

# AS MELHORES PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE COOPERATIVISMO

ARAÚJO, João Richard Barcelos<sup>1</sup>  
FERNANDES, Ederson Carvalhar<sup>2</sup>  
KRÜGER, Suellyn<sup>3</sup>

## RESUMO

Um planejamento estratégico consiste em um conjunto de mecanismos sistêmicos que, por meio de processos metodológicos permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, objetivando a consecução do sucesso. A Cooperativa X vem tendo problemas no ambiente externo e interno o que afeta o desempenho organizacional. O objetivo geral é apresentar uma discussão sobre a importância do planejamento estratégico para que as organizações possam sanar seus problemas, obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. Assim, com visão dialética, diante do problema investigado, foi utilizada a abordagem qualitativa, proporcionando maior autonomia teórico-metodológica na concretização desse estudo, apresentando descrições sobre o tema proposto. Trata-se de revisão bibliográfica composta por 23 produções científicas, sendo 18 delas indexadas na Scielo e/ou Google Scholar, além de 5 livros que complementaram as bases conceituais que envolveu o objeto de estudo. Utilizaram as pesquisas, básica, exploratória e bibliográfica. Para atingir o objetivo definido e obter melhores resultados, toda estratégia deve estar congruente à quantidade de meios que a empresa oferece para realizá-la. Prazos devem ser definidos e haver indicadores de controle. Posto isso, é basilar que no planejamento estratégico esteja bem definido as atividades. Concluiu-se, portanto, que as melhores práticas sugeridas de planejamento estratégico para a Cooperativa X são: determinar missão, visão e valores; identificar os stakeholders; definir as possíveis estratégias relacionadas aos pontos fracos e melhoria dos pontos forte; realizar uma análise SWOT; um dos pontos críticos; criar um plano de ação usando o método 5W1H; controlar e avaliar as ações implantadas.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; análise SWOT; plano de ação 5W1H. tomada de decisão.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa lança o olhar sobre as melhores práticas de planejamento estratégico que podem ser adotadas visando redução de custos e focando nos resultados econômicos, a fim de proporcionar o sucesso da organização, assim como ser capaz desde o fornecimento de funções no desenvolvimento de políticas padronizadas e procedimentos com a utilização de processamentos eficazes.

---

<sup>1</sup> Discente graduando no curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Internacional, e-mail: joaorba@gmail.com

<sup>2</sup> Docente e Mestre em Engenharia Mecânica pela UTFPR e Professor Orientador no Centro Universitário Internacional – UNINTER.

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia Mecânica pela UTFPR e Professora Orientadora no Centro Universitário Internacional UNINTER

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para qualquer empresa, independente do segmento, pois contempla a visão do futuro como um todo e ajuda o engenheiro de produção a adequar suas ideias e redirecionar as atividades facilitando a tomada de decisão (RUAS 2022). Ademais, propõe fazer levantamentos dos acontecimentos internos e externos à organização, tornando-o essencial para o aproveitamento das oportunidades e a minimização dos fatores que podem prejudicá-las (FISCHMANN; ZILBER, 2022).

A CooperativaX<sup>4</sup> trabalha com venda e prestação de serviços de manutenção aeronáutica, assim como esta empresa e as demais organizações desse setor aeroviário, ambas tem percebido a importância dos critérios de competitividade, como flexibilidade, velocidade, inovação, custo, qualidade, entrega e confiabilidade para direcionar suas estratégias. Todavia, a Cooperativa X passa por um grande problema interno com relação a precificação dos serviços e direcionamento das atividades aos setores específicos.

Em decorrência a isso, não existe uma precificação coerente nem a definição de prazos para entrega dos serviços aos clientes. Outro problema também encontrado é a falta de organização. Além disso, a falta de fluxo de caixa prejudica a saúde financeira de empresa. E com isso, dificulta diretamente na viabilização de alguns projetos, pois alguns clientes pedem prazos de até 90 dias para pagamento dos serviços prestados pela empresa.

Portanto, considerando uma organização Cooperativista, a proposta apresentada foi que elucidar as melhores práticas de planejamento estratégico para esta empresa de cooperativismo aeroviário, sobretudo por ser um segmento que é um ambiente mutável que sofre alterações a todo momento. Estas alterações são causadas no ambiente da aviação por diversos fatores. Entre esses fatores, destacam a variação cambial do dólar, alterações no valor do barril do petróleo e mudanças no perfil de consumo da população. Tal fato torna-se um grande desafio para as empresas que fabricam produtos e oferecem serviços, pois elas precisam se adaptar para permanecerem competitivas no mercado. Diante disso, levantou-se a seguinte questão norteadora: Quais as melhores práticas de planejamento estratégico para a Cooperativa X são abordadas na literatura que atendem ajudar os eventuais problemas existentes?

---

<sup>4</sup> Nome fictício para preservar a cooperativa.

Assim, buscando solucionar esse problema, tem como objetivo geral apresentar uma discussão sobre a importância do planejamento estratégico para que as organizações possam sanar seus problemas, obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. Para tanto, foram necessários os seguintes objetivos específicos: (i) discernir sobre os principais aspectos que envolve o planejamento estratégico; (ii) demonstrar as principais fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico; (iii) revelar as melhores estratégias para elaboração de um plano de ação usando o método 5W1H que mais se adequam a cooperativa.

Sabendo a eficácia do planejamento estratégico para empresas de diferentes portes e segmentos, justificou-se a escolha desse tema por ser de relevância científica se tratando de uma abordagem relacionado à engenharia organizacional realizada pelo engenheiro de produção, cujo foco é mostrar as necessidades da Cooperativa X, buscando soluções viáveis frente aos problemas encontrados. Desta forma, espera-se, também, compreender como os processos que envolve o planejamento estratégico que podem auxiliar a Cooperativa no desenvolvimento de suas atividades.

O presente artigo está estruturado a partir de 5 (cinco) elementos textuais formados pela introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões e considerações finais. O primeiro elemento é a introdução, o qual contextualizou o objeto de estudo apresentado pela problemática, objetivos e justificativa. O segundo elemento do desenvolvimento é a partir da fundamentação teórica abarcando contextos que explicam a teoria, relaxando uma revisão das pesquisas e das discussões de outros autores sobre o tema aqui abordado, enfatizando as acepções e seus conceitos do planejamento estratégico, metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico e por fim, as estratégias, plano de ação e o método 5W1H. O terceiro elemento do desenvolvimento é a metodologia, demonstrando todo o percurso metodológico utilizado, explicitando as pesquisas utilizadas e o porquê. relacionado ao problema apresentado optou-se pela abordagem qualitativa. O quarto elemento do desenvolvimento são os resultados e as discussões baseados no arcabouço teórico que consistiu na organização e sumarização dos dados obtidos na pesquisa. O último e quinto elemento são as considerações finais, respondendo à questão norteadora, mostrando a contribuição prática da pesquisa, assim como o fator limitador e a recomendação para posteriores estudos.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 DAS ACEPÇÕES E SEUS CONCEITOS

Planejamento estratégico vem sendo estudado, cada vez mais, pelas organizações, para que as mesmas, consigam sua estabilidade no mercado, ao longo do tempo, sendo compreendido como:

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2018, p. 17).

A falta de planejamento para muitas organizações, além de afetar muitos de seus setores, inclusive a saúde financeira da empresa, pode levá-las ao fechamento de suas atividades, sobretudo frente a concorrência que a cada dia está mais acirrada (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

Além disso, no caso de empresas que possuem crescimento rápido, a falta de planejamento causa problemas que futuramente a afetarão, tais como, gargalos na execução de serviços, bem como atrasos de entregas com clientes e deficiência no dimensionamento das instalações (FREITAS JUNIOR, 2022; OYADOMARI *et al.*, 2023).

Ademais, em decorrência disso, pode também, ocorrer deficiências na gestão e no próprio comportamento empreendedor o que tende a refletir negativamente no fechamento das atividades, especialmente nos primeiros nos primeiros anos de existência. Logo, é de suma necessidade a utilização de ferramentas como planejamento estratégico para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento da empresa (FARIAS; LIMA, 2020).

As informações são o estudo de um todo como matéria-prima do trabalho de planejamento, ambientes em que a empresa atua e concorrência, uma vez que os ciclos de vida dos produtos estão mais curtos, aumentando a diversificação e a competitividade, além de se obter informações de forma veloz, sobressaindo entre os concorrentes (COSTA, 2018).

Ao considerar isso, alguns aspectos importantes em que o planejamento estratégico é caracterizado, sendo respectivamente, por ser um processo; por analisar

de dados internos e externos; por ser orientado diretamente para o concorrente, em vez de aos clientes; por ocorrer em vários níveis; por ser um processo multifuncional (FISCHMANN; ZILBER, 2022).

Normalmente, cabem aos níveis mais altos da empresa a formulação dos objetivos concernentes a seleção do sentido de ação que devem ser adotados para sua realização, considerando ao cenário real externo e interno da empresa e o desenvolvimento almejado. Igualmente, deve ser considerada as premissas basilares que a organização, em geral, precisa cumprir com a finalidade de que o processo estratégico seja coerente e haja sobretudo sustentação decisória (RENZCHERCHEN; SILVA; SZENDELA, 2022).

As principais características que envolvem o planejamento, se referem a relacionar os objetivos, que em sua maioria, a longo prazo, com as maneiras de alcançá-los (SANTOS; CHIARETTO, 2019). Além disso, tratar as questões que afetam a organização no geral; ter como responsáveis, os níveis hierárquicos mais altos da organização; envolver conflitos, poder e interesses através de seus processos políticos; enfrentar resistências, pois trata-se de uma mudança; requerer comprometimento da organização, em sua totalidade, pois se trata de um processo complexo; requerer adaptação da organização ao longo do tempo (SOUZA, 2021).

Os objetivos principais do planejamento estratégico é possibilitar que a organização possa atingir a resolutividade, assim como aumente o índice de competitividade no mercado (RENZCHERCHEN; SILVA; SZENDELA, 2022). Além disso, propicia a organização a se manter os potenciais competitivos. Pensar no futuro é outra vertente crítica do planejamento que possibilitada a organização melhorar seus problemas e melhor se desenvolver (COSTA, 2018).

Não deixando de evidenciar que por meio do planejamento é possível integrar todas as decisões das áreas funcionais em um modelo único de idealização com a estratégia da organização, sendo forçado no fortalecimento dos pontos fortes e eliminação dos pontos fracos da organização (DAMIAN et al., 2021)

Para uma melhor efetivação do planejamento estratégico é fundamental conciliá-lo ao planejamento tático e operacional. As diretrizes da organização definidas planejamento estratégico auxiliam nas decisões que são tomadas é que norteiam a empresa, ou seja, é definido para onde deve seguir (LIMA; SOUZA, 2019).

É necessário que esse planejamento tenha meios de controle para que se possa observar seus resultados. Muitas das vezes esses meios ocorrem por meio de

indicadores de desempenho ou mesmo da apresentação de diversos planos para a alta direção (OYADOMARI et al., 2023).

Todavia, não existe uma metodologia correta ou a ideal a ser seguida, pois o planejamento estratégico varia de organização para organização. Vale ainda lembrar que o planejamento estratégico é totalmente mutável ao longo do desenvolvimento de suas etapas (CRUZ, 2017).

Essas etapas são descritas como importantes metodologias e muito usais em diferentes empresas, as quais funcionam de forma não linear, em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida a pressões externas e internas, fazendo com o que o plano mude em diferentes níveis de intensidade, caso a pressão seja muito forte e não estiver traçada no planejamento, será necessária grande mudança (MAGALHÃES, 2018).

Visto que o modelo de metodologia é variável e mutável de acordo com a organização, Cruz (2017) apresentou algumas etapas do planejamento estratégico da seguinte forma, definição da missão, visão e valores da organização; análise SWOT; projetos e plano de ação; controle e avaliação, sendo descritas a seguir.

## 2.2 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando a estrutura da prática do planejamento estratégico, baseado nos aspectos que envolve a engenharia organizacional, segundo Costa (2018), os métodos mais utilizados nas organizações são divididos em etapas, os quais ocorrem do seguinte modo: (i) definição da visão missão e valores da organização; (ii) análise atual da empresa; (iii) análise SWOT; (iv) controlar e avaliação.

A definição da visão, missão e valores de uma organização é uma das atividades mais proeminentes do planejamento estratégico e o que mais orienta a organização para o pleno exercício da liderança compartilhada (CRUZ (2017, p. 4). Todas essas definições tem como escopo realizar o processo de criação da identidade da empresa de modo geral, caso a mesma ainda não possua. E ainda que a organização já possua uma identidade, é sempre bom revisá-la., pois “uma empresa tem que saber o que quer ser e para onde ir” (CRUZ (2017, p. 19).

A análise da situação atual que a empresa se encontra, tem como escopo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros,

humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise interna (ANDRADE, 2022).

A análise SWOT busca identificar os pontos fortes (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) inerentes à empresa. Seu planejamento traz a relação entre condições externas e internas. Nas condições externas estão dispostas as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho no mercado, e as ameaças que podem afetá-la adversamente (COSTA, 2018).

Para compor as condições internas aparecem as forças e fraquezas da empresa. A análise interna é realizada de maneira mais privada, ou seja, dando importância aos fatores particulares da organização, de forma a colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos (OLIVEIRA, 2018, p. 82).

O ambiente empresarial não é estável, uniforme e disciplinado, mas é bastante dinâmico, apresentando diversas forças de diferentes dimensões a todo momento. Sendo assim, mudando constantemente pela interação dessas forças com as demais forças do ambiente. As forças correspondem aos recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano e outras competências distintivas (DAMIAN et al., 2021). As fraquezas por outro lado, podem levar a organização a um fraco desempenho no mercado. (ROSA et al., 2022).

Neste sentido, a atuação da empresa pode ser prejudicada por diversos fatores, como, métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros (MAGALHÃES, 2018).

### 2.3 ESTRATÉGIAS, PLANO DE AÇÃO E O MÉTODO 5W1H

No desenvolvimento e definição das estratégias adequadas, deve estar de acordo com a metodologia da análise SWOT, como resultado da análise conjunta dos fatores que abordam a Matriz. Algumas características sobre estratégias são importantes explicar.

Estratégias como planos e padrões, apoiam-se no princípio da coerência, tratando-se do seu comportamento ao longo do tempo e ainda comparam a mesma,

com um plano contínuo, que fomenta olhar para frente de forma padronizada, mas não esquecendo o comportamento passado como base (ROSA et al., 2022).

Estratégias como algo deliberado e emergente nas quais as intenções que conseguem ser realizadas em seu estado pleno, podem ser consideradas estratégias deliberadas. Aquelas que não forem, automaticamente são consideradas não realizadas. Mas, quando um padrão realizado não foi anteriormente pretendido em sua totalidade, considera-se estratégia emergente (VIDAL JÚNIOR; VIDAL, 2022).

Estratégias como posições e perspectivas, em que o fator posição, pode ser considerado, por exemplo, a localização de produtos específicos em determinados mercados, ou seja, a estratégia como posição olha para baixo, para o ponto em que o produto se encontra com o cliente (CURBANI JÚNIOR, 2018).

Já o fator, perspectiva, pode ser considerado, por exemplo, a maneira que uma organização faz as coisas em seu fundamento, ou seja, a maneira como por exemplo, que a franquia *Subway* trabalha. Sendo assim, a estratégia como perspectiva olha para a parte interna da organização e ao mesmo tempo olha para cima, para a visão abrangente da organização (HURTADO; MARTÍNEZ; FOU DA, 2019).

Por fim, estratégia como um truque, ou seja, organizações em geral, podem usar planos, como por exemplo, de abrangência, através da compra de terrenos, que tinha como objetivo único e exclusivo, gerar uma ameaça para expulsar concorrentes, através da falsa impressão de crescimento e poder (CURBANI JÚNIOR, 2018).

O plano de ação é o “conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)” (OLIVEIRA, 2018, p. 240). Quando se estabelece algum projeto, conseqüentemente, surge as condições de identificação e operacionalização dos planos de ação que a organização irá desenvolver, objetivando sempre o alcance dos resultados esperados pelo planejamento estratégico (ROSA et al., 2022).

Nessa fase, também é viável que se faça o levantamento de custos, para o desenvolvimento de cada etapa do planejamento estratégico, tal como suas estratégias e objetivos, adaptação por parte dos envolvidos, entre outros (VIDAL JÚNIOR; VIDAL, 2022).

Neste ponto, deverá ser definido o orçamento para que cada ação possa ser executada. “Para cada estratégia devem ser criadas tantas ações quantas forem necessárias para que ela seja executada e conseqüentemente contribua para a



realização do objetivo” (CRUZ, 2017, p. 47). Visto que os projetos, planos de ação e estratégias são de grande relevância para o processo do desenvolvimento do planejamento estratégico, faz-se necessário que tudo seja controlado e avaliado, tanto no desenvolvimento, quanto implantação, e até mesmo depois de tudo isso, ou seja, é necessário que todo o processo seja bem supervisionado, para que o mesmo seja bem-sucedido, a curto e longo prazo.

O plano de ação pode ser elaborado por meio do método 5W1H (Quadro 1), o qual busca a resposta de seis perguntas essenciais para a implementação de melhorias, cujo método tem o papel de esclarecer as funções e os responsáveis dentro de cada processo para que um dado projeto de melhorias tenha efetividade. Trata-se, portanto, de um método sistemático para entender determinada condição (CHIAVENATO, 2023).

Quadro 1 – Plano de ação usando o método 5W1H

<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>
o quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Chiavenato (2023).

No controle como forma de monitoramento e avaliação, como os próprios nomes já dizem, essa etapa objetiva controlar o desempenho do planejamento estratégico durante e depois de sua implantação (MAGALHÃES, 2018).

A informação é sempre o final do processo de controle. É importante que seja estabelecido um sistema de informações eficaz, o qual permita a avaliação dos objetivos, metas, estratégias e projetos, levantados nas etapas anteriores (FISCHMANN; ZILBER, 2022).

Em suma, “o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que, realmente, ajuda a empresa a se conhecer e a ter visão do futuro” (OLIVEIRA, 2018, p. 260). Portanto, para planejar estrategicamente deve estar em sintonia com o mercado, visando aonde a empresa quer chegar com as estratégias às mutantes oportunidades de mercado, sendo um processo que tende a mudar a todo instante, encontrando às vezes gestores que precisam mudar seus objetivos.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é uma revisão bibliográfica, pois a mesma oferece meios que auxiliam na definição e resolução do problema, como também permitiu explorar novas áreas que ainda não se cristalizaram suficientemente. Foi realizada a partir de um levantamento da produção científica disponível e para a (re)construção de redes de pensamentos e conceituais, articulando assim, saberes a partir de artigos e dissertações trilhando caminhos na direção de conhecimentos sobre e o objeto de estudo – planejamento estratégico, cujo enfoque foi relacionado as importantes etapas que o compõe.

A abordagem qualitativa apresentou um objeto de estudo de forma que fossem discutidas com algumas especificidades relevantes, discorrendo sobre as ferramentas e enfatizando sua importância envolvida em cada processo.

Do ponto de vista metodológico quanto à sua natureza foi como pesquisa básica, cujo enfoque foi na melhoria de teorias científicas para abrangência sobre fenômenos naturais ou de outro tipo. Pesquisa dessa natureza tende a acrescentar conhecimentos científicos sobre o tema pauta.

Para atingir o objetivo proposto foram utilizadas pesquisas e os métodos que auxiliaram para instaurar prioridades, devidamente pesquisadas, além de explanar os conceitos imperativos em seu no decorrer agregando dados cabíveis, tendo por objetivo primordial de explaná-las de forma clara.

Quanto aos fins foi realizada a pesquisa exploratória que ajudou a estabelecer prioridade ao ser pesquisada, além de clarificar os conceitos necessários em seu decorrer, proporcionando maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

Quanto aos meios foi realizada a pesquisa bibliográfica elencando principalmente a partir de artigos científicos e dissertações, desenvolvido com base nesse material já elaborado, publicados e disponíveis na base de dados, *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Google scholar*, além de ter sido também usados livros como completos conceituais. Em ambas as bases foram utilizados os seguintes cruzamentos: (planejamento estratégico); OR (Análise SWOT); OR (Plano de ação) OR (Controle) OR (Avaliação). Estas palavras-chaves foram utilizadas na busca de estudos científicos, como uma importante estratégia na recuperação de maior número de referências.

Considerada como uma revisão tradicional ou exploratória não foi necessário a utilização de critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica na revisão bibliográfica. Todo o material selecionado compôs o estado da arte aqui apresentado, mapeando esta produção acadêmica sobre o tema em pauta. Optou-se por estudos mais recentes a partir de 2017 a 2023.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O presente estudo foi composto por 23 (vinte três) produções científicas, sendo que delas 18 estão indexadas nas mais importantes bases de dados composta por artigos e dissertações, os quais abordaram sobre aplicação do planejamento estratégico e 5 foram livros que explicaram a teórica conceitual que envolveu o objeto de estudo.

Baseado na maioria das produções científicas aqui exibidas (COSTA, 2018; CURBANI JÚNIOR, 2018; HURTADO; MARTÍNEZ; FOUDA, 2019; LIMA; SOUZA, 2019; SANTOS; CHIARETTO, 2019; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; ANDRADE, 2022; FREITAS JUNIOR, 2022; RENZCHERCHEN; SILVA; SZENDELA, 2022; ROSA et al. 2022; RUAS, 2022; VIDAL JUNIOR; VIDAL, 2022), no desenvolvimento de um bom planejamento estratégico para qualquer organização, independentemente de seu porte, faz-se necessário que ao longo de sua aplicação, sejam evidenciadas suas etapas.

Portanto, levantado o primeiro objetivo específico, sobre os principais aspectos que envolve o planejamento estratégico, ao aplicá-lo, inicialmente deve ser levado ao conhecimento de todos a estratégia utilizada, a responsabilidade de cada um e, principalmente, fazer com que os encarregados se empenhem com o que é de sua responsabilidade, apresentando ao gestor que os elementos alcançados por ele são de confiança.

Muitos autores (COSTA, 2018; CURBANI JÚNIOR, 2018; HURTADO; MARTÍNEZ; FOUDA, 2019; LIMA; SOUZA, 2019; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; FARIAS; LIMA, 2020; DAMIAN et al., 2021; ANDRADE, 2022; FREITAS JUNIOR, 2022; MAGALHÃES, 2022; RENZCHERCHEN; SILVA; SZENDELA, 2022; ROSA et al., 2022; VIDAL JUNIOR; VIDAL, 2022; OYADOMARI et al., 2023), afirmaram que é necessário que a organização entenda qual é o seu propósito, ou seja, o que ela é e que faz. Portanto, primeiramente é fundamental definir onde ela quer chegar e seus

princípios norteadores que a guiam, como uma das principais fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico enfatizada no segundo objetivo específico.

Ainda em referência ao segundo objetivo específico e baseado no exposto, inicialmente é fundamental que a Cooperativa X defina a missão, visão e valores, a fim de que seja estabelecida a identidade e seu propósito. Sem estas definições, o planejamento estratégico pode dar errado, visto que é imprescindível compreender tudo sobre a Cooperativa para assim poder guiá-la por meio de decisões acertadas e no alcance dos objetivos almejados.

O próximo passo no planejamento estratégico é identificar os *stakeholders*<sup>5</sup>, pois no que lhe diz respeito, estão diretamente expostos ao ambiente externo, ou seja, concorrência e as novas tendências de mercado. Somente analisando os pontos fortes e fracos da Cooperativa, os quais correspondem ao ambiente interno, as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, é possível definir um planejamento estratégico baseado em ações de melhorias (CRUZ, 2017). Para esses *stakeholders* o ideal é elaborar estratégias de relacionamento com cliente, fornecedor, e monitorar a concorrência.

Após definição dos *stakeholders* associada as estratégias de relacionamento para com eles, é necessário fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos identificados. Em seguida, definir as possíveis estratégias para reduzir os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes. Em posse destas informações, conforme corroborado na literatura (COSTA, 2018; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; FARIAS; LIMA, 2020; ANDRADE, 2022; DAMIAN et al., 2021; MAGALHAES, 2022; RENZCHERCHEN; SILVA; SZENDELA, 2022), deve partir para a análise SWOT na identificação dos problemas de uma empresa e o que deve ser melhorado como importante ferramenta utilizada no planejamento estratégico, cujo escopo é avaliar os ambientes internos e externos de uma organização para apoiar na tomada de decisões. Já as estratégias devem ser estabelecidas para reduzir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

Após entender o cruzamento da matriz SWOT e definir o posicionamento estratégico, parte-se para a realização um plano de ação 5W1H, como uma das melhores estratégias que mais se adequam a cooperativa, conforme exibido no

---

<sup>5</sup> *Stakeholders* são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da sua empresa.

terceiro objetivo específico. Conforme destacou Chiavenato (2023) é um método permite analisar todas as incumbências que devem ser executadas ou selecionadas cuidadosamente e objetivamente, tornando possível sua implementação organizadamente. O próximo passo é realização de uma análise de fatores críticos que determinem a competitividade do segmento.

Um dos pontos críticos da Cooperativa X que se refere ao ambiente externo e a afeta diretamente é a precificação. Ou seja, não há uma tabela a ser seguida pela empresa, pois o valor do serviço cobrado está diretamente ligado ao dólar, como fator externo, interferindo diretamente no preço dos serviços. Conforme destacaram Costa (2018), Curbaní Júnior (2018) e Andrade (2022), essa influência externa afeta diretamente o negócio por não ser realizado um planejamento adequado. Para os fatores que influenciam o desempenho da empresa devem ser estabelecidos critérios.

Neste sentido, é fundamental a realização de um plano de ações voltado para levantar os preços da concorrência é uma opção viável, uma vez que em posse dos valores praticados, estes poderão ser tomados de base. Desta forma, a Cooperativa Aviação será capaz de afirmar se o seu preço está abaixo ou acima da média. Esta é uma regra de ouro que pode ser usada, embora não exista uma receita de bolo para determinar como se deve estabelecer o preço dos serviços de uma empresa.

Já no ambiente interno, um dos pontos críticos está primeiramente relacionado a mau direcionamento das atividades aos setores específicos da Cooperativa X. Com esse cenário, é fundamental mapear e delimitar os cargos quanto as responsabilidades e funções de cada colaborador e setor da empresa, perpetrada a partir do plano de ações 5W1H, inclusive relacionado a orçamento, vendas, assim como preços e prazos relacionados a serviços da empresa para com seus clientes.

A falta de fluxo de caixa prejudica a Cooperativa, a qual requer um plano financeiro. Assim, conforme destacado por Magalhães (2022), é importante que seja determinado o capital necessário para o empreendimento, indicando também se é ou não economicamente viável. Além disso, serve para apresentar tópicos que já foram ou serão elaborados com projeções financeiras.

Ademais, o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas para saber a viabilidade da venda a prazo, dar descontos. Portanto, deve ser realizado um planejamento e controle financeiro para reduzir custos e manter o equilíbrio de entradas e saídas da empresa. Uma forma simples de fazer isso, incluir no plano de

ação 5W1H, conforme corroborou Chiavenato (2023), para a realização diária de uma planilha de fluxo de caixa.

Para atingir o objetivo definido pela organização assim como a obtenção de melhores resultados, toda estratégia deve estar congruente à quantidade de meios que a empresa oferece para realizá-la. Os prazos devem ser definidos e também haver indicadores de controle. Posto isso, é basilar que no planejamento estratégico esteja bem definido as atividades. Desta forma, deve proporcionar vantagens para poder enfrentar tendências, ameaças ou para aproveitar oportunidades.

Mas, além disso, é imprescindível haver o controle e avaliação para que se possa “medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações”, cujo principal escopo é “realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo”. Desta forma, garantir que o alcance dos resultados quanto as metas estabelecidas, desafios e objetivos constituídos (OLIVEIRA, 2018, p. 258). Em suma, o desenvolvimento, avaliação e a implementação de estratégias de negócios são o coração de uma administração bem-sucedida e robusta. Basicamente o controle estratégico é o monitoramento e a avaliação todo o processo planejado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de uma cooperativa do segmento aeroviário, sendo demonstrado e sugerido perante os problemas existentes, as melhores práticas de planejamento estratégico para obter vantagem competitiva, melhorar o desempenho organizacional e evidenciar importância de definir ações estratégicas que podem ser tomadas para que possa sanar suas reais dificuldades de desempenho da atividade.

Conforme corroborado pela literatura, o planejamento estratégico constitui uma das mais importantes funções administrativas; e é através dele que os gestores estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, condução da liderança, assim como o controle das atividades, cujo objetivo é de fornecer aos gestores uma ferramenta que possa ser utilizada ajudando-os na tomada de decisão.

Assim, ao analisar o estudo como um todo, nota-se a relevância do planejamento estratégico realizado a partir de estratégias e análises que permitem tomadas de decisões pertinentes com o mercado em que a empresa está inserida.

Assim, retomando a questão norteadora que residiu em explicar as melhores práticas de planejamento estratégico para a Cooperativa Aviação que atendem ajudar os eventuais problemas existentes, pode concluir que os pontos basilares são:

- definir etapas;
- determinar missão, visão e valores;
- identificar os *stakeholders*;
- definir as possíveis estratégias relacionadas aos pontos fracos e melhoria dos pontos forte;
- realizar uma análise SWOT;
- averiguar os pontos críticos;
- criar e implantar um plano de ação usando o método 5W1H; e finalmente,
- controlar e avaliar as ações implantadas.

Baseado nos aspectos abordados, a contribuição prática da pesquisa é vista por trazer contribuições empíricas importantes acerca dos conteúdos aqui abordados, como forma de auxiliar a Cooperativa Aviação possa criar e implementar um plano de ação estratégico usando método 5W1H, para melhorar os problemas existentes, contanto com a participação dos setores, equipe e da sua gestão, visando ajudá-los a melhor reestruturar o que se encontra deficitário na empresa.

Espera-se assim, que a Cooperativa Aviação elabore um plano estratégico para que empresa tenha um melhor nível organizacional, de forma a melhorar o controle sobre seus processos, assim como estabeleça critérios de precificação e responsabilidades para não perder orçamentos e concretizar serviços. Faça a análise do ambiente interno e externo mostrando as forças da empresa, além de toda a sua conjuntura e divisões das tarefas, direcionado cada colaborador para uma função definida conforme sua competência. Em conjunto, alcance o desenvolvimento e o desempenho organizacional.

Embora a abordagem qualitativa tenha representado o objeto de estudo analisado, o ideal para apresentar um plano de ações 5W1H para esta cooperativa, era realizar entrevistas com todos envolvidos. Desta forma, obter mais informações consistentes, sendo esse o maior fator limitador desse estudo ao se tentar escolher o conceito ideal pertinente a esta pesquisa empírica.

Recomenda-se para posteriores estudos, fazer uma avaliação de desempenho organizacional nesta mesma cooperativa a partir de entrevistas e aplicação de questionários junto aos colaboradores, averiguando se a empresa criou um plano de ações e implantou; e como foram os resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. [Google Scholar]

ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de. **Planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios**: proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores. 2022. 24 f. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2022. [Google Scholar]

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: a nova jornada das intenções aos resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023. 661 p.

COSTA, Carlos Henrique Mello. A importância do planejamento estratégico para as organizações. **Congrega Urcamp**, v. 15, n.15, p. 236-250, 2018. [Google Scholar]

CURBANI JÚNIOR, Tarciso Luiz. A importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços. **Revista da FAE**, v. 21, n. 2, p. 47-56, 2018. [Google Scholar]

CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. 237 p.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins et al. Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas. **Palavra chave**, v. 11, n. 1, p. 144-144, 2021. [SciELO] [Google Scholar]

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020. [Google Scholar]

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moises Ari. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, p. 10-25, 2022. [SciELO] [Google Scholar]

FREITAS JUNIOR, Lucas Martins de. Elaboração do planejamento estratégico. **Revista Informação & Universidade- RevIU.**, v. 3, p. 1-13, 2022. [Google Scholar]

HURTADO, Saúl Rick Fernández; MARTÍNEZ, Luz Ángela Martínez; FOUDA, Regine Adele Ngonu. Barreiras que dificultam o planejamento Estratégico nas organizações. **Tendencias**, v. 20, n. 1, p. 254-279, 2019. [SciELO] [Google Scholar]



LIMA, Matheus de Souza; SOUZA, Charleston Sperandio de. O planejamento estratégico e o seu papel para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2019. [Google Scholar]

MAGALHAES, Beatriz Damasceno Pereira. **Diretrizes para a elaboração de um manual de planejamento estratégico de empresas de pequeno e médio porte**. 2022. 57 f. Graduação (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022. [Google Scholar]

MAGALHÃES, Danilo Nogueira. **Potencialidades e impacto econômico das cargas aéreas no novo aeroporto de Goiânia**. 2018. 100 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-Go, 2018. [Google Scholar]

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 368 p.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 91, p. 1-18, 2023. [SciELO] [Google Scholar]

RENZCHERCHEN, Simone Kuczniir; SILVA, Antônio João Hocayen da; SZENDELA, Karina. Planejamento estratégico e gestão organizacional no setor farmacêutico. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 105-120, 2022. [Google Scholar]

ROSA, Arthur et al. Plano estratégico como pressuposto teórico: As dificuldades da implementação do planejamento estratégico. **ANAIS DA MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA - ISSN 2317-5915**, n. 16, p. 632-647, 2022. [Google Scholar]

RUAS, Anna Beatriz de Abreu Maciel. A importância do planejamento estratégico para empresas. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e59811527810-e59811527810, 2022. [Google Scholar]

SANTOS, Gleiziane Dias dos; CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 2, p. e339-e339, 2019. [Google Scholar]

SOUZA, José Orlando de Lima. **Planejamento Estratégico: ferramentas, métodos e técnicas**. eBook Kindle. 2021. 90 p.

VIDAL JUNIOR, Gilson de Castro; VIDAL, Maria Luiza Bernardo. Da entropia à sintropia: o planejamento estratégico trazendo ordem ao caos organizacional. **Revista**

**Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 11, p. 2867-2880, 2022. [Google Scholar]