

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ELEMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Gislaine Santos de Araujo¹

Mônica Rafaeli Casado Ronchetti²

RESUMO

Com o grande crescimento do mercado empresarial, é imprescindível que as organizações elaborem um planejamento estratégico, visando a estabelecer caminhos a ser seguidos, buscando atingir seus objetivos e reduzir falhas. Diante disso, o presente artigo tem como principal fundamento mensurar os efeitos aplicados aos processos de planejamento estratégico. Para formular estratégias, as (empresas) organizações precisam fazer um estudo da ambientação no que tange a organização perante o seu ramo de atividades. Seguindo essa linha de raciocínio, a análise SWOT é uma ferramenta administrativa que visa a diagnosticar o ambiente em que a empresa está inserida. Portanto, é por meio desta análise que os gestores podem obter uma fotografia da real situação empresarial; isso, tanto dos pontos internos (que são suas forças e fraquezas), quanto dos pontos externos (que são suas oportunidades e ameaças); gerando, então, resultado congruente, o que de fato proporciona e cria o planejamento estratégico, a fim de que a empresa desenvolva suas atividades, visando a cumprir com sua missão com o intuito de atingir seus objetivos.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Desenvolvimento Empresarial.

ABSTRACT

With the great business market's increasing, it's essential that the organizations prepare a strategic planning, aiming to establish ways to be followed trying to reach their goals and reduce the fault. So, this article has as main basis to measure the effects applied to the strategic planning process. To formulate strategies, the organizations need to do a study of the organization ambience before its branch activities. Following this line of reasoning, the SWOT analysis is an administrative tool which aims to diagnose the environment which the company is inserted, throughout this analyze the managers can get have a real photography of the company's situation, both the inside points that are their strengths and weaknesses, and the outside points that are their opportunities and threats. Reaching the analysis

¹ Graduanda do curso de Administração, Bacharelado, Faculdade de Colíder - FACIDER, Colíder - MT, Brasil. Rodovia MT 320, 901 - Setor Norte, Bairro: Cidade Alta – Colíder - MT - E-mail: gislaine.s.araujo@bol.com.br

² Graduada em Administração, Bacharelado, na Universidade Paranaense – UNIPAR, Cascavel - PR, Brasil. Pós-graduada em MBA Gestão Contábil, Financeira e Auditoria pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel – PR. Endereço para correspondência: Avenida Vereador José Luiz da Silva, 222 - Setor Leste, Bairro: Centro – Colíder - MT - E-mail: monicarafaeli@hotmail.com

of the company situation, creates the strategic planning of the organization with the purpose of the company develops its activities aiming to fulfill with its mission and with the purpose of reach their goal.

Keywords: Strategic Planning. SWOT Analysis. Business Development.

INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade está influenciando cada vez mais a elaboração de estratégias das empresas, propondo a construção do planejamento estratégico e tornando-se primordial para que os gestores possam acompanhar o planejado e buscar atingir e cumprir com a missão da organização.

O planejamento existe há vários anos, sem ele não se executa nada com eficiência; ou seja, é por meio dele que as organizações melhoram seus resultados e diminuem suas deficiências, e é por meio desta mesma proposta organizada que a empresa cria um rumo a ser seguido para atingir os objetivos desejados. Já as estratégias são caminhos a serem seguidos para se alcançar o planejado, são métodos claros e que serão eficientes para se chegar ao determinado pela empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010).

Inclusos no planejamento estratégico existem métodos administrativos que auxiliam as empresas a diagnosticar a situação ambiental em que se encontram, a verificar quais as dificuldades e as qualidades que possuem e que influenciam o andamento das atividades empresariais e auxiliam as organizações a lidar com as oportunidades e ameaças existentes (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

Dentro desse contexto, será apresentada neste artigo uma forma de análise que visa suprir e auxiliar aos líderes, aos que determinam as decisões para a gestão da organização. A referida análise é chamada "SWOT", que se origina do idioma inglês, representada sob o acrônimo das palavras Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Sua finalidade é levantar situações internas e externas da organização, pois toda empresa possui deficiências e eficiências que podem afetar o seu desempenho; porém, muitas não as conhecem. É por meio da análise SWOT que o gestor pode

conhecer os pontos que auxiliam o desenvolvimento das empresas e os pontos que estão prejudicando suas atividades (TAVARES, 2010).

O diagnóstico elaborado por meio da análise SWOT, ou seja, estudo interno e externo da empresa, contribui para a elaboração do planejamento estratégico, e é por meio deste estudo que se podem criar ações estratégicas para atingir o determinado pela organização e alcançar seus objetivos.

É importante destacar que esse tipo de abordagem, sozinha, não satisfaz todas as necessidades estratégicas e de gestão dos empresários; não obstante é a partir dela que são possíveis as maximizações dos processos organizacionais. Além de por em prática tudo o que foi planejado, é necessário saber gerir as ações adotadas pelo planejamento.

A gestão estratégica é a forma de conduzir todos os planejamentos propostos pela organização, desde a elaboração de metas, objetivos, controle e avaliação de todas as etapas, objetivando saber se estão seguindo conforme o planejado para assegurar uma boa execução das atividades e conquista de resultados (COSTA, 2007).

O presente artigo apresenta a eficiência da análise SWOT para a implantação do planejamento estratégico, visando suprir as necessidades dos gestores, reduzindo as incertezas na tomada de decisões e evitando falhas.

1 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Pode-se afirmar que o processo de planejamento empresarial faz com que as organizações melhorem seus resultados e diminuam suas deficiências; não há instituição que sobreviva sem uma estratégia administrativa designada a cada setor de influência da empresa, posto que o planejamento é o método mais eficaz de garantia e sucesso, é também por meio do planejamento que a empresa cria um rumo a ser seguido para atingir seus objetivos. O empresário não iria lidar com a direção, execução, organização e controle sem antes planejar como iria realizar tais atividades (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010).

O planejamento está voltado ao desenvolvimento dos procedimentos administrativos, que visa proporcionar um futuro viável e desejável pelas organizações; sem que haja o planejamento, não se pode alcançar uma forma

eficiente de realização das ações para o cumprimento dos objetivos empresariais (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

Ainda no que diz respeito ao planejamento, compreende-se que o ato de planejar se torna um processo para transformar o conhecimento em ação com suporte de recursos, ao qual se refere a estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro (TAVARES, 2010).

O planejar vem antes de qualquer outra ação dentro de uma empresa. As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções (CHIAVENATO, 2004).

O empreendedor deve saber planejar para saber organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa. Para organizar, devem-se dividir os trabalhos, alocar os recursos necessários, designar as atividades, orientar todas as atividades das empresas a fim de alcançar o planejado, o controle de todo o trabalho executado só será eficiente se for planejado de acordo com o determinado pela empresa. Para uma adequada direção das atividades na empresa, deve-se planejar as atividades realizadas e deve-se motivar as pessoas a fazer de forma eficiente, saber comunicar as ordenações, saber orientar para que tudo caminhe conforme o desejado pela organização (CHIAVENATO, 2004).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico existe há muito tempo, desde o século XVIII, quando já se iniciaram as disputas pelos mercados de *commodities*, mas naquela época o planejamento estratégico não era visto como uma forma eficiente em longo prazo, visto que havia administradores que tinham prática na gestão administrativa; existia, naquele tempo, também, o contador para contar o dinheiro resultante das atividades. As funções da empresa eram guiadas pelo coordenador das estratégias, cada departamento tinha seus objetivos a serem seguidos; contudo, quando surgiram as grandes empresas e estas de segmentos diferentes, fora constatada a falta de um planejamento estratégico mais sofisticado integrado a elas, algo que pudesse atender suas necessidades a curto, médio e longo prazo. Com o auxílio de Henry Ford e Alfred Sloan foram criados planejamentos estratégicos para empresas com base no estudo dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, a fim de verificar o

que a organização poderia fazer para ser melhor e se manter competitiva (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Planejamento estratégico é um conjunto de atividades realizadas por meio de análise do que foi feito no passado, idealizando-se, assim, um objetivo adequado para o futuro. É uma ferramenta de trabalho que facilita para as organizações lidarem com situações de mudanças (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

O planejamento estratégico envolve vários fatores, que devem ser pensados de forma a alcançar o que a empresa deseja. Deve-se, então, planejar o que deve ser feito, como deve ser feito, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde (AMORIM, 2012).

Tudo que for realizado no planejamento para a empresa deve decorrer de decisões presentes e que irão surtir efeito no futuro. É uma atividade que analisa a organização como um todo, verifica quais são suas oportunidades e ameaças, por meio de estudos sobre seus pontos fortes e fracos, buscando criar métodos corretos a serem seguidos pela organização, a fim de executar a missão da empresa e fazer com que a empresa siga na direção do que ela pretende ser (OLIVEIRA, 2004).

A intenção do planejamento para a empresa implica na redução de dúvidas no processo de tomada de decisão, bem como aumentar as chances de atingir os objetivos, desafios e metas propostas, além de fazer com que a empresa caminhe de forma correta; assim, cumprindo com sua missão e alcançando seus objetivos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

A criação do planejamento estratégico da empresa é uma atividade complexa, posto que se trata de uma atividade que determina os estados futuros e a avaliação das ações realizadas pela empresa para se alcançar os objetivos. É um processo contínuo. Entretanto, não segue a mesma linha, já que a empresa sofre várias influências internas e externas, sobre as quais, muitas vezes, ela não pode interferir (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

É uma ferramenta que necessita de um contínuo monitoramento, uma vez que as empresas podem tomar direções diferentes, já que sofrem inúmeras variações de acordo com o mercado, o que incidirá no reajuste do planejamento de acordo com as circunstâncias atuais da organização (TAVARES, 2010).

2.1 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico

Existem as vantagens e desvantagens da utilização do planejamento estratégico nas empresas (MORGADO e PINHO, 2009).

Quadro 1– Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Verificação prévia e cuidadosa de fatores antes da tomada de decisões importantes;	Os planejamentos fundamentam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores;
As decisões a serem tomadas terão maiores chances de acertos;	O planejamento de resultados não garante o resultado projetado sozinho, para que isso ocorra deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
Aumenta a participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos;	
Auxilia a delegação de poderes; melhora na comunicação entre todos e motiva as pessoas;	O planejamento tende causar demora nas ações;
Orienta a melhorar a utilização dos recursos de acordo com as atividades da empresa.	Pode ocasionar rigidez na organização.
	Planos podem reduzir e substituir a criatividade das pessoas.

Fonte: Adaptado de Morgado e Pinho (2009, p.12 e 13).

De acordo com quadro acima, observa-se que, ao implantar o planejamento estratégico nas empresas, deve-se levar em consideração que há pontos positivos e negativos nas instituições empresariais; logo, a empresa deverá saber lidar com os pontos negativos e maximizar os pontos positivos.

3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico é um estudo detalhado de toda a organização, tanto estudo interno, quanto externo da empresa. A estratégia empresarial será criada por meio de uma análise de todos os pontos fortes, fracos e oportunidades e ameaças que a empresa tiver, a fim de diagnosticar qual é a real situação da empresa perante o ambiente em que se encontra (TAVARES, 2010).

Um eficiente diagnóstico irá estudar a competitividade da organização, seu portfólio de produtos e serviços, o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças, os recursos disponíveis para a realização de suas atividades, sua estrutura e os

processos de se conquistar os objetivos propostos. Após isso, é feita uma avaliação dos dados e será possível verificar se há problemas na estratégia da empresa ou se está tudo de acordo para uma gestão adequada (OLIVEIRA, 2004).

Para a elaboração do diagnóstico estratégico são necessárias várias análises, tais como: a identificação da missão empresarial, visão, análise do ambiente em que a empresa está inserida, o estabelecimento dos seus objetivos e, posteriormente, elaborar as ações estratégicas a serem seguidas (AMORIM, 2012).

É a partir do diagnóstico estratégico que o executivo saberá quais as prioridades de ação, que dará um direcionamento para a organização saber por onde começar para se alcançar o que deseja (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

4 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO EMPRESARIAL

A missão da empresa é determinada pelo motivo pelo qual ela desenvolve suas atividades, onde estarão estabelecidos seus propósitos, ou seja, são os compromissos que a empresa cria para cumprir com sua missão, é o seu papel perante o mercado (TAVARES, 2010).

A missão deve estar clara a todos os integrantes da organização, ela deve ser entendida como uma identificação a ser seguida. Ao estipular a missão da empresa, os gestores devem se atentar para os diversos fatores que compõem o desenvolvimento de sua missão, ela deve ser focalizada no sentido da satisfação das necessidades dos clientes, uma vez que, a satisfação do cliente trará benefícios para a empresa e ela conseguirá o sucesso. A missão deve ser capaz de refletir as aptidões essenciais da empresa, devem ser compreensíveis por todos, realistas e motivadoras, cativando os envolvidos a cumprirem com o determinado (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, a missão deve ser clara e definida em termos amplos, e que busque satisfazer de alguma forma as necessidades do seu ambiente externo e não ser colocado de forma a oferecer alguns produtos ou serviços (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

A finalidade da missão empresarial do estabelecimento é auxiliar na gestão dos esforços das pessoas para uma direção diante da especificação de seus principais compromissos, evitar desgastes e falta de foco perante a execução do plano estratégico, fundamentar a alocação de recursos da organização e alinhar a

formulação das políticas empresariais para o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

É por meio da declaração da missão que a empresa estabelece a causa pela qual ela vai lutar e ela se extingue a partir do momento em que sua missão se concretiza. Logo, os líderes deverão estabelecer novos sonhos, deverão se atualizar conforme surgem novos conhecimentos, novas percepções sobre a própria empresa e sobre os concorrentes (PICININ e KOVALESKI, 2009).

5 IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO EMPRESARIAL

A visão empresarial determina os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar, ou seja, quanto ao destino da empresa, o que esperam que a empresa se torne ao longo do tempo. A visão representa o que a empresa quer ser (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

A visão deve ser clara e entendível por todos, a fim de que possam executar suas funções com o intuito do cumprimento da visão estabelecido pela empresa. Portanto, ao estabelecer a visão empresarial, deve-se defini-la de forma objetiva para que todos os usuários compreendam, deve-se respeitar os direitos das pessoas, verificar se a visão direciona-se aos focos básicos da organização, que atendam em especial ao consumidor e que desenvolva uma cultura de atuação para resultados empresariais (OLIVEIRA, 2004).

Para que sejam elaboradas as estratégias empresariais, faz-se necessário que seja estipulada a visão da organização anterior, a fim de verificar quais os seus anseios, e, então, formular ações para atingir o determinado.

O desafio de estabelecer a visão, não simplesmente uma escolha, e sim o autoconhecimento empresarial, ou seja, quem somos e o que valorizamos, quais nossos anseios (TAVARES, 2010).

A organização que possui sua visão definida dará foco às suas atividades. Sem uma visão clara, as pessoas trabalham de forma confusa, sem saber quais decisões tomar. A visão faz com que as pessoas tenham base comum e uma coordenação voltada a atender com o estabelecido, logo:

A visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócio ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do

por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios (CHIAVENATO e SAPIRO 2009, p. 87).

A visão do negócio, embora somente uma imagem, possui um poder muito real, e influencia as pessoas a desempenharem suas tarefas de forma a alcançar o futuro desejo, por isso é importante que a visão da empresa seja em torno dos níveis da organização, que venha satisfazer o desejo da empresa e das pessoas que nela estão inseridas (PICININ e KOVALESKI, 2009).

6 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Ambiente é todo e qualquer fator que influencie a empresa de alguma forma, tanto de forma positiva, quanto negativa, pois esta última afetará a gestão da organização. É muito importante que seja feita a análise do ambiente em que a empresa está inserida (COSTA, 2007).

Por visão de análise ambiental conclui-se que:

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais afeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas (OLIVEIRA, 2004, p.93).

Existem fatores internos que estão diretamente ligados na organização e que servem como estudo dos pontos intensos e inermes, mostrando quais são suas deficiências e suas qualidades; assim, os fatores externos que auxiliam nos estudos entre a empresa e o seu ambiente mostram quais são suas oportunidades e ameaças. Neste sentido a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças e até mesmo se adaptar a elas (MEDEIROS, *et al*, 2010).

O ambiente empresarial estará diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa, pois será levada em conta a postura da empresa para com o ambiente e proporcionará ao gestor ter uma fotografia geral da empresa (OLIVEIRA, 2012).

6.1 Ambiente Interno

O estudo do ambiente interno tem por finalidade levantar dados que configurem informações importantes, como os tópicos de auge e os índices de decadência da empresa. Os pontos fortes são vantajosos para a organização para que consiga cumprir com seus objetivos; já os fracos são os pontos que afetam negativamente o desempenho das atividades da empresa. É tudo aquilo que deve ser modificado e melhorado e que seja suficiente para que a empresa atinja seus propósitos (TAVARES, 2010).

Para a realização da análise interna, deve-se estudar alguns fatores que podem influenciar a organização:

- a) Marketing: promoções, divulgação, propagandas e publicidade, estudo de mercado;
- b) Finanças: análise da situação financeira da empresa, controle de todos os resultados obtidos e despesas ocorridas;
- c) Produção/serviços: análise da qualidade dos serviços, levantamento de custos e levantamento de matérias-primas suficientes para o desenvolvimento das atividades da empresa.
- d) Recursos humanos: verificação da forma de seleção e admissão de funcionários, assim como a forma de treinamento e qualificação de mão de obra, além de estudar o clima organizacional da empresa (OLIVEIRA, 2004).

6.2 Ambiente Externo

O estudo do ambiente externo tem por finalidade levantar quais são as oportunidades e ameaças da empresa, no primeiro momento são ações externas ou tendências atuais, que, se a empresa souber aproveitar, influenciam positivamente o cumprimento dos seus objetivos; já em um segundo momento, as ameaças são situações ou tendências externas que devem ser eliminadas para minimizar perdas, e para não afetar o cumprimento dos objetivos da empresa (TAVARES, 2010).

Existem ainda alguns fatores de destaque que deverão ser analisados pela empresa para o estabelecimento de oportunidades e ameaças:

- a) Tecnologia: os equipamentos necessários para a realização das atividades, se os recursos são adequados, a fim de maximizar seus resultados;
- b) Governo: a influência fiscal, carga tributária e legislação para o andamento da empresa;

- c) Comunidade: população, mão de obra, clientes;
- d) Concorrentes: quais os concorrentes potenciais, onde estão, nível de faturamento, qual sua participação de mercado; e
- e) Fornecedores: quem são eles, como estão, quantos estão oferecendo seus serviços ou produtos para a empresa, quais são os preços oferecidos, condições e prazos de pagamento e a qualidade de seus serviços e ou produtos (OLIVEIRA, 2004).

7 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Ao estudar a organização internamente, pode-se destacar quais são seus pontos fortes e fracos que podem auxiliar para deixar a organização em posição vantajosa ou desvantajosa. É importante que os fatores sejam estudados a fim de minimizar perdas para a organização; os pontos fracos são tudo aquilo que pode vir a prejudicar a empresa e devem ser encarados como um fator a ser melhorado, e os pontos fortes são pontos positivos, que irão auxiliar como uma forma de oportunidade para a empresa (TAVARES, 2010).

Para saber a real situação da empresa é necessário elaborar um levantamento de todos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, a fim de saber quais pontos são positivos para aproveitar e quais pontos são negativos e que precisam ser modificados para não prejudicar o andamento da empresa.

Os pontos fortes são todas as características positivas que favorecem o desempenho das atividades da organização e auxiliam o cumprimento dos objetivos empresariais. Os pontos fracos são todas as características negativas que prejudicam o desenvolvimento da organização e devem ser adequadas, a fim de evitar maiores falhas na organização (MEDEIROS, *et al*, 2010).

A finalidade de diagnosticar o ambiente interno de uma empresa é colocar em evidência as deficiências e as qualidades que a empresa tem, e serão determinadas por meio de análise da atual situação da empresa perante o mercado (OLIVEIRA, 2004).

8 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

O estudo do ambiente empresarial externo irá mostrar quais as oportunidades e as ameaças que ainda não foram percebidas pela empresa e que podem impactar as expectativas da empresa (TAVARES, 2010).

Toda oportunidade que a empresa possuir poderá maximizar seus resultados, seus lucros e levá-la a alcançar seus objetivos. Já as ameaças devem ser administradas pela empresa a fim de minimizar os prejuízos, pois as organizações podem se adaptar às ameaças e transformá-las em desafio para mudanças (OLIVEIRA, 2012).

É importante levantar as oportunidades e ameaças da empresa, a fim de reduzir as dúvidas e mostrar o cenário em que a empresa está inserida, até que ponto ela pode aproveitar as suas oportunidades adquiridas e como irá lidar com as ameaças existentes, pois “a incerteza é uma realidade do dia a dia do executivo, mas não é causa de desânimo, pois o simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incerteza de uma empresa” (THOMPSON *apud* OLIVEIRA 2004, p. 190).

Por meio da análise do ambiente externo da empresa, pode-se obter as oportunidades e ameaças. Porém, são pontos que não são estáveis, uma vez que a empresa pode tomar direções diferentes e mudar a sua situação a cada momento, o que era oportunidade pode se tornar ameaça ou vice e versa. Daí a importância de saber interagir com o ambiente em que a empresa está inserida. As oportunidades representam fatores previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente o andamento da empresa, já as ameaças são fatores que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da organização (COSTA, 2007).

9 ANÁLISE SWOT

Por volta dos anos de 1950 surge a necessidade de elaborar estratégias empresariais, mas para isso era preciso elaborar o cruzamento de fatores internos e externos das organizações, a fim de saber a real situação das empresas. Em meados dos anos de 1960, a técnica da análise SWOT já era desenvolvida em grandes empresas, que verificavam as capacidades organizacionais distintas com as possibilidades externas para priorizar as ações (TAVARES, 2010).

Os pesquisadores Marion Doshier, Otis Benepé, Albert Humphrey, Robert Stewart e Birger Lie criaram uma metodologia que procurava cruzar os pontos favoráveis e desfavoráveis das empresas que ficou conhecido como SOFT, que significa: “o que era bom no presente é satisfatório, o que era bom no futuro é oportunidade, o que é mal no presente é falha e o que é mal no futuro é ameaça” (MEDEIROS, *et al*, 2010, p. 03).

Não há consenso entre os autores sobre a real origem dos criadores da análise SWOT. A análise SWOT ficou conhecida a partir de uma conferência que abordava políticas de negócios, realizado pelo pesquisador Kenneth Andrews. Andrews cita os conceitos desta análise de forma breve, o que o impossibilita de ser seu autor. Somente em 1982 foi publicada a Matriz SWOT (acrônimo Strengths: Forças; Weaknesses: Fragilidade; Opportunities: Oportunidades; Threats: Ameaças), uma metodologia capaz de analisar o ambiente interno e externo de uma empresa levando em conta as estratégias da organização, a fim de cumprir com a sua missão, visão, valores e objetivos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

A análise SWOT é uma forma de planejar as várias tendências, oportunidades, falhas e ameaças que a empresa pode sofrer. Cabe ao planejador gerenciar qual será a melhor forma de lidar com essas variações de acordo com a capacidade da empresa e, só após a realização da análise SWOT, é possível criar estratégias empresariais e estabelecer quais são seus fatores críticos de sucesso, para, então, elaborar ações para combater os pontos que prejudicam o seu crescimento. É por meio da análise SWOT que pode ser criado o planejamento estratégico de uma empresa, uma vez que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa, que, por meio de estudos do ambiente em que a empresa está inserida, mostra quais são suas oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos, e estabelece o propósito da direção que a organização deverá seguir para cumprir com sua missão (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

Quadro 2 – Matriz SWOT

SWOT	POSITIVOS	NEGATIVOS
Internos (Organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183).

10 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Toda organização necessita estipular quais são seus objetivos, é por meio disto que a empresa definirá um alvo futuro a atingir, uma meta a alcançar, um desejo ou uma expectativa que se pretende cumprir em determinado período de tempo.

No entanto, quando os objetivos forem alcançados, os gestores deverão estabelecer novos objetivos, que poderão dar um novo sentido à organização (AMORIM, 2012).

É a partir da análise do ambiente interno e externo que os responsáveis poderão definir seus objetivos, uma vez que estarão atentos às oportunidades e ameaças existentes (OLIVEIRA, 2012).

Quanto à importância da definição dos objetivos na organização, pode-se dizer que a empresa que tem seus objetivos mostra aos *stakeholders*, tanto internos quanto externos, suas intenções. Orientam os colaboradores na redução de dúvidas e motivam, indicando a direção a ser seguida e serve para interação de todos dentro da empresa. A organização que tem seus objetivos é uma organização focada, buscando alcançar o que foi determinado e faz com que a desenvoltura da empresa tenha padrão de execução, o que facilita para avaliar o desempenho da equipe (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Portanto, para que os objetivos sejam traçados e conquistados, eles devem ser claros e entendíveis por todos, devem envolver todas as atividades que visam resultados para a empresa, devem ser desafiadores, mas possíveis de ser alcançados e devem ser definidos para um determinado período de tempo, devem estar ligados a recompensas, ou seja, devem ser motivadores e devem ser comunicados a todos os níveis da organização (PICININ e KOVALESKI, 2009).

Os objetivos devem ser coerentes e consistentes com cada organização, afinal, cada empresa possui características específicas e definem seu alvo de conquista futura.

11 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Os objetivos empresariais indicam o que a organização deverá fazer, porém cabe às estratégias saber como fazer para cumprir com o determinado pelos objetivos, ou seja, os objetivos estabelecem os fins e as estratégias, os meios.

É por meio da adoção de estratégias que as empresas definem como será a utilização dos recursos disponíveis para aproveitar as oportunidades existentes no ambiente e neutralizar as ameaças que forem surgindo (AMORIM, 2012).

A estratégia é a adoção de caminhos a serem seguidos para se alcançar o que se deseja, são métodos claros e que serão eficientes para se chegar ao determinado pela empresa (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

Quanto à finalidade da estratégia, torna-se importante a visão de seu objetivo como sendo fundamental para a fixação de metas e propendendo garantir o resultado final. A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2004).

A definição da estratégia não é linear, cada organização terá a sua estratégia, o que irá depender da sua dimensão, da área em que a empresa atua, as atividades que exerce, são inúmeros fatores que irão influenciar ao elaborar a estratégia de uma empresa. As estratégias nada mais são que concentrar todos os esforços empresariais em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a (TAVARES, 2010).

Portanto, o sucesso no alcance dos objetivos empresariais depende de boas estratégias, que irão possibilitar ao planejador deslocar, adequar e ajustar os

recursos disponíveis, a fim de executar as atividades de maneira eficiente e que garantam o aproveitamento das oportunidades existentes no ambiente em que a empresa está inserida e a se defender das possíveis ameaças (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

12 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é a forma de conduzir todos os planejamentos propostos pela organização, desde a elaboração de metas, objetivos e conduzir, controlar e avaliar todas as etapas, a fim de saber se estão seguindo conforme o planejado para assegurar uma boa execução das atividades e conquista de resultados. A finalidade da gestão estratégica consiste em estabelecer um elo entre o futuro e o presente, entre o ambiente externo e a organização. Visa a assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa e acompanhar se as atividades estão sendo adequadamente desempenhadas (TAVARES, 2010).

A gestão estratégica surgiu para auxiliar na implementação do planejamento estratégico, visando assegurar as mudanças organizacionais que se darão em virtude dos processos para o desenvolvimento do planejamento. Para que o planejado caminhe de maneira eficiente é necessário o comprometimento de todos os colaboradores e acompanhamento do líder. Não existe somente uma forma de gestão estratégica, isso irá depender de cada organização, de acordo com suas particularidades, mas de forma geral a gestão estratégica implica em aprendizagem e aprimoramento (COSTA, 2007).

O gestor estratégico deverá saber liderar com todo o processo planejado, saber conduzir as atividades, comunicar e orientar a todos de forma clara e objetiva. Assim irá alcançar excelência na execução do planejamento estratégico. A eficácia do planejamento estratégico dependerá da sua execução. Daí a importância da gestão estratégica nas organizações, porquanto não basta apenas formular a estratégia; é preciso fazê-la funcionar (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de planejamento estratégico empresarial é uma ferramenta crucial para o sucesso das organizações; todavia, para a elaboração de um planejamento eficiente da organização, será necessário um estudo holístico da empresa, uma vez que para que os objetivos traçados sejam alcançados, será necessária a integração de todas as áreas da organização.

O desempenho organizacional não pode ficar ao acaso, ele deve seguir a missão organizacional, a visão de futuro e, principalmente, a estratégia formulada.

E para que o planejamento seja adequadamente executado, ocasionam várias mudanças, não só na organização em si, mas também na cultura organizacional, pois se o planejamento estratégico não tiver apoio, suporte, compromisso e aceitação de todos envolvidos, ele corre o grande risco de ficar só na formulação e não sair do papel, ou seja, o planejamento estratégico requer liderança, que nada mais é que apostar em uma visão de futuro e conduzir da melhor forma possível a organização para atingir o que foi estabelecido pelo planejamento.

Para a elaboração do planejamento estratégico, faz-se necessário realizar o diagnóstico estratégico, que determina como a organização está. Para isso são necessárias várias informações, que verificam todos os aspectos referentes à realidade externa e interna da empresa.

Dentre as diversas ferramentas que auxiliam os administradores na execução de um planejamento sobre estratégia, a análise SWOT apresenta-se como uma ferramenta de suma importância para a verificação da real situação da empresa. É um método simples, porém eficiente. Por meio da realização da análise SWOT, os seus usuários poderão verificar quais são seus pontos fortes e fracos e, então, estabelecerão estratégias para aproveitar as oportunidades e ações para se defender das ameaças existentes no ambiente em que estão inseridos.

Pelo simples fato da observância do ambiente em que a empresa está inserida, pode-se traçar caminhos para se manter competitiva, buscar cumprir com a missão da empresa no mercado e atingir sua visão.

Todavia, é importante salientar que a análise dos pontos fortes e fracos não é linear, uma vez que a empresa sofre inúmeras variações, que podem tomar dimensões diferentes, e o que hoje pode ser uma força, amanhã pode ser uma fraqueza e vice-versa. É um método administrativo que necessita de contínuo monitoramento e adequação de acordo com as circunstâncias.

Cada organização deverá traçar suas estratégias de acordo com sua necessidade para alcançar os seus propósitos. O planejamento estratégico varia de empresa para empresa, pois cada organização tem suas metas, tamanho, ramo, dimensão, missão, visão, valores, enfim, cada organização possui suas características próprias.

Por meio do estudo feito, pode-se concluir que, para a elaboração de um eficiente planejamento estratégico, é necessário fazer um diagnóstico estratégico. E a forma eficiente de se conseguir levantar a real situação da empresa é a aplicação da análise SWOT, uma ferramenta simples e de suma importância para saber as qualidades que auxiliam o crescimento empresarial e as falhas que prejudicam o desenvolvimento das atividades das organizações em geral.

A pesquisa alcançou seu objetivo proposto, indicando, principalmente, que qualquer pessoa ou empresa pode utilizar este tipo de análise. Porém, tratando-se de uma entidade empresarial, é de vital importância que, no mínimo, as características que compõem a análise SWOT sejam levadas em consideração nas mais diversas organizações administrativas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Rodrigo de Freitas. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo.** Disponível em: <<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/1/10>>. Acesso em: 25 out. 2012.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 411 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 3. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 430 p.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 341 p.

FISCHMANN, Adalberto A e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 161 p.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; et al. **Análise SWOT: a simplicidade como eficiência.** Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt8-07.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2012.

MORGADO, Ana Catarina; PINHO, Flávia. **Planejamento estratégico: vantagens e desvantagens do planejamento estratégico.** Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/PPT/13-Planeamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 465 p.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.

PICININ, Claudia Tania e KOVALESKI, João Luiz. **Planejamento estratégico para serviços**. Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more/formulario10>>. Acesso em: 26 out. 2012.

SOUZA, Wendel e QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 434 p.