

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS, ROTEIRO, OBJETIVOS E FERRAMENTAS**

Rogério Marcondes Noleto¹

RESUMO: O presente artigo aborda o tema do planejamento estratégico como instrumento fundamental para que organizações se adaptem às constantes transformações do mercado e às inovações tecnológicas. O objetivo geral consistiu em analisar a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma visão de futuro e para a preparação das empresas diante de cenários competitivos. Os objetivos específicos incluíram identificar fatores que dificultam o crescimento organizacional, examinar os diferenciais competitivos adotados por empresas com orientação futurística e verificar as principais ferramentas utilizadas no processo de planejamento empresarial. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa e fundamentada em levantamento bibliográfico, com base em autores consagrados, como Chiavenato, Kotler e Keller, Oliveira e Mintzberg, que subsidiaram a construção teórica e analítica do estudo. Os resultados indicam que o planejamento estratégico, quando estruturado de modo coerente, apresenta-se como mecanismo eficiente e acessível, capaz de fortalecer a competitividade e favorecer a adaptação contínua das organizações às mudanças ambientais. Conclui-se que a compreensão e a aplicação de processos estratégicos adequados contribuem significativamente para o alcance de elevados níveis de eficiência, sustentabilidade organizacional e posicionamento competitivo no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Competitividade organizacional. Ferramentas de gestão.

STRATEGIC PLANNING: ROADMAP AND OBJECTIVES

ABSTRACT: This article addresses the topic of strategic planning as a fundamental tool for organizations to adapt to constant market transformations and technological innovations. The general objective was to analyze the importance of strategic planning for developing a future-oriented vision and preparing companies to face competitive scenarios. The specific objectives included identifying the factors that hinder organizational growth, examining the competitive differentials adopted by future-oriented companies, and identifying the main tools used in the business planning process. The research is characterized as descriptive and qualitative, grounded in a bibliographic review based on renowned authors such as Chiavenato, Kotler and Keller, Oliveira, and Mintzberg, who supported the theoretical and analytical construction of the study. The results indicate that strategic planning, when coherently structured, becomes an efficient and accessible mechanism capable of strengthening competitiveness and promoting continuous organizational adaptation to environmental changes. It is concluded that the understanding and application of appropriate strategic processes contribute significantly to achieving high levels of efficiency, organizational sustainability, and competitive positioning in the market.

Key words: Strategic planning. Organizational competitiveness. Management tools.

1 INTRODUÇÃO

¹ Mestre em Sociologia (UFMT), com Pós em MBA em Gestão Executiva (Universo), Bacharel em Administração. Servidor Público Federal – Administrador, Universidade Federal de Mato Grosso. Professor do Centro Universitário UniCathedral nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Gestão Pública, Recursos Humanos, Gestão em Agronegócios e Logística. E-mail: noleto.rogeriomarcondes@gmail.com.

O ambiente empresarial contemporâneo caracteriza-se pela complexidade, pela dinamicidade e pela necessidade crescente de tomada de decisões embasadas em análises consistentes do ambiente interno e externo. Nesse cenário, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta indispensável para orientar ações, otimizar recursos e alinhar a organização aos desafios competitivos do mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2019).

A compreensão estruturada dos fatores internos e externos permite às empresas ampliarem sua capacidade de adaptação e desenvolver estratégias mais eficazes diante das mudanças. Assim, ferramentas de diagnóstico estratégico, como a Análise SWOT e a Matriz BCG, assumem papel central no processo decisório, ao fornecer suporte para a identificação de oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e rentabilidade de produtos e segmentos (KOTLER; KELLER, 2012).

Dessa forma, compreender o planejamento estratégico e suas ferramentas de apoio é fundamental para que as organizações se mantenham competitivas e sustentáveis em cenários de alta complexidade.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico constitui um dos pilares fundamentais da gestão moderna, pois estabelece o direcionamento capaz de orientar a organização em seu relacionamento com o ambiente interno e externo. Envolve a formulação de objetivos, a definição de cursos de ação e a implementação de medidas que permitem antecipar desafios e orientar a empresa diante de cenários dinâmicos e complexos. Segundo Oliveira (2009, p. 46), o planejamento representa uma das funções centrais do processo administrativo e ultrapassa a simples organização de informações, configurando-se como um instrumento de administração estratégica apto a lidar com turbulências ambientais e ampliar a competitividade organizacional.

Drucker (2006) reforça essa perspectiva ao afirmar que o planejamento se torna cada vez mais indispensável às organizações, visto que possibilita o alinhamento de metas, a otimização do desempenho e o fortalecimento da capacidade de sobrevivência em mercados altamente competitivos. O autor ressalta que planejar é não apenas prever o futuro, mas articular decisões presentes que assegurarão a sustentabilidade do negócio. Essa visão dialoga com Chiavenato (2003, p. 242), para quem planejar significa “olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito”, destacando que o planejamento é a atividade que orienta a alocação de recursos e a execução de tarefas para alcançar os resultados desejados.

Autores contemporâneos ampliam o escopo do planejamento ao incluir abordagens flexíveis e dinâmicas. Mintzberg (2004), por exemplo, critica a concepção estritamente racional do planejamento estratégico, propondo que a formulação de estratégias envolve aprendizado contínuo, adaptação e capacidade de resposta às transformações do ambiente. Já Ansoff (1990) destaca que a estratégia deve considerar a turbulência ambiental, exigindo análise rigorosa das oportunidades e ameaças, enquanto Porter (1996) defende que o planejamento é essencial para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, uma vez que permite definir posicionamento estratégico e escolhas que diferenciam a organização de seus concorrentes.

Kaplan e Norton (2004) adicionam outra dimensão ao debate ao argumentar que o planejamento deve ser acompanhado de mecanismos claros de mensuração e integração entre níveis organizacionais, de modo que a estratégia se converta em ação concreta. Assim, o Balanced Scorecard surge como ferramenta importante para alinhar objetivos estratégicos a indicadores de desempenho, potencializando a capacidade organizacional de executar sua estratégia.

Embora historicamente conduzido por gestores de nível estratégico, o planejamento se desdobra também nos níveis tático e operacional, garantindo coerência e integração entre metas e ações em toda a estrutura organizacional. Nesse sentido, Lacombe (2009, p. 28) define o planejamento como a “determinação consciente de cursos de ação com base em objetivos, fatos e estimativas”, reforçando sua natureza racional, sistemática e fundamentada.

A literatura demonstra, portanto, que os autores convergem quanto ao papel central do planejamento estratégico como mecanismo de sobrevivência, competitividade e desenvolvimento organizacional. Enquanto Oliveira, Drucker e Ansoff destacam a necessidade de conexão com o ambiente, Chiavenato e Lacombe enfatizam a racionalidade e a organização interna dos recursos; já Mintzberg ressalta a aprendizagem estratégica, Porter discute o posicionamento competitivo, e Kaplan e Norton reforçam a importância da execução alinhada à estratégia.

Em um contexto marcado por rápidas transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, o planejamento estratégico revela-se indispensável para orientar decisões presentes que moldam o futuro das organizações.

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter bibliográfico e descritivo, fundamentada na análise de obras clássicas e contemporâneas sobre planejamento estratégico e gestão organizacional.

A pesquisa bibliográfica permitiu reunir, interpretar e comparar contribuições teóricas de autores reconhecidos na área, possibilitando compreender a evolução conceitual, as

aplicações práticas e a relevância do planejamento estratégico no contexto atual. Já o caráter descritivo buscou apresentar, de forma sistematizada, como o planejamento se configura como instrumento essencial para a competitividade e a sustentabilidade das organizações, fornecendo subsídios teóricos que sustentam a discussão proposta ao longo do trabalho.

2.1 Planejamento Tático e Operacional

O planejamento tático representa o nível intermediário do processo de planejamento organizacional, caracterizando-se por maior especificidade e direcionamento das ações. Diferentemente do planejamento estratégico, cuja abrangência envolve toda a organização e contempla o longo prazo, o planejamento tático possui escopo delimitado e concentra-se em departamentos, setores ou unidades funcionais. Seu propósito é traduzir as diretrizes estratégicas em objetivos e ações executáveis, de modo a assegurar a coerência entre as metas corporativas e sua implementação pelas áreas responsáveis. Conforme destaca Chiavenato (2003, p. 228), “o administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização [...] devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício”. Nesse sentido, o planejamento tático é fundamental para articular as metas estratégicas com os recursos disponíveis, garantindo eficiência e integração entre as diversas áreas organizacionais.

Autores como Oliveira (2014) e Maximiano (2017) reforçam que o planejamento tático atua como elemento interpretativo do planejamento estratégico, uma vez que ajusta os objetivos de longo prazo às particularidades de cada setor. Assim, constitui um mecanismo de coordenação que estabelece prioridades, orienta a alocação de recursos e define responsabilidades específicas, desempenhando papel essencial na mediação entre os níveis estratégico e operacional.

O planejamento operacional, por sua vez, corresponde ao nível mais detalhado do planejamento organizacional e dedica-se à especificação das atividades necessárias para alcançar os objetivos definidos nos níveis superiores. Esse tipo de planejamento determina rotinas, procedimentos, prazos, métodos de execução e responsáveis diretos pelas tarefas. De acordo com Chiavenato (2003, p. 231), os planos operacionais podem ser classificados em quatro categorias: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos, todos destinados à padronização das atividades e ao controle das operações diárias da organização.

Para Maximiano (2017), o planejamento operacional está diretamente voltado ao curto prazo e requer elevado grau de precisão, pois suas decisões repercutem imediatamente no

desempenho organizacional. Assim, funciona como base para a eficiência produtiva e para a execução rigorosa das diretrizes estabelecidas nos níveis estratégicos e táticos.

A relevância do planejamento — em seus diferentes níveis — torna-se ainda mais evidente diante de ambientes organizacionais caracterizados por constantes transformações sociotecnológicas, intensificação da concorrência e maior complexidade decisória. Autores como Ansoff (1990) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a capacidade de planejar, monitorar tendências e adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais constitui fator determinante para a sustentabilidade competitiva das organizações. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel orientador, pois estabelece missão, visão, objetivos de longo prazo e políticas institucionais, oferecendo direcionamento às práticas táticas e operacionais.

Segundo Kotler e Keller (2012), a formulação da missão corporativa deve responder a questões fundamentais relacionadas ao propósito organizacional, ao público atendido e ao valor gerado ao cliente. Além disso, uma missão eficaz deve ser orientada às necessidades sociais e mercadológicas, e não apenas aos produtos ofertados. A etapa de análise situacional envolve a identificação de informações relevantes sobre mercado, concorrência e posicionamento institucional, por meio de ferramentas como SWOT e matriz BCG, amplamente reconhecidas na literatura de gestão (ANSOFF, 1990; KOTLER; KELLER, 2012).

Somada a isso, a análise ambiental é essencial para a compreensão das variáveis macroambientais — econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais — que influenciam diretamente o desempenho organizacional. Conforme explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a antecipação dessas variáveis contribui para maior assertividade na formulação de estratégias e para a mitigação de riscos.

Em síntese, o planejamento estratégico, tático e operacional forma um sistema integrado, no qual cada nível desempenha funções específicas, porém interdependentes. O alinhamento entre esses níveis assegura coerência nas decisões, otimização dos recursos e alcance dos resultados organizacionais pretendidos.

3 FERRAMENTAS

A literatura aponta que a satisfação do cliente, embora essencial, não é suficiente para garantir a sustentabilidade financeira das organizações. A rentabilidade depende da capacidade de identificar, atrair e manter clientes que gerem receita superior aos custos de atração, venda e atendimento (KOTLER; ARMSTRONG, 2018).

Sewell (1993), em *Customers for Life*, reforça o Princípio de Pareto ao demonstrar que aproximadamente 20% dos clientes podem ser responsáveis por até 80% do lucro total, enquanto uma parcela significativa dos recursos é consumida por clientes pouco ou nada rentáveis. Essa constatação evidencia a importância de segmentar adequadamente a base de clientes e concentrar esforços naqueles que agregam maior valor econômico ao negócio.

3.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é a sigla para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo um método de planejamento estratégico para análise de ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) de um negócio ou projeto.

No Brasil como é chamada de Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), constitui uma das ferramentas clássicas de apoio ao planejamento estratégico, permitindo examinar simultaneamente os ambientes interno e externo da organização. Seu objetivo é identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças como base para decisões gerenciais fundamentadas. Para Chiavenato (2014, p. 121), trata-se de um instrumento que “sintetiza os principais fatores que afetam a organização, facilitando a formulação de estratégias coerentes com seu contexto competitivo”.

A técnica, amplamente difundida na literatura de gestão, é usualmente atribuída aos estudos conduzidos por Albert Humphrey na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. No entanto, sua origem é debatida. Hidle e Lawrence (1994) afirmam que o método foi desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. Tarapanoff (2001, p. 209), por sua vez, ressalta que a lógica da ferramenta já estava presente nas obras de Sun Tzu, citando o trecho: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.).

A análise divide-se em dois eixos. O ambiente externo, composto por oportunidades e ameaças, abrange fatores fora do controle da organização, como condições econômicas, tendências sociais, inovações tecnológicas e aspectos políticos e legais. Conforme Kotler e Keller (2012), o monitoramento contínuo desses elementos é essencial, pois “as empresas que percebem mais rapidamente as mudanças ambientais tendem a obter vantagem competitiva”.

Já o ambiente interno, representado por forças e fraquezas, compreende recursos, capacidades e processos sob controle da organização. Elementos como reputação, participação de mercado, qualidade dos produtos, inovação, estrutura financeira e competências da força de

trabalho são avaliados e classificados. Segundo Oliveira (2015, p. 89), a análise interna permite “identificar os pontos que devem ser fortalecidos e aqueles que exigem intervenção imediata”.

A etapa seguinte envolve a elaboração de um diagnóstico sistematizado, no qual cada variável relevante é classificada em uma escala que diferencia forças e fraquezas importantes daquelas de menor impacto. Essa priorização orienta o direcionamento de recursos e a formulação de estratégias mais eficazes. Como destaca Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o processo só gera resultados quando conduzido de forma crítica, evitando análises superficiais ou meramente descritivas.

A Análise SWOT configura-se como ferramenta fundamental para a compreensão do posicionamento estratégico da organização, auxiliando na definição de ações capazes de potencializar vantagens competitivas e reduzir vulnerabilidades.

3.2 Análise de Portfólio

Além da rentabilidade de clientes, produtos e serviços também apresentam desempenhos distintos. O modelo do Boston Consulting Group, conhecido como Matriz BCG, foi um dos pioneiros na análise de portfólio de negócios, classificando produtos de acordo com participação de mercado e crescimento do setor (HENDERSON, 1970). Essa ferramenta auxilia gestores a direcionarem investimentos, descontinuarem itens pouco estratégicos e equilibrarem o portfólio organizacional.

Não é suficiente satisfazer os consumidores se esse processo não ocorrer de maneira lucrativa. Dessa forma, as estratégias organizacionais devem concentrar-se na identificação, atração e retenção de clientes considerados rentáveis, isto é, aqueles capazes de gerar um fluxo de receitas superior ao fluxo de custos associados às atividades de atração, venda e atendimento. Ainda assim, é comum que as empresas apresentem prejuízo com parte de sua base de clientes.

Em *Customers for Life*, Sewell (2002) reafirma a conhecida regra 80/20, relacionada ao Princípio de Pareto, ao demonstrar que aproximadamente 20% dos principais clientes podem ser responsáveis por até 80% do lucro organizacional. O autor argumenta, ainda, que parte significativa desse lucro pode ser consumida pelo atendimento aos clientes menos rentáveis. A implicação desse cenário é que a organização tende a aumentar sua rentabilidade ao desenvolver critérios para descontinuar ou redirecionar clientes que não agregam valor econômico ao negócio.

Além disso, observa-se que produtos e serviços também apresentam diferentes níveis de rentabilidade. Nesse contexto, o modelo proposto pelo Boston Consulting Group,

amplamente conhecido como Matriz BCG, destaca-se como uma ferramenta pioneira na análise de portfólio de produtos ou unidades de negócios (HENDERSON, 1970).

3.3 Balanced scorecard (bsc)

O Balanced Scorecard (BSC) constitui uma metodologia amplamente utilizada e consolidada no mercado, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, em 1992. As metodologias aplicadas à gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se, em geral, em modelos já consagrados, frequentemente apoiados em tecnologias da informação e em softwares de Enterprise Resource Planning (ERP). Esses sistemas contribuem para o gerenciamento de serviços e para a garantia dos resultados organizacionais. Os passos fundamentais dessas metodologias incluem definição da estratégia empresarial, gestão do negócio, gestão de serviços e gestão da qualidade, os quais são operacionalizados por meio de indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992).

Inicialmente apresentado como um modelo de avaliação e mensuração de desempenho, o BSC evoluiu para uma metodologia de gestão estratégica, ampliando suas aplicações nas organizações. Os indicadores utilizados derivam dos processos de administração de serviços e concentram-se na maximização dos resultados a partir de quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia organizacional: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Ressalta-se que tais perspectivas podem ser adaptadas conforme as especificidades do negócio.

Kaplan e Norton (2001) explicam que o Balanced Scorecard promove o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência, bem como entre perspectivas internas e externas de desempenho. A integração dessas dimensões permite que as organizações monitorem simultaneamente o desempenho financeiro e o desenvolvimento de capacidades e ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro.

Desse modo, o BSC fornece uma visão balanceada e integrada da organização, descrevendo a estratégia de maneira clara e estruturada a partir das quatro perspectivas mencionadas, as quais se interligam em relações de causa e efeito. Desde sua criação, a metodologia tem sido adotada por organizações privadas, públicas e do terceiro setor em diversos países, sendo reconhecida pela *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais relevantes e inovadoras dos últimos 75 anos.

O surgimento do BSC está associado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, altamente focados em indicadores contábeis e financeiros, os quais comprometiam a capacidade das empresas de gerar valor econômico. O projeto que originou o BSC teve início na década de 1990, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG, patrocinou estudo envolvendo empresas interessadas em desenvolver modelos mais completos de mensuração organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

As experiências práticas demonstram que executivos utilizam o BSC não apenas como instrumento de mensuração, mas também como ferramenta de gestão estratégica. Ele tem sido aplicado no estabelecimento de metas individuais e de equipes, definição de remuneração, alocação de recursos, planejamento, elaboração de orçamentos, feedback e aprendizagem organizacional.

O BSC não deve ser compreendido como um fim em si mesmo, mas como suporte para um modelo organizacional orientado à estratégia. Nessa perspectiva, ele contribui para o alinhamento entre unidades de negócio, unidades de serviços compartilhados, equipes e indivíduos, garantindo coerência entre ações operacionais e metas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2001).

Embora frequentemente classificado como sistema de suporte à decisão, o BSC abrange elementos adicionais, como comunicação da estratégia e acompanhamento de seu cumprimento, o que amplia sua aplicabilidade gerencial. Seus componentes fundamentais incluem: mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação. Além disso, a literatura apresenta diferentes modelos relacionados ou complementares ao BSC, tais como o modelo de Maisel, a pirâmide da performance, o PEMP, o *Tableau de Bord* e o gerenciamento pelas diretrizes.

Dentre os principais benefícios da metodologia destacam-se: alinhamento entre indicadores de resultado e de tendência; consideração de múltiplos grupos de interesse; comunicação clara da estratégia; foco em ações gerenciais; flexibilidade do sistema; integração entre planejamento estratégico, planejamento operacional e orçamento; promoção da sinergia organizacional e construção de um sistema consistente de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2004).

Apesar de amplamente utilizado, o BSC apresenta algumas limitações. Uma delas refere-se à tendência de alguns usuários em confundir meios e fins, tratando a ferramenta como solução final em vez de suporte estratégico. Ademais, as relações de causa e efeito propostas pela metodologia nem sempre são claras na prática, o que exige cautela na interpretação. Entre os principais pontos fracos identificados estão: relações simplistas de causa e efeito; ausência

de separação temporal entre causa e resultado; falta de mecanismos formais de validação; vinculação insuficiente entre estratégia e operacionalização; foco excessivo no ambiente interno; e possibilidade de conclusões imprecisas quando inexitem dados históricos consistentes (NIVEN, 2005).

3.3.1 A estratégia em ação

A competitividade na era da informação exige que as organizações desenvolvam e gerenciem seus ativos intelectuais, integrando especializações funcionais a processos orientados ao cliente. Nesse contexto, modelos tradicionais de avaliação, baseados predominantemente em indicadores financeiros, tornam-se insuficientes para mensurar o desempenho e orientar decisões estratégicas de longo prazo, pois refletem apenas resultados passados (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard (BSC) surge como um instrumento capaz de integrar medidas financeiras e não financeiras, traduzindo a estratégia organizacional em objetivos e indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Diferentemente dos modelos tradicionais, o BSC incorpora vetores de desempenho futuro e estabelece relações de causa e efeito que orientam a criação de valor sustentável (KAPLAN; NORTON, 1992, 2001).

Além de funcionar como sistema de mensuração, o BSC consolida-se como ferramenta de gestão estratégica, ao alinhar processos, unidades e indivíduos à estratégia corporativa. Seu uso sistemático contribui para comunicação eficaz dos objetivos estratégicos, estabelecimento de metas, monitoramento do desempenho e promoção de aprendizagem organizacional contínua (KAPLAN; NORTON, 2000).

As perspectivas que compõem o modelo orientam o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos. A perspectiva financeira sintetiza os resultados econômicos da execução estratégica. A perspectiva do cliente identifica segmentos-alvo e mensura satisfação, retenção e lucratividade. A perspectiva dos processos internos destaca processos críticos para a geração de valor atual e futuro, incorporando tanto ciclos operacionais quanto processos de inovação. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento contempla a capacitação de pessoas, sistemas de informação e estruturas organizacionais essenciais para sustentar melhorias contínuas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, o BSC oferece uma estrutura integrada que traduz a visão estratégica em ações, permitindo que a organização alinhe recursos, processos e competências à criação de valor em ambientes competitivos.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o planejamento constitui um instrumento essencial para o fortalecimento das organizações, ao ampliar suas possibilidades de permanência e desenvolvimento em ambientes competitivos. Por meio da definição de objetivos, da comparação entre cenários presentes e futuros e da elaboração de planos e projetos, o planejamento orienta a organização na identificação de necessidades, na otimização do uso de recursos e no alinhamento das ações aos resultados pretendidos.

Além disso, a natureza flexível do planejamento permite ajustes contínuos, garantindo que as decisões estratégicas acompanhem as mudanças contextuais e priorizem aquilo que é mais relevante para a sustentabilidade do negócio.

A análise realizada evidencia que o planejamento estratégico é indispensável para que as empresas desenvolvam uma visão orientada ao futuro e à inovação.

A ausência desse processo aumenta significativamente o risco de fracasso, sobretudo em mercados marcados por intensa competitividade e aceleradas transformações. Dessa forma, organizações que não incorporam o planejamento estratégico de maneira estruturada tendem a enfrentar maiores dificuldades para se manter ativas, tornando-se mais suscetíveis ao insucesso e ao encerramento de suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. 2. ed. New York: Prentice Hall, 1990.

CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 7. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

HENDERSON, B. D. *The product portfolio*. Boston: Boston Consulting Group, 1970. (Perspectives, n. 66).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 75–85, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 79, n. 1, p. 71–79, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PORTER, M. E. **What is strategy?** *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

SEWELL, C. **Customers for life**. New York: Doubleday, 1993.

SEWELL, C.; BROWN, P. B. **Customers for life: how to turn that one-time buyer into a lifetime customer**. New York: Doubleday, 2002.