

# O Planejamento Estratégico como Fator-Chave para o Sucesso de Empreendimentos

Braulio Oliveira<sup>1</sup>

braulio@fei.edu.br

<sup>1</sup> FEI, São Paulo, SP, Brasil

## RESUMO

*A criação e o desenvolvimento de empresas e, além de uma forma de contribuir para o desenvolvimento social, 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 torna tais empreendimentos bastante frágeis, levando a grande maioria a não sobreviverem mais do que quatro o cinco anos. Por outro lado, o desenvolvimento de conhecimento acerca do empreendedorismo coloca-se como um desafio à academia, à medida que o estudo da administração de empresas vem-se fragmentando a fim de permitir maior profundidade dos assuntos que a compõem. Este artigo, de caráter teórico, 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 setor de atuação.*

Palavras-chave: Empreendedorismo; planejamento estratégico; administração estratégica.

## 1 - INTRODUÇÃO

A administração de empresas vem se desenvolvendo formalmente como área de estudo desde o início dos anos 1900. Como uma área “social aplicada”, busca contribuir para a resolução de problemas empresariais e para o desenvolvimento das organizações – o que indiretamente influencia a sociedade como um todo.

Não obstante o trabalho contemporâneo ser desenvolvido em ambientes organizacionais que provocam impactos sociais, a busca pela satisfação pessoal, seja por meio de elementos objetivos (como remuneração), seja por meio de elementos subjetivos (como inclusão em grupos) é um fator determinante da sua existência. Tanto que um dos maiores colaboradores da administração, Henry Ford, após tentativas frustradas, obteve êxito em dar forma ao seu sonho, ainda hoje uma das maiores montadoras de veículos do mundo.

Pode-se concluir, portanto, que o estudo da Administração de Empresas se justifica apenas porque pessoas buscam implementar sonhos e satisfazerem suas necessidades por meio de organizações.

Segundo pesquisa conduzida pelo Sebrae (2005) o Brasil é o sétimo país do mundo em termos da taxa de empreendedorismo, que é de 11,3%. O primeiro colocado na classificação é a Venezuela, com uma taxa de 25%.

Evidentemente, mais do que uma análise acerca desses índices, a importância reside na compreensão dos fatores que levam a eles, de forma que governos e organizações da sociedade civil contribuam para o desenvolvimento desses novos empreendimentos.

A mesma pesquisa aponta que os principais motivos que leva pessoas a empreenderem, no Brasil, são: a percepção de oportunidades de negócios (6%) e a

necessidade (5,3%) (SEBRAE, 2005). Tal constatação denota que grande parte dos novos empreendimentos decorre de fator extrínseco à vontade dos empreendedores, o que pode ser decorrente das altas taxas de desemprego que o Brasil vem registrando nos últimos anos (ao redor de 7% em nível nacional, de acordo com o IBGE).

Embora essa “necessidade” declarada possa resultar em empreendimentos de sucesso, por se colocar, muitas vezes, como uma última alternativa com vista à sobrevivência de pessoas que não pretendem viver à margem da sociedade, os riscos inerentes são bastante significativos. Isso porque, em tal contexto, pouco comum é levar-se em consideração o conhecimento relativo à Administração de Empresas a fim de se buscar o sucesso do negócio – o que nesse caso, pode significar tão somente a obtenção de recursos que propicie condições mínimas de sobrevivência ao empreendedor e à sua família.

À reboque da reflexão supra-exposta, o trabalho realizado pelo Sebrae (2005) apresenta que 49,9% dos novos empreendimentos “morrem” em até dois anos, 56,4% em até três anos e 59,9% em até 4 anos. Ressalte-se que a maior parte dessa mortalidade deve-se a aspectos relacionados com a Administração de Empresas, em especial, à falta de planejamento, o desconhecimento do mercado consumidor e da concorrência. Pouco representativa é a parcela relacionada às questões de produção/processo de elaboração, o que se explica pelo fato de que muitos desses empreendedores são egressos de empresas que lhes deram “know how” relativo àquilo que se propuseram a fazer. A pesquisa apresenta que 20% dos empreendimentos são baseados em experiências anteriores dos empreendedores (SEBRAE, 2005).

A preocupação da academia, do governo e de organizações da sociedade civil acerca do empreendedorismo se justifica pelo fato de que a grande maioria das empresas, que geram impostos e empregos, ainda que indiretamente, contribuem para o desenvolvimento da sociedade brasileira. Apesar disso, os esforços realizados ainda causam impacto bastante tímido. Elucida essa conclusão o fato de que 30% dos novos empreendimentos não recebem nenhum tipo de orientação, e 33% receberem orientações de familiares (SEBRAE, 2005).

Ocorre que as empresas participam de um ambiente bastante complexo, influenciando e, principalmente, sendo influenciado pelas forças que o compõe. Assim sendo, a competitividade está no âmago das sociedades capitalistas, visto que a escolha de produtos e serviços, por parte dos clientes, é por aqueles que lhes ofertam melhor valor.

Evidentemente, há organizações criadas por empreendedores que são, ou que buscam orientação profissional – o que de fato contribui para a sua longevidade. Mas esses são uma pequena minoria (SEBRAE, 2005).

Este ensaio, de caráter teórico, apresenta o planejamento estratégico como um fator essencial ao sucesso de empreendimentos. Para tanto, está dividido em três partes, incluindo esta: introdução, onde aborda-se a importância da administração de empresas, a competitividade que envolve as organizações e alguns dados relativos ao empreendedorismo; o planejamento estratégico dos negócios, onde se apresenta à evolução do pensamento estratégico, são discutidos alguns modelos de planos estratégicos, é proposto um modelo a partir da discussão promovida e, ainda, são apresentadas ferramentas gerenciais que contribuem para as análises necessárias à elaboração de planos estratégicos; considerações finais, onde faz-se o fechamento do presente trabalho.

## 2 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

### 2.1 - EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

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 e 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 externa 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.

O Quadro 1 apresenta as principais características de cada uma das fases do pensamento estratégico expostas e, posteriormente, são apresentados e discutidos modelos de planos estratégicos.

Quadro 1 – Fases do pensamento estratégico

ESTÁGIO	1 Orçamento e controle financeiro	2 Planejamento de longo prazo	3 Planejamento estratégico de negócio	4 Planejamento estratégico corporativo	5 Administração estratégica
FATORES	Crescimento do nº de atividades desenvolvidas pelas empresas, dificultando a sua gestão	Necessidade de gerenciar mais eficazmente os recursos em virtude do vertiginoso aumento da produção durante e logo após a 2ª Guerra Mundial.	Mudança do foco gerencial da produção para o marketing, em virtude do aumento da concorrência e estagnação dos mercados	Crise do petróleo, mudanças tecnológicas, concorrência crescente e cenários econômicos. Qualidade e custos	Necessidade de integração do planejamento com outros sistemas administrativos para se conseguir a adequada mobilização de recursos e pessoas. Falta de congruência dos planos com os recursos humanos e a cultura organizacional
CARACTERÍSTICAS	Estabelecimento de orçamento (projeções de receitas e custos para um ano) e, realização de controle financeiro através de centros de responsabilidade. Modelo de gestão burocrático-funcional	Permite definir objetivos, metas, programas e orçamentos por um período de muitos anos. Início da diversificação dos negócios dadas as oportunidades que surgiam (mercados crescentes)	Segmentação dos negócios: criação de UEN	Processo formal de planejamento em 12 passos	Integração do planejamento com o gerenciamento do controle, da comunicação e da informação e da motivação e recompensas
AVANÇOS	Permite a definição, o monitoramento através de indicadores financeiros e o atendimento dos objetivos de lucro. Transição do foco na atividade/tarefa para o foco no resultado	Ampliação do período de abrangência do plano. Percepção da necessidade de integração das diversas áreas da organização	Processo adequado para organizações que possuem negócios não relacionados. Conceito de segmentação. Preocupação com os concorrentes	Melhoria das abordagens com os concorrentes. Congruência das UEN's. Melhoria da segmentação. Otimização dos recursos	É a mais avançada e coerente forma de pensamento estratégico. Estende a visão estratégica por todas as áreas das organizações e, considera como fator crítico a cultura organizacional
LIMITAÇÕES	Nesta etapa não há integração do planejamento com a estratégia da organização. Há excessiva ênfase financeira	Tem resultados melhores em ambientes estáveis e mercado crescente. A base do plano é a meta de vendas, sendo todas as demais projeções derivadas	Perda de sinergia e de convergência. Abordagem simplista da concorrência.	Burocracia excessiva. Rigidez do processo. Falta de integração entre estratégia e operações	Complexidade para sua implementação. Dificuldade de convergência do plano com a cultura organizacional.

FONTE: Adaptado de HAX e MAJLUF (1984).

## 2.2 - Modelos de planos estratégicos

Atualmente, muitos dos modelos de planos estratégicos enfatizam o direcionamento e a interação com o mercado. 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, Saunders e Piercy (2003) que, ao trabalharem o escopo estratégico do marketing, abordam questões relativas ao negócio como um todo, partindo da definição da finalidade do negócio, a partir da análise de mercado e da empresa, a fim de definir uma estratégia geral, que por sua vez, com base nos objetivos de mercado da empresa e nas suas vantagens, origina o seu posicionamento competitivo, que deverá, então, ser implementado – nesse caso, pela função marketing. A Figura 1 apresenta o modelo descrito.

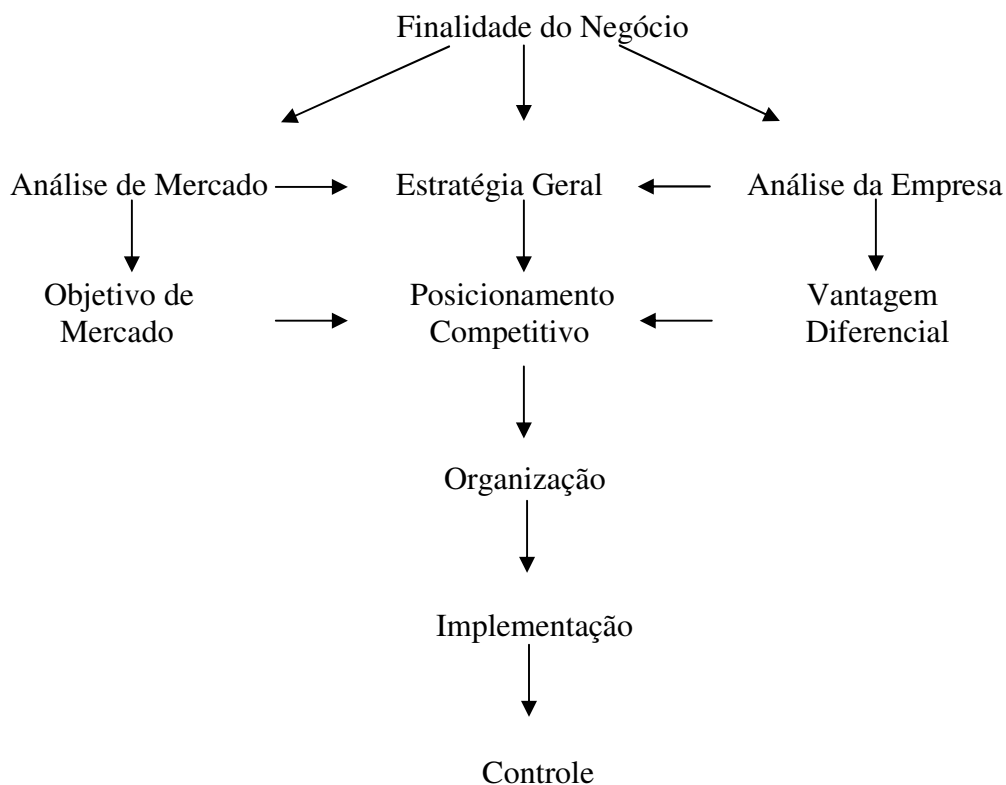


Figura 1 – Modelo de plano de marketing estratégico  
FONTE: Adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2003).

Conforme explicitado, o modelo supra-exposto claramente trata-se de 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 exposto na Figura 1.

Um modelo mais convencional, não tão fincado no mercado considera a matriz PFOA (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), a partir do que são definidos os objetivos e os programas de ação, e as formas de controle – Mattar e Santos (2003) 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.

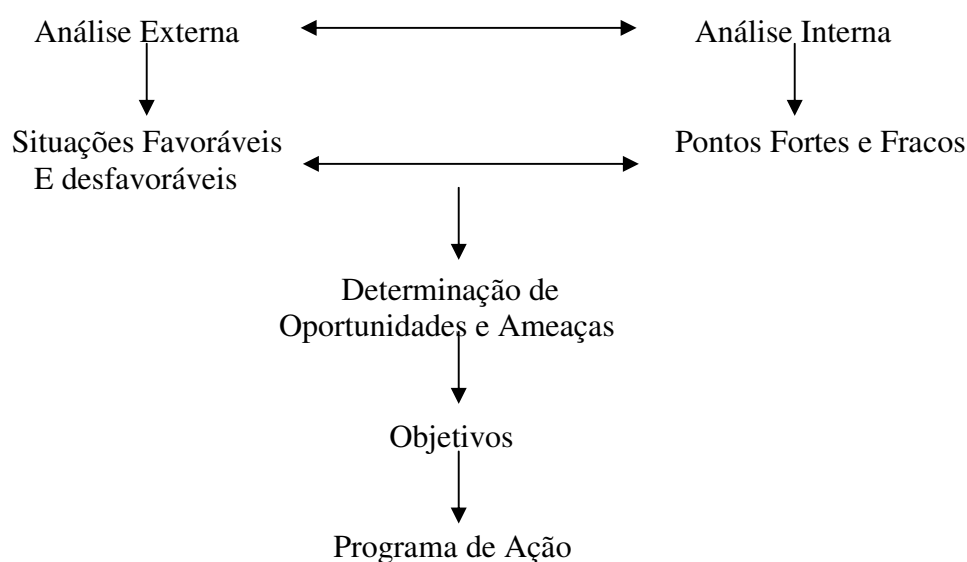


Figura 2 – Modelo de planejamento estratégico  
FONTE: Mattar e Santos (2003).

Uma crítica 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 uma 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 de maneira importante 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 é feito 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, Salrlman (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 e os riscos e recompensas a que ele se relaciona.

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

### 2.3 - PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

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 e LAUDON, 2004). 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). Esta 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 de negócios proposto  
FONTE: Representação figurativa proposta do autor.

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 externa e interna devem contribuir também para a definição do posicionamento competitivo, das estratégias funcionais e até mesmo do próprio orçamento (ABELL, 1978; SUDHARSHAN, 1995).

#### 2.4 - FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

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 e PETER, 1993; OLIVEIRA, 1985; MATTAR e SANTOS, 2003).

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 quadrante, conforme apresenta-se na figura 4.



	<b>Produtos atuais</b>	<b>Produtos novos</b>
<b>Mercados existentes</b>	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
<b>Mercados novos</b>	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 4 – Matriz produto mercado de Ansoff  
 FONTE: Sudharshan, 1995.

Essa matriz permite as empresas compreenderem as suas diversas possibilidades de negócios em que podem atuar, apresentando oportunidades – os 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 pode compreender diversas variáveis, sendo consideradas, 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 exhibe a matriz GE.

		<b>Posição do Negócio</b>		
		Forte	Médio	Fraco
<b>Atratividade do Mercado</b>	Alta	Alto	Alto	Médio
	Média	Alto	Médio	Baixo
	Baixa	Médio	Baixo	Baixo

Figura 5 – Matriz GE  
 FONTE: Hooley, Saunders e Piercy (2003).

O que torna um mercado atrativo ou permite classificar um negócio dentro de uma posição forte ou média são os fatores do macro-ambiente e a concorrência. Pode-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) ou “média atratividade” (região central) ou “baixa atratividade” (canto inferior direito).

Não obstante a importância, abrangência e profundidade que de 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 reduzir isso é propiciar maior e melhor uso dela é obter pontuação por meio de pesquisa, a qual, se bem feita, pode retratar de maneira bastante eficaz uma dada realidade.

### **3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou apresentar a teoria relativa ao planejamento estratégico de negócios, de forma reflexiva, no contexto do empreendedorismo. Ou seja, com vistas a propiciar bases para que novos 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 (2001).

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

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 BIBLIOGRÁFICAS**

AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001

ABELL, Derek F. Strategic Windows. *Journal of Marketing*, New York, July, 1978.

BIRLEY S.; MUZYKA, D.F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Makon Books, 1993.

EMPREENDEDORISMO no Brasil. Curitiba: SEBRAE, 2005 – Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process*. New Jersey: Prentice Hall, 1984

HAX, Arnold C.; WILDE II, Dean. The delta model: adaptative management for a changing world, *Sloan Management Review*, winter, 1999

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dílson G. *Gerência de produtos*. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P.R. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1985

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

OHMAE, Kenich. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1982

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

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

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