

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMO DIRECIONADOR DE AÇÕES EMPRESARIAIS

**Aline Montanha de Lima**

Graduanda em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Ângela de Souza Brasil**

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Antônio Donizete Lemes**

Especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos e Marketing – FITL/AEMS;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

### RESUMO

Este artigo, por meio de pesquisas bibliográficas referentes ao tema, tem como objetivo apontar e esclarecer a importância de um bom planejamento dentro das organizações, bem como destacar o *diagnóstico estratégico* como um diferencial empresarial. No decorrer do trabalho, serão descritas as formas de realizar e aplicar o planejamento estratégico e suas fases, para utilizá-lo como uma ferramenta capaz de direcionar *ações empresariais* para maximizar seus pontos fortes e melhor aproveitar as oportunidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** ações empresariais; diagnóstico estratégico; planejamento estratégico.

### INTRODUÇÃO

Cada vez mais se fala e se vê exigências de mercado influenciando diretamente o desempenho empresarial, exigindo que organizações tenham um sistema bem elaborado que direciona as ações desenvolvidas.

O Planejamento estratégico é um sistema que engloba a empresa como um todo, tendo como principais responsabilidades a formulação de objetivos, levando em consideração o ambiente que este inserido. O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo do planejamento estratégico e procura verificar qual é a real situação da empresa a seus aspectos internos e externos.

O diagnóstico tem por objetivo oferecer ao administrador informações básicas e pertinentes para verificação das vantagens do planejamento, por meio do tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, assim como as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece. Esta etapa do processo

mostra quais situações precisam de maior atenção no que se refere a melhorias da organização, levando em conta os aspectos internos e externos. Ele fornece informações relevantes para a tomada de decisão, levando em consideração o desempenho nos últimos períodos, experiências, situações e claro o objetivo futuro.

Elencando informações, mensurando e utilizando da maneira correta, o diagnóstico estratégico será um direcionador para ações empresarias. Para tratar de maneira mais acentuada o tema proposto o artigo está organizado em: introdução, planejamento estratégico, fases do planejamento estratégico, diagnóstico estratégico e sua melhor funcionalidade, estratégias e ações.

## **2 METODOLOGIA**

Para que o trabalho fosse fundamentado teoricamente foi escolhida o levantamento bibliográfico que segundo Gil (2008), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

## **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Com toda a evolução de mercado, é de extrema necessidade que as empresas definam os objetivos e estratégias para que consigam garantir melhor resultados, fortalecendo assim seu desenvolvimento no mercado.

Planejamento estratégico é o processo que visiona o futuro e auxilia o profissional a organizar suas ideias direcionando suas decisões.

Quando se pensa em empresa, logo vem à dúvida sobre como manter um negócio no ambiente atual do país e como fazer com que ela se desenvolva de maneira sólida e eficaz; com as influências externas de mercado, bem como com as exigências de melhoramento interno.

Quando não há um plano estratégico para a orientação dos negócios, fica complicado identificar as necessidades e oportunidades que auxiliam na implementação de medidas que antecedem os problemas apresentados. É necessário que se conheça o ambiente em que estão inseridos, os valores, a visão, os objetivos e a missão que se propôs na criação da empresa.

Todas essas dúvidas fazem com que as empresas repensem sua maneira de administrar. Para isso, passaram a estabelecer metas, alocar recursos, criar

planos de ação para atingir seus objetivos e vencer as adversidades. Portanto, foi a partir deste cenário que emergiu os conceitos de planejamento estratégico.

Maximiano (2000) comenta que o planejamento estratégico consiste na definição de objetivos para lidar com as ameaças e oportunidades surgidas no ambiente e também como o processo de elaborar estratégias (a relação pretendida da organização com seu ambiente), sendo que a implementação e o controle seriam o processo de colocar em prática, acompanhar e avaliar as estratégias. Para este autor, todas as organizações praticam o planejamento estratégico, com maior ou menor grau de formalização, explicitamente ou implicitamente.

Para Kotler (1998, p. 71), “planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

Entende-se então a importância do planejamento estratégico como um processo em que a empresa se mobiliza por meio de atividades proativas, considerando seu ambiente atual e futuro, para atingir o sucesso e construir o seu futuro.

De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 117), “o planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Planejar é uma função básica, primordial, organiza, influencia e controla gerando assim, os resultados do planejamento, assim, somente após o desenvolvimento de seus planos é que os gerentes determinam a estrutura de sua organização, direcionando os funcionários e estabelecendo as organizações.

### **3.1 Etapas do Planejamento Estratégico**

Ideias e informações por si só não produzem resultado nenhum; através do Plano estratégico, essas ideias e informações serão organizadas e implementadas de maneira que contribua para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Ele deverá ser feito através de análise de cenários, bem como a elaboração de uma análise SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades e *Threats* – ameaças) que detecta as ameaças e

oportunidades sob os pontos de vista interno e externo da organização. Este plano deverá esclarecer pontos específicos para compor o planejamento: missão, visão, valores, objetivos, estratégia da organização e desdobramento da estratégia (como será aplicada).

### **3.1.1 Missão**

A missão traduz as responsabilidades e pretensões da empresa junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão representa a razão de ser da empresa e seu papel na sociedade. Segundo Oliveira (2007), a missão deve ser definida de maneira ampla, flexível refletindo as habilidades essenciais da empresa.

### **3.1.2 Visão**

A visão mostra a imagem futura desejada, e alinhada com as aspirações da organização pode definir e redigir o que pretende alcançar. Compreende algo que ainda não se tem, podendo ser um sonho ou algo que se acredita para a empresa. Deve ser motivadora e mobilizadora, conduzindo para o futuro. De acordo com Oliveira (2007),

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

### **3.1.3 Valores**

Ligado à cultura organizacional, os valores são um conjunto de sentimentos que se tem com relação às atividades/ações que serão desempenhadas. Surgem a partir da missão, como crença ou política organizacional, e representam os princípios que informam como as pessoas deverão se comportar e comprometer na organização. “Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMYO; GONDIM, 1996, p.63).

### **3.1.4 Objetivos**

Segundo Rezende (2008), os objetivos podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas, onde se relaciona com os resultados que a organização pretende chegar a determinado período de tempo consolidando seu

negócio ou atividade. São os resultados que a empresa pretende alcançar num período. Os objetivos são definidos de forma concreta e devem apresentar características que sejam específicas mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporais.

Tornam assim, uma bússola para o administrador que sente a necessidade de determinar claramente os objetivos, pois, assim sendo, será possível determinar a estratégia necessária para quaisquer situações (LAS CASAS, 2001).

### **3.1.5 Estratégia**

Bueno (1996, p.272) diz que estratégia é “A arte de traçar planos de uma guerra”. Enquanto que CERTO (1993, p.6) afirma que estratégia é um “Processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Serão descritas a partir da análise de ambiente, feita após o agrupamento de temas e prioridades dos principais objetivos. Ela deverá estar voltada para o futuro, e estar de acordo com as etapas acima (missão, visão e valores). Será num geral a médio e longo prazo para atingir a visão da organização.

### **3.1.6 Desdobramento Estratégico**

O desdobramento da estratégia é fundamental para que haja planos e ações estratégicas bem definidas e um processo de gestão estratégica bom na organização. O *Planejamento estratégico* deve se desdobrar através de planejamento em áreas funcionais, políticas, planos operacionais, projetos e estrutura organizacional.

Todo esse processo das etapas do Planejamento estratégico se faz através de um prévio Diagnóstico de todos ambientes da organização, e os almejos da mesma.

## **4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO OU ANÁLISE SWOT**

O diagnóstico estratégico, também conhecido como técnica SWOT, é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado.

Por meio do diagnóstico estratégico, se obtém o conhecimento das variáveis interna e externas que afetam a empresa como um todo, possibilita a análise da posição em que se encontra e permiti traçar um futuro. Deve ser realizado da forma mais real possível.

“Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização” (SILVEIRA, 2001, p. 209).

A análise SWOT permite colher todos os dados necessários, aliando - os e avaliando para ter maior controle e eficácia do planejamento no alcance dos objetivos e metas. Sistema simples, destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente que este inserido. A figura 1 sintetiza o que se deve analisar na matriz SWOT.

**Figura 2.** Análise SWOT.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	Força	Fraqueza
Externa (ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Bastos (2014 s.p).

Importante focar no que realmente faz a diferença, elementos que se podem desenvolver. Para realizar esta análise, deve-se levantar o maior número de itens para cada quadrante.

#### 4.1 Análise Interna

Identificam-se os principais pontos fortes e fracos de uma empresa, norteando o processo de planejamento, pois é esta análise que direcionará os recursos a serem utilizados, mostrando também os pontos vulneráveis, estabelecendo estratégias.

Os pontos fortes são elementos que trazem benefícios, que estão organizados e sob controle. Exemplos: localização privilegiada; organização de

métodos; trabalho em equipe; tarefas bem distribuída; dentre outros (OLIVEIRA, 2007). Já os pontos fracos dizem respeito a elementos que atrapalham. Exemplos: matéria prima escassa; processo de morado na fabricação; localização inviável; pessoal mal qualificado (OLIVEIRA, 2007).

Esta análise tem como foco principal colocar em evidência as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos devem ser determinados a partir da posição em que se encontra a empresa e seus bens e produtos.

Kotler (2008) destaca que em cada negócio é necessária à avaliação constante das forças e fraquezas, podendo utilizar-se de meios apropriados classificando assim, cada fator como força ou fraqueza.

Conhecer a empresa, assim como suas características positivas e negativas, é uma condição essencial para elaboração do diagnóstico. De acordo com Sampaio (2004), fatores relevantes como imagem, funcionários, tecnologias utilizadas, recursos financeiros, produtividade, qualidade de produtos e prazos, são determinadores de forças e fraquezas.

Existem estudos que defendem que os pontos fortes só são considerados se suas habilidades e recursos estiverem em equilíbrio aos fatores críticos de sucesso. Com isso, a organização fará uso de informações necessárias ara determinar os objetivos e estratégias para melhor aproveitamento das competências evidenciando os problemas identificados, traçando meios de resolução dos mesmos.

Assim, segundo Oliveira (2007) para que seja eficaz uma análise interna, devem-se comparar com outras empresas do mesmo setor de atuação suas perspectivas em concorrência, sendo elas diretas ou indiretas.

## **4.2 Análise Externa**

As empresas não são autossuficientes e dependem dos fatores externos em que estão inseridas, sendo eles, todos os elementos que atuam fora da empresa e influenciam em suas operações. A avaliação do ambiente externo é o processo de avaliação das oportunidades e ameaças que afetam a empresa direta e indiretamente. Para Oliveira (2007),

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente ás relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das

áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas (OLIVEIRA, 2007, p. 72).

Em tais casos torna-se importante que a empresa conheça seus recursos e atividades para que desempenhe e tenha controle de seu desempenho, para isso, a empresa deve ter informações detalhadas sobre o ambiente externo que a cerca.

#### **4.2.1 Oportunidades**

As oportunidades devem ser identificadas e analisadas isoladamente em sua real contribuição, deve considerar os objetivos da empresa como critério de avaliação e classificação de melhores oportunidades.

As oportunidades se bem aproveitadas, fornecem vantagens competitivas para a empresa, e se bem usufruída proporciona lucros na empresa sendo essenciais para conduzir o processo estratégico obtendo assim, equilíbrio entre empresa e forças externas, as quais afetam direta e indiretamente as forças.

“São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las” (OLIVEIRA, 2007, p. 21).

Sendo assim, são situações externas que estão fora do controle, porém podem afetar positivamente. Exemplos: alteração na legislação; concorrência saindo do mercado; novas tecnologias.

#### **4.2.2 Ameaças**

As ameaças são situações atuais e futuras do ambiente em que a empresa esta inserida que se não forem eliminadas, evitadas ou minimizadas afetara negativamente o processo de desenvolvimento dos objetivos, ocasionando uma desvantagem competitiva. Sun Tzu (1994, p.28) em seu livro “A arte da Guerra” sintetiza:

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

Compreende-se então que são situações externas que atrapalham e como estão fora de controle, deve-se prever para se prevenir. Exemplos: nova concorrência; escassez de mão de obra; catástrofes naturais.

## 5 ESTRATEGIAS/AÇÕES

Segundo Oliveira (2007), a organização deverá se posicionar de forma a alcançar os objetivos que foram traçados na sua missão. Ter uma postura que estabeleça todas as estratégias e políticas necessárias da empresa através de ações.

Deverá ainda, ter uma postura estratégia com aspectos limitados à missão: relação entre oportunidades e ameaças e relação entre pontos fortes e fracos. Para tanto, tratar com clareza e seriedade através de objetivos estabelecidos, aproveitar as oportunidades e se prevenir diante as ameaças no momento atual da execução, potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos para fazer frente às influências do ambiente.

Sem se esquecer da importância que o fator psicológico pode influenciar a postura da empresa, onde envolve então os valores, atitudes, motivações e anseios dos responsáveis que tem o poder de decisão.

Um dos instrumentos mais utilizados para o desenvolvimento do *Planejamento estratégico* é a análise SWOT.

### 5.1 Plano de Ação

Após a realização da análise SWOT e ter estipulado os objetivos e as estratégias empresariais é possível montar o plano de ação. O plano de ação é uma ferramenta na qual a empresa conseguirá visualizar de forma coerente e organizada as atividades a serem desenvolvidas, por cada setor, por cada pessoa envolvida, em seu tempo correto, para o alcance dos objetivos comum. Definirá prazos, organizará metas pela escala de importância e permitira o monitoramento e controle.

Para Kolter (2008), os itens básicos de um plano de ação são: lista de ações e atividades; data de início de cada ação /atividade orçamento alocado para cada ação/atividade responsável por cada ação, conforme pode ser observado na figura 2 logo abaixo.

“Por fim, o plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo, que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo”. Numa organização seja ela órgão público empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. “Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo” (DRUCKER, 2001, p. 119).

**Figura 2:** Plano de Ação.

P 1 - PLANO DE AÇÃO PROPOSTA / PROJETO / ESTRATÉGIA:				META OBJETIVO: META PRAZO: META VALOR:			INDICA- DOR
MEDIDA ou AÇÕES (O Quê)	Quando	Onde	Quem	Razão, Por que, Por Quem	Como (Procedimento)	Quanto (R\$)	Posição / / /
1							⊕
2							⊕
3							⊕
4							⊕
5							⊕
6							⊕
7							⊕
8							⊕
9							⊕

Fonte: Portal Administração (2015).

Para o desenvolvimento de um bom plano de ação, este devera responder algumas questões: O que será feito?; Porque será feito?; Onde será feito?; Quando será feito?; Por quem será feito?; Quanto custará?

Quanto mais detalhado o plano de ação, mais chance terá de atingir o resultado. Ideal é que para cada objetivo seja feito um plano.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funções básicas para um bom resultado são planejar, organizar, influenciar e controlar, pois através destes, são traçados caminhos que determinam a estruturação de uma organização.

Por este trabalho, fica visível a facilidade e comodidade que um bom planejamento estratégico proporciona para uma organização empresarial. Vale lembrar que o plano estratégico se realizado isoladamente é insuficiente, sendo necessária junto a esta ação, a integração com outros planejamentos tático e operacional. Assim, a empresa precisa estimular o planejamento e formalizar tais ações.

No entanto, para esta excelência, cada passo a ser desenvolvido deve englobar muita dedicação, atenção, responsabilidade e veracidade de todos os dados levantados.

Desta premissa verifica-se, que o primeiro passo é desvendar tudo o que influencia a empresa, todos os fatores que incidirão em medidas a serem tomadas

futuramente e de acordo com as necessidades apresentadas. O diagnóstico estratégico e suas análises permitem e direcionam toda a distribuição das ações que devem ser executadas. Sem este embasamento, não há como tomar decisões despreocupadas, pois sem dados concretos não existe visibilidade da real situação, e acaba por direcionar esforços para metas erradas.

Assim, o planejamento aliado ao processo de desenvolvimento das estratégias pertinentes à empresa, para sua organização, permite a análise real das capacidades da empresa aumentando suas chances de sucesso e concretização dos objetivos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (matriz) conceitos e aplicação. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em 29 set. 2016.

BUENO, Francisco da Silveira. Mini Dicionário da língua portuguesa. São Paulo: FTD. Lisa, 1996.

CERTO, Samuel. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: a administração. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas E Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Google Books, Rio de Janeiro: Brasport, 2008. <<http://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 25/09/2016.

SAMPAIO, C.HSAMPAIO, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. Revista de administração da Universidade de Administração de São Paulo, São Paulo, v. 31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TZU, S. A arte da guerra. São Paulo: Record, 2006.