

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR-CHAVE PARA O SUCESSO DE EMPREENDIMENTOS

STRATEGIC PLANNING AS A KEY FACTOR FOR THE SUCCESS OF BUSINESSES

**Braulio OLIVEIRA**

Doutor - Centro Universitário da FEI – Fundação Educacional Inaciana, São Paulo – SP - Brasil  
braulio@fei.edu.br

**Orlando Isidoro LOUREIRO**

Doutorando, Centro Universitário da FEI – Fundação Educacional Inaciana, São Paulo – SP - Brasil  
o\_loureiro@hotmail.com

Recebido em 10/2011 – Aprovado em 12/2011

## RESUMO

A criação e o desenvolvimento de empresas, além de uma forma de contribuir para o desenvolvimento social, são um meio de subsistência a muitas pessoas. Por outro lado, a falta de competências específicas e de conhecimento sobre as técnicas e ferramentas profissionais de gestão empresarial tornam a maior parte dos empreendimentos bastante frágeis. Este artigo chama a atenção à necessidade de uso do planejamento estratégico como um elemento chave para o sucesso de empresas, sejam quais forem os seus tamanhos ou setores de atuação. As limitações deste ensaio são inerentes à sua natureza, puramente teórica, o que deixa os conceitos e reflexões nele expressos passíveis de serem trabalhados em estudos que envolvam pesquisas de campo.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico – Gestão Empresarial – Competitividade.

## ABSTRACT

*The creation and development of companies, in addition to being a way of contributing to social development, is a means of subsistence to many people. On the other hand, the lack of specific skills and knowledge about professional techniques and tools for managing business make the most part of such enterprises quite fragile. This paper draws attention to the need to use strategic planning as a key element for the success of businesses, whatever their size or sector of activity. The limitations of this work are inherent to its purely theoretical nature, which makes the concepts and ideas expressed in it susceptible to be approached in studies involving empirical research.*

**Keywords:** *Strategic Planning – Business Management – Competitiveness.*

## INTRODUÇÃO

---

A necessidade de as empresas serem competitivas, em razão da pressão de diversos fatores, faz com que instrumentos e técnicas de gestão empresarial ganhem visibilidade e precisem ser utilizados de maneira mais contundente. No entanto, setores econômicos que estão em franco desenvolvimento muitas vezes podem perder o *timing* correto acerca dessa prática. Isso acontece em virtude de as preocupações voltarem-se ao atendimento da demanda e à resolução de problemas internos das organizações, desconsiderando, ao menos em parte, a busca pela eficácia dos processos e da definição de uma estratégia competitiva clara e que permita o desenvolvimento e a sustentação de vantagens no longo prazo.

Pesquisa feita pelo Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – aponta que 27% das micro e pequenas empresas não sobrevivem a mais de um ano, e 58% a mais de cinco anos, no Estado de São Paulo, sendo a falta de planejamento uma das principais causas apontadas (Sebrae, 2010).

Assim, não obstante o assunto venha sendo há muito discutido, em vista da sua relevância enquanto prática para as empresas, este artigo discorre sobre o planejamento estratégico como uma importante ferramenta para o desenvolvimento da competitividade organizacional, propondo um modelo a partir da análise de trabalhos sobre o tema.

Portanto, o objetivo deste artigo foi ofertar uma alternativa de modelo que permita às organizações criar, desenvolver e sustentar vantagens em relação aos seus concorrentes, de forma que lhes permitam crescer e se desenvolverem em um ambiente competitivo, entregando valor para seus *stakeholders*.

## 1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

---

### 1.1 Evolução do pensamento estratégico

A ideia de estratégia é antiga, e vem desde os escritos de Sun Tzu no século IV a.C., mas o seu conceito passou a fazer parte da Administração a partir da década de 1950, contemplando uma vasta literatura a partir de 1980 (MINTZBERG et al., 2010). Como é possível encontrar na literatura inúmeros conceitos de estratégia, não é pertinente a apresentação de um único conceito, mas sim a compreensão das diferentes perspectivas de abordagem do conceito.

Segundo Mintzberg et al. (2010), todos os conceitos de “estratégia” são particularmente aceitos e consideravelmente importantes, pois cada qual foi concebido dentro de um enfoque específico em sua escola de pensamento. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano (na escola de planejamento), uma perspectiva de ação (na escola empreendedora), uma posição (na escola de posicionamento), um padrão de consistência (na escola de aprendizado), um truque ou “manobra” (na escola de poder).

O conceito de estratégia tradicionalmente esteve baseado nos preceitos da escola do planejamento, que define a estratégia como um plano racional, formal e estruturado (PARNELL, 2005). Contudo, o estudo de estratégia também focaliza mudanças, uma vez que ambientes se desestabilizam e oportunidades surgem e desaparecem a todo o momento. Segundo os preceitos da escola de aprendizado, a complexidade ambiental é um fator que não permite que as estratégias sejam apenas desenvolvidas como planos ou visões previamente definidos. Dessa forma, “a estratégia deve emergir na medida em que a organização se adapta ou aprende” (MINTZBERG et al. 2010).

De acordo com Hax e Majluf (1984), em razão das necessidades apresentadas pelas empresas, e a fim de se resolver impasses gerados pelo pensamento estratégico, diversas ferramentas que permitem a sua operacionalização foram

desenvolvidas ao longo do tempo, de forma a que se chegasse àquela que é, atualmente, considerada a mais apropriada. A seguir são apresentadas as diversas ferramentas em um contínuo de evolução (HAX; MAJLUF, 1984).

- Orçamento e controle financeiro: foi originado em razão da proliferação do número de atividades realizadas pelas empresas, permitindo o monitoramento por meio de indicadores, conduzindo o foco de análise para o resultado, em detrimento do foco na tarefa. Não considerava a integração com a estratégia organizacional;
- Planejamento de longo prazo: originou-se em razão da necessidade de se obter maior eficácia no gerenciamento de recursos, permitindo a definição de objetivos e de programas de ações, necessários em razão da diversificação dos negócios. Permitiu observar a necessidade de integração das diversas áreas organizacionais, mas era útil em ambientes estáveis e com mercados crescentes;
- Planejamento estratégico de negócio: originou-se devido à mudança do foco de produção para marketing, à medida que a concorrência aumentava e se trabalhava conceitos de segmentação de negócios, originando as UEN (unidades estratégicas de negócios). Pode gerar perda de sinergia e de convergência, caso negócios não relacionados sejam estabelecidos;
- Planejamento estratégico corporativo: originou-se devido à necessidade de se administrar com maior eficácia a qualidade e os custos, implicando o planejamento formal e a busca de congruência entre diversas UEN;
- Administração estratégica; considerada a mais avançada forma de implementação do pensamento estratégico, busca integrar as áreas e estender esse pensamento a todas elas, por meio da integração do planejamento com outros sistemas administrativos, implicando ênfase na gestão da informação. Possui grande complexidade para implementação, principalmente em razão das necessidades de

mudança de cultura organizacional.

Ressalte-se que, embora esses autores considerem a implementação do pensamento estratégico em uma perspectiva evolutiva, eles não situam as diversas fases em termos temporais. Isso porque aquela mais adequada depende das condições internas e externas de cada empresa. Ademais, pode-se considerar a Administração Estratégica como o gerenciamento, por meio da informação, dos planos estratégicos de negócios e corporativos, em fluxo contínuo, abarcando toda a empresa.

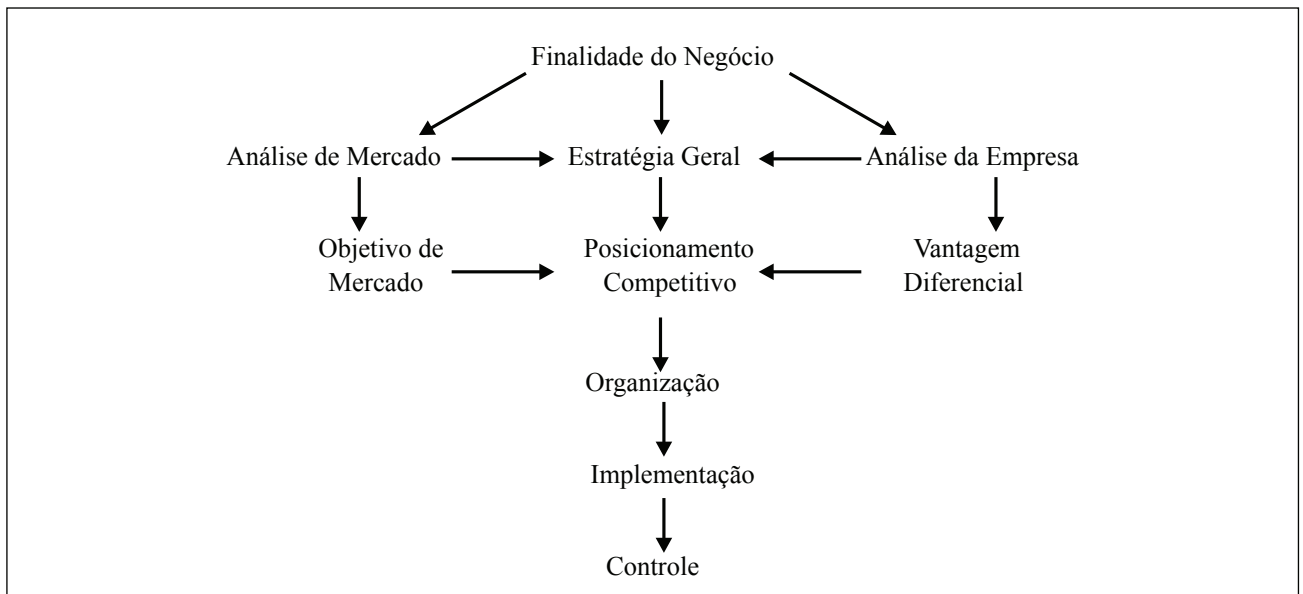
## 1.2 Modelos de planos estratégicos

Atualmente, muitos dos modelos de planos estratégicos enfatizam o direcionamento ao mercado e a interação com ele. Isso ocorre não devido à majoração da importância de marketing no contexto empresarial, mas sim, fundamentalmente, em razão da necessidade de as empresas competirem pelo mercado com vistas ao seu desenvolvimento (OHMAE, 1982).

No entanto, muitos autores de marketing vêm apresentando modelos de planos de marketing que são, em realidade, modelos de planos de negócios, pois transcendem a consideração de aspectos puramente funcionais. Esse é o caso do modelo apresentado por Hooley, Nicolaud e Piercy (2010) que, ao trabalharem o escopo estratégico do marketing, abordam questões relativas ao negócio como um todo. Parte-se da definição da finalidade do negócio, ao analisar mercado e empresa, para definir uma estratégia geral – esta origina o posicionamento competitivo baseando-se nos objetivos de mercado da empresa e em suas vantagens. A função de marketing, nesse caso, deverá ser de implementar tal posicionamento competitivo.

Dessa forma, conforme explicitado, o modelo refere-se a um processo de planejamento estratégico de negócios, com foco no mercado. Para tanto, basta que as diversas áreas funcionais apresentem seus planos táticos e operacionais, a partir da “implementação” do modelo. A Figura 1 apresenta o modelo descrito.

**Figura 1** – Modelo de planejamento de marketing estratégico

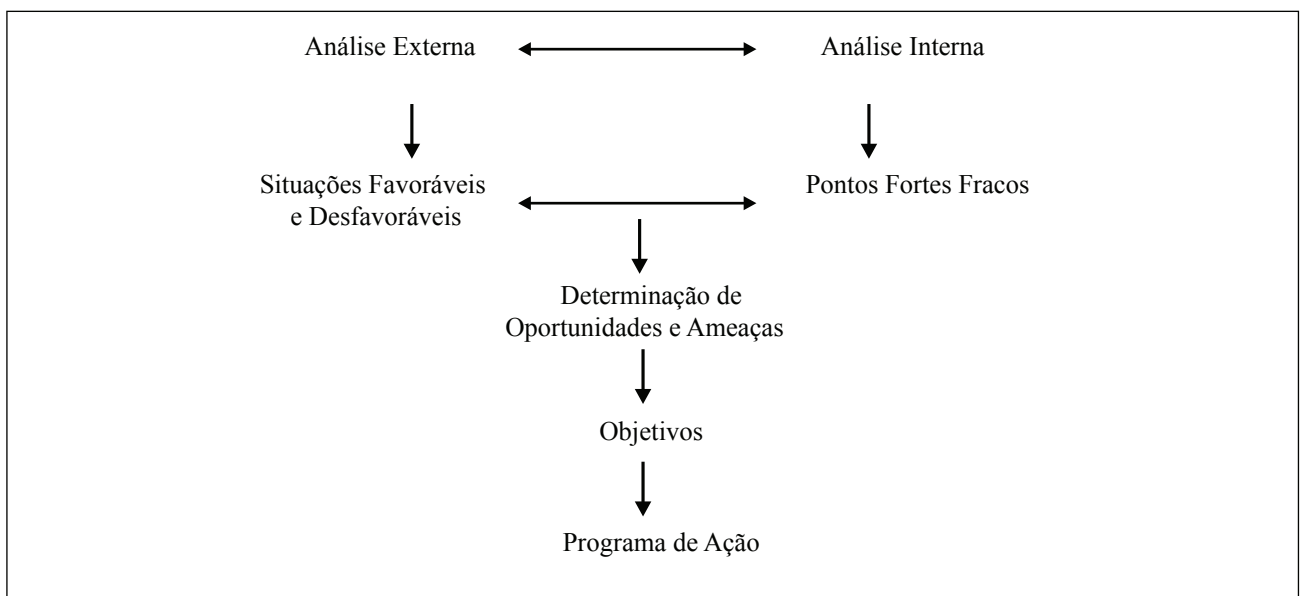


Fonte: Adaptado de Hooley, Nicolaud e Piercy (2010).

Um modelo mais convencional, não tão apoiado no mercado, considera a matriz PFOA (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), a partir do qual são definidos os objetivos e os programas de ação, e as formas de controle – Mattar et al (2009) incluem nesse modelo

um desmembramento da análise externa: as situações favoráveis e desfavoráveis, as quais, cruzadas com os pontos fortes e fracos provenientes da análise interna, originam as oportunidades e ameaças, conforme se pode observar na Figura 2.

**Figura 2** – Modelo genérico de planejamento estratégico



Fonte: Mattar et al (2009).

Uma ressalva que se pode fazer ao modelo apresentado na Figura 2 é que as situações observadas na análise externa somente podem ser consideradas “favoráveis” ou “desfavoráveis” após o cruzamento da informação com as capacidades da empresa. Isso porque, por exemplo, um mercado em franco crescimento poderia ser considerado uma situação favorável a uma empresa que nele atua, mas, caso sua capacidade de produção esteja no limite, passa a ser desfavorável e dará origem a uma ameaça, caso seus concorrentes tenham capacidade produtiva ociosa.

De maneira geral, embora o modelo apresentado na Figura 2 seja quase que uma unanimidade na literatura relativa ao planejamento estratégico, em muitos casos ele destoa com certa relevância da realidade, pois, enquanto teoricamente os objetivos de uma unidade de negócio, ou mesmo corporativo, devem ser definidos a partir das análises externa e interna, em termos reais eles são impostos pela alta administração, que os acorda com um conselho (de acionistas, por exemplo), com vistas a receber um fluxo de recursos consistentes com os seus anseios.

Hax e Majluf (1984) apresentam um processo de planejamento bastante extenso, composto de 12 etapas, englobando as dimensões corporativas, de negócios e funcionais. Especificamente no que tange à dimensão de negócios, destacam-se as seguintes etapas:

- Missão do negócio, em que são definidos o escopo do negócio e os produtos e mercados de atuação;
- Estratégia de negócios e programas gerais de ação, em que são definidas as formas de se competir e as diretrizes para os programas táticos e operacionais das diversas áreas funcionais;
- Definições e avaliações dos programas no nível de negócio;
- Orçamento ao nível de negócio.

Ressalte-se que o processo supra-apresentado destaca a questão orçamentária, o que não figura nos outros modelos apresentados. Muito embora essa questão possa ser inerente ao próprio planejamento, faz-se importante destacá-la, em razão de que os recursos empregados devem ser otimizados e estarem dentro dos limites estipulados.

A esse respeito, e especificamente no que tange aos novos empreendimentos, Sahlman (2002) chama a atenção para o fato de que os projetos enfatizam demasiadamente os números, e que, na realidade, os investidores estão mais preocupados com as pessoas que conduzirão o negócio, as oportunidades que foram vislumbradas, o contexto em que o negócio se colocará, além dos riscos e das recompensas que a ele se relacionam.

A seguir, apresenta-se uma proposta de modelo de plano estratégico de negócios, a partir dos já apresentados.

### 1.3 Proposta de um modelo de planejamento estratégico

A partir da apresentação e da breve discussão sobre os modelos de planos estratégicos de negócios apresentados no item anterior, segue uma proposta unificadora.

O processo deve ter início com a definição da missão do negócio, que diz respeito à finalidade da empresa. Ressalta-se que, caso se trate de um novo empreendimento, a análise do ambiente de negócios (em especial, da política, legislação, cultura, concorrência, mercado consumidor, fornecedores e intermediários) deve preceder a definição da missão. A missão deve focar o negócio, o mercado de atuação e que o seu cumprimento se dará por meio da satisfação dos consumidores da empresa, pela geração de valor perceptual superior aos proporcionados pelos principais concorrentes.

Após a definição da missão, deve-se organizar

um sistema de informação que “abasteça” continuamente a empresa a fim de que ela possa ter uma base lógica para a definição dos seus objetivos (LAUDON; LAUDON, 2011). Também as taxas de retorno obtidas pelo setor, o custo de oportunidades e o crescimento da economia devem ser levados em consideração para a definição do objetivo financeiro.

Anteriormente à definição dos objetivos, deve ser definida a estratégia geral de competição da empresa, valendo-se das alternativas proporcionadas por Porter (1986 – custo, diferenciação ou enfoque) ou por Hax e Wilde

II (1999 – melhor produto, melhor evolução ou domínio do sistema). Essa decisão proporciona, por sua vez, as bases para a definição do posicionamento competitivo, que será o guia para que as estratégias funcionais permitam o alcance dos objetivos.

Após a definição dos objetivos, devem ser definidas estratégias gerais para as diversas funções organizacionais, bem como o limite orçamentário a ser trabalhado pelo conjunto de programas e de ações organizados nos seus respectivos planos. A Figura 3 apresenta o modelo proposto.

**Figura 3** – Modelo de planejamento estratégico



Observe-se que, no sentido de proporcionar o dinamismo requerido no atual contexto em que as empresas estão inseridas, o modelo proposto ressalta que as análises externas e internas devem contribuir também para a definição do posicionamento competitivo, das estratégias funcionais e até mesmo do próprio orçamento (ABELL, 1978; SUDHARSHAN, 1995).

No Brasil, o crescimento expressivo do setor de serviços nas últimas décadas e os ajustes econômicos favoráveis aos negócios apresenta um cenário apropriado – de maneira relevante para o segmento turístico – para empresas de portes variados. A presente proposta de modelo

de planejamento estratégico considera que o porte da empresa não será um impedimento para sua implementação.

Especificamente, os trabalhos de Escrivão Filho et al. 2005 e Loureiro (2010) consideram os processos de criação de estratégia na pequena empresa, e o presente modelo mostra-se convergente, pois, guardadas as devidas proporções de recursos, é possível e exequível sua implementação.

Nesse sentido, a discussão apontará para os trabalhos de Mintzberg (2004) e Mintzberg et al. (2010) quando abordadas as estratégias deliberadas e emergentes.



De acordo com Mintzberg (2004), a estratégia pode se distinguir primeiramente entre o que foi pretendido e o que efetivamente foi realizado. Segundo o autor, a estratégia deliberada significa que as intenções pretendidas foram realizadas. A ênfase do controle é evidenciada pela característica passo-a-passo, prescrita no processo de formulação da estratégia.

Por outro lado, a estratégia emergente consiste em um padrão ou conformidade de ação que não foi expressamente pretendido emergindo, dessa forma, intuitivamente sem controle prévio das ações. A estratégia emergente se forma por meio do aprendizado individual ou coletivo das pessoas na organização, estabelecendo um padrão de comportamento a uma situação na qual a organização está inserida. É importante destacar que tanto estratégias deliberadas quanto emergentes podem não ser realizadas (MINTZBERG, 2004).

O ideal é que, na prática, a estratégia desenvolvida represente uma mistura entre estratégia deliberada e emergente, considerando todas as condições existentes, principalmente no que se refere à capacidade da organização

reagir a eventos inesperados (GHEMAWAT, 2011; MINTZBERG et al., 2010).

Portanto, a proposta de modelo de planejamento estratégico apresentada neste artigo ajusta-se à dinâmica do mercado, e sua implementação propiciará condições para que a empresa seja responsiva.

#### 1.4 Ferramentas utilizadas no processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico de negócios, seja qual for o modelo adotado, só pode ser trabalhado com o apoio de ferramentas de análise que permitam a otimização das escolhas, dentre as diversas alternativas disponíveis para se cumprir cada uma das etapas (CERTO; PETER, 2010; OLIVEIRA, 2011; MATTAR et al, 2009).

Uma dessas ferramentas, conforme descrita por Sudharshan (1995) a partir do original de Igor Ansoff, é a matriz produto-mercado. Trata-se do cruzamento das variáveis mercado e produto, as quais são divididas em antigo e novo, produzindo uma matriz com quatro quadrantes, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4** – Matriz produto mercado de Ansoff

	Produtos atuais	Produtos novos
Mercados existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Mercados novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Sudharshan (1995).

Essa matriz permite a empresas compreenderem as suas diversas possibilidades de negócios em que podem atuar, apresentando oportunidades – as quais são analisadas à luz dos seus respectivos riscos.

Outra ferramenta de análise comumente encontrada na literatura relativa à estratégia é a matriz GE, a

qual cruza duas dimensões que podem compreender diversas variáveis, sendo considerada, portanto, mais poderosa e complexa. As dimensões consideradas são a força do negócio, que pode incluir, por exemplo, capilaridade de distribuição, “know-how”, marca, etc., e atratividade do

negócio, que pode incluir, por exemplo, o nível de competição em um determinado mercado e o

crescimento do mercado, entre outras variáveis. A Figura 5 exibe a matriz GE.

**Figura 5** – Matriz GE

		Posição do Negócio		
		Forte	Médio	Fraco
Atratividade do Mercado	Alta	Alto	Alto	Médio
	Média	Alto	Médio	Baixo
	Baixa	Médio	Baixo	Baixo

Fonte: Hooley, Nicolaud e Piercy (2010).

O que torna um mercado atrativo ou permite classificar um negócio dentro de uma posição forte ou média são os fatores do macroambiente e a concorrência. Podem-se considerar fatores e questões relacionadas que permitiriam identificar a atratividade de mercado e respectiva “força” do negócio quando associada a esses fatores. Dessa forma, seria possível identificar os negócios que seriam classificados com “alta atratividade” (canto superior esquerdo da matriz), “média atratividade” (região central) ou “baixa atratividade” (canto inferior direito).

Não obstante a importância, a abrangência e a profundidade da matriz GE, deve-se ressaltar que o seu uso tem sido restrito, exatamente por sua complexidade e, em especial, pela subjetividade inerente ao processo de atribuição de pesos e “notas” a cada uma das variáveis consideradas (cada empresa deve definir as suas) nas duas dimensões que ela compreende. A maneira de se administrar tal situação é propiciar maior e melhor uso dela, obtendo-se pontuação por meio de pesquisa, a qual, se bem feita, poderá retratar de maneira bastante eficaz uma dada realidade.

## 2 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou apresentar a teoria relativa ao planejamento estratégico de negócios, de forma reflexiva, no contexto de empresas turísticas. Ou seja, com vistas a propiciar bases para que esses empreendimentos obtenham sucesso em seus propósitos.

Evidentemente, processos, modelos, técnicas e ferramentas administrativas carecem, não apenas de adequada compreensão, mas também do correto uso. Assim sendo, o vislumbre de oportunidades que de fato originem valor ao mercado talvez se coloque como o maior desafio aos empreendedores, conforme ressaltam Birley e Muzyke (2000).

Além disso, considerando-se que a estratégia se constitui fundamentalmente de processos cognitivos individuais e sociais, quaisquer que sejam as indicações teóricas relativas à gestão empresarial, o elemento humano sempre fará a diferença.

Ainda assim, em razão do contexto no qual as organizações vivem, demanda a consideração



de algumas questões como cruciais para o seu sucesso. Uma delas, sem dúvidas, é a existência de um sistema de informações eficaz, que funciona como elo entre as pessoas, a organização e os principais fatores do ambiente empresarial, em especial, os clientes e os concorrentes.

Destaca-se o fato de o modelo proposto no presente artigo ser apropriado, também, para as pequenas e médias empresas, mostrando a amplitude de sua aplicação, sobretudo num país de dimensões continentais como o Brasil.

Especificamente para o modelo proposto pelos autores, procurou-se ofertar uma alternativa e sua pertinência aos empreendimentos turísticos a partir da análise de trabalhos de autores tais como: Hooley, Nicolaud e Piercy (2010) e Mattar et al (2009). A análise dos modelos desses autores permitiu verificar a existência de oportunidades para uma releitura dos processos estratégicos e o “preenchimento de determinados gaps”, contribuindo para o ineditismo da presente proposta.

Por fim, em vista da importância do empreendedorismo no que tange ao desenvolvimento social, espera-se que governo, academia e organizações da sociedade civil trabalhem conjuntamente no sentido de diminuir as altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos brasileiros, envolvendo também questões que vão além da gestão, tais como crédito, tributação e procedimentos burocráticos que, atualmente, consomem tempo e recursos financeiros dos candidatos a empreendedores.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. Strategic Windows. *Journal of Marketing*, New York, July 1978.
- BIRLEY S.; MUZYKA, D.F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Pearson, 2010.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, C. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Compreendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. *Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)*, Matão/SP: Instinto Matonense Municipal de Ensino Superior – IMMES, n.1, p. 20-40, 2005.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_; WILDE II, Dean. The delta model: adaptative management for a changing world. *Sloan Management Review*, Winter 1999.
- HOOLEY, G. J.; NICOLAUD, B.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, 2010.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S.L. S.; QUEIROZ, M. J. *Gerência de produtos, serviços, marcas e mercados*. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2011.
- LOUREIRO, O. I. O processo de criação da estratégia na pequena empresa. *Revista da FAE*, v. 13, n. 1, p. 15-27, jan.-jun.2010.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Pearson, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OHMAE, K. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1982.
- PARNELL, J. A. Strategic philosophy and management level. *Management Decision*, v. 43, n. 2, p. 157-170, 2005.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAHLMAN, W. A. *Empreendedorismo e estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#>. Acesso em: 19/06/2011.

SUDHARSHAN, D. *Marketing Strategy*. Relationships, offerings, timing & resource allocation. New Jersey: Prentice Hall, 1995.