Planejamento Estratégico**. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

WRIGHT, Peter e OUTROS. **Administração Estratégica**. Conceitos. Trad. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.