

FACULDADE EVANGÉLICA DE JARAGUÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DEYSE BUNTROK**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

Jaraguá- 2018

**DEYSE BUNTROK**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Faculdade Evangélica de Jaraguá, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Orientador:

**Prof. Dr. Milton Gonçalves da Silva Junior**

Jaraguá -2018

**DEYSE BUNTROK**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso DEFENDIDO e APROVADO em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de  
201\_\_, pela Banca Examinadora do Curso de Administração, constituída pelos membros:

---

Prof. Dr. Milton Gonçalves da Silva Junior  
- Orientador -

---

Prof. Dr. xxxxx  
- Membro Interno -

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	05
<b>ABSTRACT</b> .....	05
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	09
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	10
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Deyse Buntrok<sup>1</sup>  
Milton Gonçalves da Silva Junior<sup>2</sup>

## RESUMO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta utilizada pela ciência da administração que tem por finalidade contribuir para que a gestão empresarial se torne mais eficiente e eficaz. Este trabalho tem por objetivo verificar como o planejamento estratégico pode contribuir para uma melhor gestão das empresas; busca descrever o planejamento estratégico na gestão empresarial; procura examinar as suas metodologias e caracterizar o nível de ação do planejamento estratégico. A elaboração deste estudo se deu exclusivamente através da pesquisa bibliográfica, levando-se em consideração que o tema, planejamento estratégico, trata-se de um assunto amplo e que não apresenta uma única concepção, pois as empresas são diferentes em suas características, operações e estilos e os autores que se dedicam a seu estudo enfatizam uma ou outra técnica. Através das pesquisas realizadas, foi possível constatar que o planejamento estratégico é sim um instrumento que permite conhecer as reais potencialidades de uma empresa e o quanto o ambiente externo interfere no seu desempenho. Conclui-se que o planejamento estratégico, quando bem feito, pode trazer um efeito benéfico para a empresa, pois contribui para o autoconhecimento da organização, proporciona maior conhecimento de seus concorrentes e permite o seu avanço para melhores patamares.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, gestão empresarial.

## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN BUSINESS MANAGEMENT

### ABSTRACT

Strategic planning is an important tool used by management science to help make business management more efficient and effective. This work aims to verify how the strategic planning can contribute to a better management of the companies; describe strategic planning in business management; seeks to examine its methodologies and characterize the level of action of strategic planning. The elaboration of this study was done exclusively through bibliographical research, taking into account that the theme, strategic planning, is a broad subject that does not present a single conception, because the companies are different in their characteristics, operations and styles and the authors who dedicate themselves to their study emphasize one or another technique. Through the researches, it was possible to verify that strategic planning is rather an instrument that allows to know the real potential of a company and how much the external environment interferes in its performance. It is concluded that strategic planning, when done well, can have a beneficial effect for the company, as it contributes to the organization's self-knowledge, provides greater knowledge of its competitors and allows its advance to better levels.

**Keywords:** Strategic planning, business management.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaraguá. E-mail: jaadmdb@gmail.com

<sup>2</sup> Professor, titulação, orientador do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaraguá. E-mail: professormiltonjunior@outlook.com

## 1 INTRODUÇÃO

Para que a gestão administrativa se torne mais eficiente e eficaz a ciência da administração utiliza-se de diversas ferramentas e técnicas, dentre elas pode-se citar aquela que é objeto desse estudo, o planejamento estratégico.

Segundo Carneiro (2012), as organizações podem ser consideradas sistemas abertos, porque formam um conjunto de elementos interdependentes e inter atuantes (áreas, unidades ou departamentos) que desenvolvem atividades para atingir um ou mais objetivos (geralmente lucrativos), e sofrem influências do ambiente externo (clientes, concorrentes, governo, fornecedores etc.). Cabe aos administradores que ocupam o nível hierárquico estratégico, realizar a gestão administrativa da organização. Nela o departamento administrativo tem como principais atribuições:

Definir os principais objetivos da organização e coordenar os outros departamentos (financeiro, recursos humanos, marketing e produção) para trabalharem de forma harmônica, contribuindo, dessa forma, para que os objetivos definidos sejam efetivamente atingidos.

Conhecer e saber lidar com os fatores externos que afetam o funcionamento da organização, tais como: taxas de juros, carga tributária, hábitos dos consumidores, responsabilidade social, estratégias dos concorrentes etc.<sup>3</sup>

Conforme Oliveira, planejamento estratégico pode ser assim definido:

O planejamento estratégico 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.<sup>4</sup>

De acordo com Chiavenato, “O processo de Planejamento Estratégico é a ferramenta pela qual se buscam e se especificam as Vantagens Competitivas da Organização, a partir da formalização das estratégias organizacionais no Plano Estratégico!” (CHIAVENATO, 2016, p. 3).

Existem várias metodologias para elaborar um planejamento estratégico, não cabendo um método universal, isto porque as organizações diferem em diversos fatores como tamanho, estilo gerencial, operações e outros. Neste trabalho será estudado o método de elaboração de planejamento estratégico preconizado por Oliveira (2012), que é composto de quatro fases: determinar o diagnóstico estratégico; definir a missão e visão da empresa; estabelecer os instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim assegurar o controle e a avaliação.

---

<sup>3</sup> CARNEIRO, Murilo. Administração de organizações: teoria e lições práticas. São Paulo: Atlas, 2012, p. 70.

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2012, p. 17.

Na fase de Diagnóstico Estratégico a organização deverá passar por um processo de investigação na qual fará vir à tona os seus pontos fortes e fracos (análise interna) e as ameaças e oportunidades do ambiente onde está inserida (análise externa). Portanto, o diagnóstico divide-se em duas etapas: análise interna e análise externa.

Para por em prática a fase de diagnóstico estratégico, Oliveira (2012) recorre à ferramenta Análise Swot, que por sua vez, tem início com a realização da análise interna de uma organização, identificando os seus pontos fortes e os pontos fracos.

Para Carneiro (2012), a definição das características consideradas como pontos fortes e fracos deve ser feita de forma comparativa, usando como parâmetro os principais concorrentes. Ainda segundo o autor, o processo de análise interna da organização é de responsabilidade do departamento administrativo, mas objetivando efetuar um planeamento estratégico, deverá ser elaborada com a ajuda dos responsáveis pelos outros departamentos da organização. Assim, cada departamento fará seu relatório enfatizando suas qualidades e deficiências em comparação com as de seus concorrentes. Carneiro dá exemplos de alguns tipos de dados que poderão ser apresentados pelos departamentos:

Departamento financeiro: deve calcular e analisar os índices financeiros da organização, tais como: lucratividade, endividamento, liquidez, eficiência operacional, nível de estoques, percentual de perdas com clientes inadimplentes etc.

Departamento de RH: deve levantar os percentuais de *turnover* (rotatividade) e absentéismo (faltas), as características do plano de carreira e de cargos e salários, o processo de treinamento e avaliação dos funcionários etc.

Departamento de produção: capacidade produtiva, estado das máquinas e equipamentos, nível de produtividade dos funcionários, localização da organização, percentual de produtos com defeitos, processo de compras etc.

Departamento de marketing: canais de distribuição e de divulgação dos produtos ou serviços, satisfação dos clientes, embalagem, assistência técnica, devolução de mercadorias, cadastro de clientes etc.<sup>5</sup>

Para a execução da análise externa deverão ser identificadas as ameaças e oportunidades existentes no ambiente onde a organização está inserida.

De acordo com Oliveira (2012), na definição de missão busca-se encontrar a finalidade ou razão de ser da organização, demonstrando o que ela é e o que será futuramente. A missão não pode ter uma definição rígida, apesar da inconveniência de sua constante alteração, a intenção é de mantê-la atualizada acompanhando as mudanças do ambiente externo.

Visão é o retrato de um estado futuro almejado, é o que a empresa deseja ser. Uma organização pode ter mais de uma visão, considerando que sua definição procura responder aonde se pretende chegar, tendo por base a missão.

---

<sup>5</sup> Carneiro (2012, p. 72)

De acordo com Carneiro (2012), ao elaborar o planejamento estratégico, o departamento administrativo, que é o responsável pela sua concepção, já deve integrá-lo ao planejamento tático, que é da responsabilidade dos quatro grandes departamentos de uma organização: produção, financeiro, recursos humanos e marketing. Como também, já deve integrá-lo junto à elaboração dos planejamentos operacionais que são de responsabilidade de áreas específicas que resultam do desdobramento dos mesmos quatro grandes departamentos, como a seção de contas a pagar, cobrança etc. Afinal, uma organização é um sistema integrado de um conjunto de partes interdependentes.

Assim, todos os departamentos e divisões terão que elaborar seus planejamentos táticos e operacionais tendo como base o diagnóstico estratégico, a missão e a visão que foram elaborados pelo departamento administrativo.

O processo de controle e avaliação é a última fase da elaboração de um planejamento estratégico. Para Carneiro (2012), o controle corresponde a uma das fases do processo de gestão administrativa que, comparando com os objetivos definidos, busca medir e avaliar o desempenho das estratégias adotadas. Isto ocorre para realimentar os administradores com informações que levem a corrigir ou reforçar as estratégias.

Didaticamente o processo de controle é dividido em três tipos ou níveis: estratégico, tático e operacional. O controle tático, exercido por ocupantes de cargos em nível tático, considera aspectos menos abrangentes, abordando cada um dos departamentos de uma organização, como por exemplo, os relatórios de controle orçamentário.

O controle operacional, exercido por ocupantes de cargos de nível operacional, considera aspectos mais pontuais e concretos, observando, isoladamente, cada uma das seções que compõem os departamentos de uma organização. Os mecanismos de controle operacional são diversificados, como pode ser exemplificado o relatório de acompanhamento de inadimplência de clientes, elaborado pela seção de cobrança. Para que os administradores exerçam o efetivo exercício do processo de controle, basta que, por meio de relatórios gerenciais, os objetivos previamente definidos sejam comparados aos resultados obtidos. Este trabalho teve como objetivo descrever o planejamento estratégico na gestão empresarial e verificar as metodologias e caracterizar o nível de ação do planejamento estratégico na Gestão Empresarial.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Esse trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, uma vez que o tema Planejamento Estratégico se trata de um assunto amplo e complexo, cujo entendimento e

interpretação não é único, apresentando variações que dependem do posicionamento e convicções dos autores que se dedicam a seu estudo. Alguns autores enfatizam mais algumas ferramentas do Planejamento Estratégico outros tomam posicionamentos diferentes.

Ao delimitar o tema para “A importância do planejamento estratégico na gestão empresarial”, buscou-se focar o planejamento estratégico voltado para a administração de empresas. E, nesse contexto, houve a tentativa de buscar respostas para as seguintes indagações: Que ferramentas do Planejamento Estratégico usar para conhecer a real situação de uma empresa?; Como usá-las em benefício da gestão empresarial?; Quais são e em quais etapas se dividem os instrumentos do Planejamento Estratégico?; O que o Planejamento Estratégico ensina para o sucesso das empresas existentes e para as que ainda serão criadas?; Em que sentido o Planejamento Estratégico pode contribuir para prevenir, amenizar ou sanar situações de empresas em dificuldades?. Este trabalho teve como objetivo descrever o Planejamento Estratégico na Gestão Empresarial e verificar as metodologias e caracterizar o nível de ação do Planejamento Estratégico na Gestão Empresarial.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### *Descrição do Planejamento Estratégico na Gestão Empresarial*

O planejamento estratégico na gestão empresarial é de grande importância para as organizações porque a sua adoção poderá promover um amplo salto de qualidade nos empreendimentos já constituídos e/ou beneficiar os que ainda serão criados. Segundo Oliveira (2012, p. 1), “o planejamento estratégico é um importante instrumento que o executivo deve utilizar, visando otimizar os resultados e criar novas situações para as empresas”.

Para Sampaio (2004) planejamento estratégico pode ser definido como um processo em que a empresa busca atingir o sucesso e construir seu futuro através de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo contingências do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro.

Chiavenato (2004, p. 202) detalha e aprofunda ainda mais esse conceito:

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

A elaboração e execução do planejamento estratégico envolvem várias etapas que, permitirão maior conhecimento da própria empresa e o de seu ambiente externo, a sua

efetivação irá contribuir na busca de alternativas mais adequadas e assertivas para a organização. Conforme Lorange e Vancil (Carneiro, 2012, p. 71), “não há metodologia universal para elaborar o planejamento estratégico porque as empresas diferem em diversos sentidos como tamanho, em tipos de operação, em estilo gerencial, em filosofia e na forma de se organizar. ”

Além disso, os numerosos estudos sobre o planejamento estratégico podem apresentar diferentes denominações ou nomenclaturas para o tema. De acordo com Boff (2013, p. 40) é possível encontrar diversas definições com terminologias diferentes na literatura sobre planejamento estratégico, notadamente: planejamento estratégico, administração estratégica, gestão estratégica, planejamento estratégico participativo, planejamento estratégico orientado para o mercado, planejamento estratégico empresarial ou simplesmente planejamento.

Nem sempre o processo de planejamento é feito de modo consciente e deliberado. De acordo com Oliveira (2012), todas as empresas possuem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. Nem sempre isso ocorre de maneira estruturada, podendo realizar-se de modo informal. No entendimento de Maximiano, 2000 (Boff, 2003, p.41), “toda organização tem um plano estratégico com certo grau de explicitação, mas que provavelmente a maioria delas possui esse plano implicitamente, elaborado por meio de tentativa de acerto e erro”.

Ainda, segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do planejamento estratégico, isto é, nessa fase o executivo escolhe a estrutura metodológica do planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará no delineamento que tanto pode ser um consultor ou um executivo da empresa, o ideal é haver a ajuda conjunta dos dois profissionais. Na dimensão elaboração cabe identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e adotar estimativas de riscos para as escolhas estabelecidas. A implementação envolve ações pertinentes aos diversos departamentos da empresa.

Para efeito cognitivo e para a percepção de suas particularidades, o planejamento pode ser dividido em diversos aspectos tais como princípios, especificidades, filosofias, partes e tipos. Oliveira (2012) apresenta alguns dos principais aspectos ou características básicas da função planejamento:

- a) “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” (DRUCKER, 1962:131)

- b) O planejamento não é um ato independente, mas um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.
- c) O processo de planejamento é mais importante que seu resultado. O resultado final, normalmente, é o plano. Este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa, à custa de se tornar inadequado e apresentar níveis de resistência e descrédito para sua implantação.

Na definição do que é o processo de planejamento, Maximiano (2006, p. 50) utiliza-se da perspectiva de Peter Drucker: “A finalidade do processo de planejamento é enfrentar a incerteza do futuro”. Pormenorizando o tema, Maximiano (2006) acrescenta:

Na verdade, apenas uma parte do futuro é incerta ou desconhecida. Outra parte é conhecida e previsível. Os dois tipos de situação exigem preparação, ou a empresa será atropelada pelos acontecimentos.

Planejar consiste em tomar três tipos de decisões: Definir o objetivo (ou objetivos) – qual situação deverá ser alcançada. Definir um ou mais cursos de ação – caminhos para atingir o objetivo. Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo.

Conforme Ackoff 1974, (Oliveira, 2012, p. 10), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. E que apesar da maioria dos processos de planejamento envolver uma mistura dos três tipos, pode predominar um deles:

Filosofia da satisfação – designa os esforços para se alcançar um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo, sendo que satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. [...] Esta filosofia é, normalmente utilizada em empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência do que com o crescimento e o desenvolvimento.

Filosofia da otimização – nela o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. [...] Visualiza a maximização do lucro para a empresa, tendo como base o sistema de preços dos seus produtos e serviços e o nível de tecnologia aplicada na empresa. E esta não tem sido a situação mais viável para as empresas, pois, basicamente, elas tendem a obter resultados satisfatórios e não ótimos.

Filosofia da adaptação – procura o equilíbrio (interno e externo) da empresa, após a ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

De acordo com Chiavenato (2004), o uso da estratégia organizacional não é isenta de perigos e por isso, ao invés de vantagens poderá trazer riscos para a organização. Como justificativa, Chiavenato define a estratégia organizacional como uma “faca de dois gumes” que pode trazer tanto vantagens como desvantagens para as empresas que fizerem a sua adoção, uma vez que, para cada vantagem associada à estratégia corresponde uma desvantagem associada, a saber:

- a. “A estratégia fixa a direção e norteia as atividades da organização”.

Esta premissa traz como vantagem o papel da estratégia de mapear o curso da organização para que ela possa seguir coesa no seu ambiente de negócios. Mas, traz como desvantagem o fato de que a direção estratégica pode se transformar em viseiras que ocultam perigos em potencial. Isto porque seguir um curso predeterminado em terreno desconhecido pode fazer deparar com o inesperado, o melhor é movimentar para frente, mas olhando para cada lado para modificar o comportamento conforme a necessidade.

- b. “A estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizacionais”. Tal princípio apresenta como vantagem promover a coordenação das atividades para evitar que as pessoas tomem direções distintas. E tem como desvantagem considerar que o pensamento grupal só surge quando o esforço é bastante focalizado, podendo evitar uma visão periférica que abre outras possibilidades.

- c. “A estratégia define a organização e os seus rumos”.

Essa consequência tem como vantagem proporcionar às pessoas a oportunidade de entender a organização e perceber sua singularidade. Porém, como desvantagem corre-se o risco de definir a organização com excesso de exatidão, simplificar as coisas, estereotipar seu comportamento e reduzir a complexidade do todo.

- d. “A estratégia proporciona consistência interna”.

Tal resultado traz como vantagem a redução da ambigüidade e proporciona ordem e consistência. A estratégia facilita a ação por simplificar e explicar o mundo dos negócios. No entanto, apresenta como desvantagem a possibilidade de levar à rotina e conseqüentemente inibir a criatividade. Chiavenato (2004, p. 245) faz a justificativa ao esclarecer que:

“Estratégias e teorias não são realidades, mas representações ou abstrações da realidade nas mentes das pessoas. [...] Uma estratégia pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção”.

No entanto, apesar de todas essas ponderações sobre vantagens e desvantagens da administração estratégica, Chiavenato (2004, p. 245) adverte:

Deixar de fazer estratégia é o mal maior. Deixar de usar administração estratégica é uma loucura. Significa deixar o barco ao léu e ao acaso. Modernamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com muita participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, estamos em um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada.

Para Certo e Peter, (1993 apud Boff, 2003, p. 50 e 51) o uso da administração estratégica pode resultar em inúmeras vantagens para uma empresa tais como o possibilitar maior controle nas contingências; permitir maior racionalidade nas análises; promover maior comprometimento dos administradores; prevenir contra conseqüências de situações adversas

etc., conforme pode ser observado abaixo. Para que isso ocorra, esses autores concluem que sua aplicação pode trazer os seguintes benefícios:

Uma organização pode obter muitos benefícios ao aplicar a administração estratégica de forma efetiva, principalmente aumentar a lucratividade e levar seus integrantes a se comprometerem com a realização das metas a longo prazo, como: Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram; Ajuda os administradores a serem (...) mais interessados na organização; Alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças; Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio; Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados; Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio; Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado; Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração; Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades; Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas; Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos; Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; Coordena a execução de táticas que compõem o plano; Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado; Minimiza os recursos e o tempo (...) dedicados a corrigir erros de decisão; Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas; Permite ordenar as prioridades do cronograma do plano; Dá a empresa uma vantagem sobre os concorrentes; Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global; Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação; Encoraja o “pensamento positivo” por parte do pessoal; Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Em contrapartida, Certo e Peter, (1993, apud Boff, 2003, p. 51) alertam para as desvantagens da sua adoção ao afirmarem que “o emprego ineficiente da administração estratégica facilmente pode levar a certos problemas como baixa motivação dos funcionários para atingir as metas organizacionais e surpresas ambientais que podem mutilar a organização”.

Com efeito, o planejamento estratégico apresenta algumas especificidades tais como o fato de ser um processo gerencial em que os administradores que ocupam o nível gerencial estabelecem a direção por onde a empresa deve seguir, buscando aproveitar as oportunidades e evitar erros. Diz respeito ao nível de abrangência das ações que deve compreender a organização como um todo, estabelecem objetivos de longo prazo e tem como característica a propriedade de ser um processo contínuo e sistêmico.

Oliveira (2012, p. 16) esclarece algumas das principais características do planejamento estratégico através da seguinte definição: “O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. E quanto ao nível de responsabilidade pela sua elaboração e definição, Oliveira (2012, p. 16 e 17) afirma:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera

as premissas básicas – políticas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Ansoff, 1993, (Tomazi, 2009, p. 3) distingue Planejamento a longo prazo de planejamento estratégico ao declarar que:

No planejamento a longo prazo, o futuro é previsto a partir da extrapolação do crescimento do passado. A alta administração supõe que o desempenho futuro da empresa possa ser maior e a partir daí, negocia metas que são detalhadas em programas de ação e de lucro. Já no planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado. Primeiramente faz-se uma análise das perspectivas da organização, identificando tendências, ameaças, oportunidades e discontinuidades. Na segunda etapa, tem-se a análise da competitividade, a fim de identificar a melhoria de desempenho que a empresa poderia alcançar com o aperfeiçoamento de suas estratégias. A etapa seguinte diz respeito ao estabelecimento de metas de desempenho a curto prazo e as estratégias a longo prazo.

O planejamento estratégico não pode ocorrer de maneira isolada, mas sim de forma integrada com os vários outros escalões de uma empresa (nível tático e operacional). Para que isso ocorra, Carneiro (2012, p. 75) afirma que:

A elaboração do planejamento estratégico, que é de responsabilidade do departamento administrativo, deve estar totalmente integrada à elaboração dos planejamentos táticos, que são de responsabilidade dos outros quatro grandes departamentos que compõem uma organização (financeiro, recursos humanos, marketing e produção), e também à elaboração dos planejamentos operacionais, que são de responsabilidade das áreas que compõem esses quatro grandes departamentos (o departamento financeiro, por exemplo, possui diversas áreas, tais como: contas a pagar, cobrança, auditoria, contabilidade etc.).

Oliveira (2012) ratifica a necessidade de uma ação conjunta entre os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais ao afirmar que o planejamento estratégico de forma isolada é insuficiente, porque seus objetivos a longo prazo e o seu nível de alcance o tornam impreciso, por não existir ações mais imediatas que o operacionalizem. Esta situação é suprida com o desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Conforme definição de Oliveira (2012, p. 18), “Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. Portanto, ocupa-se da decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Já Carneiro (2012), buscando especificar a composição do planejamento tático, afirma que no processo de elaboração do planejamento tático, independente do departamento que irá produzi-lo, deve conter quatro componentes principais: objetivos, metas, estratégias e políticas. A incumbência da sua elaboração é dos administradores que ocupam o nível hierárquico tático da organização, e deve ter como

parâmetro o diagnóstico estratégico, a missão, a visão e as macro políticas que foram desenvolvidas pela alta administração. Mediante o exposto, especifica as seguintes definições: Objetivos: são os alvos que os departamentos pretendem atingir no futuro. Metas: representam a definição do tempo e quantidade dos objetivos. Estratégias: diz respeito aos meios empregados para atingir os objetivos. Políticas: trata-se de um conjunto de regras, normas e procedimentos que orientam as decisões dos administradores. As políticas fornecem parâmetros para que os tipos de objetivos e estratégias sejam definidos. Recomenda-se que cada departamento oficialize uma ou mais políticas, que geralmente se materializa por meio de manuais.

Para Montana e Charnov, 1998 (Boff, 2011, p. 46) “o planejamento tático tem um período de tempo normalmente de um a cinco anos e examina variáveis, como: condições de mercados, objetivos financeiros e recursos necessários para realizar a missão”. Com relação ao planejamento operacional, Oliveira (2012, p. 19) o define como “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. Na concepção de Bateman e Snell, 1998 (Boff, 2011, p. 49), o planejamento operacional “identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras”. Boff (2011, p. 50) arremata: “O planejamento operacional tem um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e tático, geralmente menos de um ano, podendo ser mensal, semanal ou diário”.

Conclui-se, em razão de todos os estudos feitos anteriormente, que o processo de planejamento estratégico na gestão empresarial é importante porque possibilita aos gerentes entenderem o que ocorre no mercado para então desenvolverem diferenciais sobre os concorrentes, além disso, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se às circunstâncias desfavoráveis do mercado. (CONSENTINO et al., 2011).

Além disso, o exercício do planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza do processo decisório ao favorecer o alcance dos objetivos desafios e metas estabelecidos pela empresa. (OLIVEIRA, 2012).

#### *Nível de ação do Planejamento Estratégico na Gestão Empresarial*

A realização do processo de planejamento estratégico tem o papel de favorecer a organização que adota os seus métodos porque através da sua aplicação a empresa delineará

uma direção por onde pode ir, definirá aonde ela quer chegar e não simplesmente deixar-se levar pelas circunstâncias dos acontecimentos ou tomar medidas puramente reativas. Conforme Cruz (2017), antes da Segunda Guerra Mundial, as organizações faziam um planejamento que se limitava a operações físicas de fabricação. Tratava-se de um processo bastante fragmentado e desarticulado, desenvolvido em segmentos isolados da instituição. Ainda segundo o autor, só a partir da década de 50, com as mudanças ocorridas no mundo dos negócios, impulsionadas principalmente pelo avanço da tecnológica, mais especificamente com chegada dos computadores eletrônicos, que os critérios de administração empírica até então adotados, passaram a dar lugar a uma administração mais científica e profissional. As ações adotadas pelas empresas até então, eram pontuais, mesmo que elas falassem em planos de longo prazo.

Apesar de Cruz (2017) definir o mundo atual como dinâmico e líquido, em que não nos permite ter verdades absolutas duradoras, ele considera que por causa dessa volatilidade em que todos nós vivemos é que um planejamento estratégico se torna ainda mais necessário e importante. Justifica: “o planejamento estratégico, quando bem feito, dará às organizações as possibilidades de corrigir o rumo dos negócios com segurança.” (CRUZ, 2017, p. xvii).

Em todas as dimensões operacionais do planejamento estratégico, quer sejam, delineamento, elaboração e implementação, percebe-se que há certo consenso ou semelhança nas propostas de grande parte dos autores que se debruçam sobre o tema, principalmente no que diz respeito à definição de suas etapas e metodologias. Para Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 24) a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas: I. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; II. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; III. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; IV. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; V. Implementar as estratégias; vi. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Conforme Maximiano (2006, p. 51), é possível preparar um plano estratégico seguindo as seguintes etapas:

1. Defina sua missão e entenda sua situação estratégica (Onde estamos?)
2. Analise o mercado da empresa para identificar as ameaças e oportunidades
3. Faça o diagnóstico da empresa para avaliar seu desempenho e encontrar seus pontos fortes e fracos, com os quais você pretende enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.
4. Defina suas estratégias (Para onde devemos ir?)

No entanto, Maximiano (2006), deixa a critério da pessoa que adota o seu modelo a faculdade de começar por onde quiser e de excluir alguns itens ou incluir outros, tudo dependendo da situação e do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Faculta à alta direção da empresa a iniciativa de definir os objetivos primeiro e fazer a análise do mercado em seguida, ou ainda preocupar-se somente com as oportunidades. “Faça como achar melhor já que não há receitas, apenas diretrizes. O processo de planejamento é dinâmico, não uma seqüência formal de etapas. A cada momento, a situação é diferente do momento anterior” (MAXIMIANO, 2007, p. 51).

Embasado na sua experiência como docente e como consultor em planejamento estratégico, Oliveira (2012) propõe as seguintes fases ou etapas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: determinar o diagnóstico estratégico; definir a missão da empresa; estabelecer os instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim assegurar o controle e a avaliação.

Além das fases e etapas, por outro lado, há que se considerar um fator importante que dá nova característica ao planejamento estratégico atual, que é o seu caráter flexível e dinâmico, capaz de incorporar as mudanças imprevistas do ambiente. Cruz (2017, p. xvii) afirma que “afinal, planos são feitos para que possamos mudá-los, ajustá-los, atualizá-los à medida que o tempo passa e as condições e o ambiente no qual as organizações estão inseridas mudam.”

Os novos modelos de planejamento estratégico já levam em consideração aspectos como a criatividade e a intuição no ambiente organizacional. Sobre intuição Meneghetti (2001, p. 85) esclarece que: “O inconsciente é intuição, percepção extra-sensorial, espiritual, lógica intelectual; é o quântico de vida psíquico e somático que o indivíduo é, mas do qual não é consciente e que age, de qualquer modo, além da lógica consciente.”

### *Implementação do Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico, quando bem executado, pode contribuir para direcionar os esforços da organização para aquilo que traz resultados, transformando esses esforços em vantagens competitivas frente à concorrência. De acordo com Cruz (2017, p. 2) planejamento estratégico “é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização!”. A título de esclarecimento, acrescenta que “Uma das primeiras providências na realização do planejamento estratégico é discutir aonde a organização quer chegar e com base em quais crenças ela percorrerá o caminho que a levará ao futuro.” (CRUZ, 2017, p. 4).

Para o desenvolvimento de planejamento Estratégico serão aqui apresentadas as fases ou etapas que alguns autores do tema consideram como necessárias ou pertinentes a esta ferramenta da gestão administrativa:

A fase de diagnóstico estratégico que também é denominada de fase de auditoria de posição, conforme Oliveira (2012) busca determinar “como se está”, ou ainda, “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. Trata-se de verificar o que a empresa tem de bom, regular ou ruim em seu processo administrativo, ou seja, nesta fase as pessoas representativas das várias informações da empresa verificam e analisam todos os aspectos da realidade externa e interna da organização.

Oliveira (2012) divide a fase de diagnóstico estratégico em cinco etapas básicas que serão aqui citadas em ordem aleatória, mesclando conceitos e opiniões de diversos autores, são elas: Identificação da visão, Identificação dos valores, Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes.

#### *Análise Interna e externa*

Carneiro (2012) considera que antes de uma organização definir “para onde ir” (missão e visão) é preciso descobrir os seus pontos fortes e fracos (análise interna) e desvendar as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente (análise externa).

De acordo com Carneiro (2012), as análises internas e externas são conhecidas por Análise SWOT que é uma sigla oriunda de quatro palavras do idioma inglês: Strengths (forças ou pontos fortes), Weaknesses (fraquezas ou pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Boff (2003, p. 71), explica que “o ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração”. Segundo Carneiro (2012), para elaborar análise interna de uma empresa devem ser identificados os seus pontos fortes e fracos. E isso deve ocorrer de forma comparativa, utilizando-se os principais concorrentes como parâmetro.

Oliveira (2012, p. 68) conceitua os componentes da análise interna e externa, que são assim apresentados:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente onde estão as variáveis externas e não controláveis.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: 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 oportunidades interesse de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Oliveira (2012) complementa que além dos pontos fortes e fracos na análise interna, devem ser considerados os pontos neutros da empresa, isto é, determinados aspectos ou atividades no âmbito da organização, onde não há condições de estabelecer se estão beneficiando ou prejudicando a empresa. Ou seja, conforme Oliveira (2012, p. 48) “ponto neutro é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco.”

Segundo Sampaio (2004), alguns fatores são determinantes de forças e fraquezas da organização, tais como: estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores, prazo de entrega, imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos e preço de vendas.

Além disso, alguns autores defendem que os pontos fortes só podem ser assim considerados se suas habilidades e recursos estiverem alinhados com os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. “Os Fatores Críticos de Sucesso são atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização atinja seus objetivos.” (SAMPAIO, 2004).

Bateman e Snell (1998) enumeram dentro da segmentação recursos internos, os setores ou departamentos de uma empresa que deverão ser analisados por meio de seus pontos fortes e fracos, bem como a tarefa a ser desempenhada: análise financeira, avaliação de recursos humanos, auditoria de marketing, análise de produção e operações e outras análises de recursos internos que analisa outras atividades organizacionais como pesquisa e desenvolvimento, administração de sistemas de informação, engenharia e compras.

Segundo Carneiro (2012), na análise externa são identificadas as oportunidades e as ameaças do ambiente no qual a organização atua. No que diz respeito às oportunidades encontradas no ambiente externo, Oliveira (2012) afirma que:

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades.

Quanto às ameaças, Oliveira (2012, p. 71) assim se manifesta: “as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.” Ansoff (1977, p. 127) ressalta quais são os elementos

essenciais para a realização uma análise externa à empresa, ou seja, produtos, serviços e mercados ao fazer a seguinte constatação:

A análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos ou serviços versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa.

Oliveira (2012) enfatiza que para o estabelecimento das oportunidades e ameaças da empresa, seus executivos devem analisar diversos fatores como: o processo de integração (barreiras de integração vertical) e análise horizontal (integração horizontal), tecnologia, governo, sistema financeiro, sindicatos, comunidade, clientes, mercado e fornecedores.

Enfim, para fazer a análise das oportunidades e ameaças da empresa, o executivo deve analisar principalmente a influência dos stakeholders na empresa, ou seja, as partes interessadas ou envolvidas na empresa, isto é, aqueles segmentos que influenciam e são influenciados pela empresa. Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 80) conceituam stakeholders como “Indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma empresa ou pode influenciá-las.”

### *Identificação da Visão*

Visão é a definição de onde a empresa pretende chegar, compreende as expectativas, sonhos e ambições da organização. Cabe à visão expressar o que a empresa pretende ser no futuro. De acordo com Zimmerman (2014, p. 24), “visão é a idealização de um futuro desejado.”

Segundo Zimmerman (2014, p. 24), para a elaboração da visão as empresas geralmente baseiam-se em dois critérios, como pode ser constatado abaixo:

Normalmente as organizações optam por um dos seguintes critérios na formulação de sua visão:

- 1) A visão indica o que a organização gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida pelas partes interessadas ou atores com os quais se relaciona.
- 2) A visão almeja uma posição bastante superior à atual.

Conforme Oliveira (2012), nesta etapa identificam-se as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa, considerando que esses aspectos delineiam o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Ainda segundo Oliveira (2012, p. 65), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.” Em suma, Oliveira (2012, p. 43), define visão como “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.” Mas, Zimmerman

(2012) pormenoriza que a visão deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, além disso, deve basear-se em parâmetros de eficácia, ou seja, a visão deve ser: imaginável, desejável, viável, focada, precisa e comunicável.

### *Identificação dos valores da empresa*

Os valores da empresa são postura, pensamentos e crenças que norteiam a conduta da empresa e de seus colaboradores. Os valores são referências que dão identidade própria a organização e que são percebidos e reconhecidos pela sociedade. Segundo Zimmerman (2014, p. 25), “valores são referências obrigatórias para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam a satisfação das partes interessadas da sociedade.”

Os valores orientam e dão identidade para colaboradores e organizações que neles se inspiram e os torna próprio daquele lugar, isto é o que se pode perceber na afirmação:

As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude das pessoas e influenciam seu comportamento no dia a dia da organização, inspirando a execução das tarefas. (ZIMMERMAN, 2014, p. 25).

De acordo com Zimmerman, em geral, os talentos escolhem a organização na qual desejam trabalhar com base nos valores que compartilham e com os quais se identificam. Por isso, as instituições atraem pessoas com valores similares aos de fato praticados pela organização. Isso não acontece somente com colaboradores da empresa, mas com todos os demais stakeholders (partes interessadas) que também se identificam com os valores percebidos. A identificação produz a confiança necessária para todas as “partes interessadas”. Zimmerman (2014, p.25), explica como devem ser divulgados os valores da empresa entre os colaboradores “Os valores devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da missão.” Para Oliveira (2012, p. 43) valores “representam o conjunto dos princípios e crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” Costa (2002) ressalta que os valores são características, virtudes e qualidades da organização tão relevantes que devem ser preservados e incentivados.

### *Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas*

A análise da concorrência é de fundamental importância porque ela estabelece parâmetros comparativos para a percepção da real situação da empresa e permite dimensionar o lugar que a organização ocupa no mercado. De acordo com Oliveira (2012), neste item

procura-se verificar o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico desse concorrente e vice-versa.

Ainda segundo Oliveira (2012), nessa análise busca-se a otimização de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. E com base nesses dados e informações, fazer projeções e simulações que permitam delinear a atuação futura desses concorrentes.

Oliveira enfatiza que todo esse trabalho tem por objetivo o estabelecimento da vantagem competitiva da empresa e pressupõe a vantagem competitiva de cada um dos principais concorrentes. O autor define vantagem competitiva da seguinte maneira:

Vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

A vantagem competitiva deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de pontos fortes que lhe proporcionam validade) e duradoura (manutenção ao longo de um período de tempo, proporcionando uma personalidade para a empresa). (OLIVEIRA, 2012, p. 96).

### *Missão*

Definir a missão de uma empresa é evidenciar a sua finalidade, é delimitar a sua função, é revelar a sua vocação, é informar o que a empresa é independente de restrições temporais ou de recursos. Carneiro (2012) ressalta que toda organização deve ter uma missão, mas, ela não precisa ser a mesma para sempre. Apesar de não ser conveniente alterá-la constantemente, a missão pode se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo. Para Maximiano (2006, p. 52) “missão é o objetivo mais abrangente da empresa. Escrita ou não, ela esclarece qual a utilidade da empresa para os clientes. Identificar ou definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a empresa satisfaz.”

Oliveira (2012, p. 50) faz a seguinte definição de missão:

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 93), explicam o propósito de uma declaração de missão ao afirmar que:

Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders.

### *Ferramentas Estratégicas*

Existem diversas ferramentas disponíveis que contribuem para a implementação do planejamento estratégico nas empresas, a sua escolha depende de estudos que priorizam as suas necessidades, objetivos e cultura. Toda ferramenta tem seus pontos favoráveis e pontos negativos, como também, existem fatores que melhor se encaixam na estrutura, segmento da empresa e nos seus estágios.

Cruz (2017) apresenta uma das inúmeras ferramentas existentes no que tange ao planejamento estratégico, trata-se dos cinco elementos que compõem as forças de Porter. Nesse modelo, estão as forças que governam a competição entre organizações. Ao fazer o levantamento e análise de cada um de seus elementos, é possível planejar os objetivos que as organizações desejam alcançar. Cruz (2017) apresenta os cinco elementos formulados por Porter (1999), as cinco forças de Porter são: I. Fornecedores (Poder de barganha dos fornecedores) – Busca analisar como os fornecedores da organização fazem negócio com ela. Os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes de um setor pro meio da elevação dos preços ou redução da qualidade de bens e serviços; II. Produtos ou serviços substitutos (Ameaça de produtos substitutos) – Esse elemento impõe um teto aos preços e influencia até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador; III. Potenciais concorrentes (Ameaça de novos entrantes) – Determina a probabilidade de uma nova empresa entrar em um ramo de negócios e de conquistar mercado. A relevância da ameaça de entrada depende da expectativa do entrante em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes; IV. Clientes (Poder de barganha dos clientes) – Procura definir quem são os clientes, qual a faixa de renda que mais consome produtos ou serviços da organização, buscar as leis que regem as relações entre as organizações e clientes. O poder de compra dos clientes é mais bem percebido quando esses pressionam organizações concorrentes para reduzirem seus preços por meio da redução da margem de lucro ou do aumento do valor agregado sem aumento de preço. V. Concorrentes (Rivalidade entre concorrentes) – A concorrência direta deve ser tão bem, ou melhor, conhecida que a própria empresa. Com isso é possível estabelecer *benchmarkings* que ajudam a aumentar o grau de eficiência dos processos de negócio e a qualidade do produto. *Benchmarkings* significam padrões de referência. São comparação que as empresas estabelecem com concorrentes ou semelhantes, buscando superar as empresas que serviram de modelo e evitando cometer os mesmos erros. (CRUZ, 2017, p. 19).

Outra ferramenta muito utilizada pelos gestores que formalizam o planejamento estratégico é o recurso 5W 1H. De acordo com Carneiro (2012) tal ferramenta tem a virtude de dar clareza aos procedimentos para que sejam alcançados objetivos específicos definidos em todos os níveis hierárquicos da empresa. Também é considerada como uma espécie de checklist de atividades específicas, pois ajuda na execução e controle das tarefas. Esta ferramenta pode trazer bons resultados, por ter procedimentos de caráter bastante prático.

Segundo Carneiro (2012), para que cada um dos objetivos definidos no planejamento tático de cada departamento seja viabilizado torna-se necessário a criação de um plano de ação correspondente. E para que os administradores que ocupam o nível hierárquico operacional formalizem esses planos de ação, sugere-se a utilização da ferramenta conhecida por 5W 1H. Trata-se de buscar respostas para as seguintes indagações formalizadas no idioma inglês: What? (o que?); Who? (quem?); Where? (onde?); When? (quando?); Why? (por quê?) e How? (como?).

#### *Controle e avaliação do planejamento estratégico*

A definição do processo de controle e avaliação é a última fase da elaboração de um planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2012), cabe à função de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico verificar qual foi o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas. Essa checagem busca comparar os resultados alcançados com os objetivos, os desafios e as metas propostos, bem como as estratégias e políticas adotadas pela empresa. A finalidade da função controle é realimentar os tomadores de decisões para que possam corrigir ou reforçar o desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo. O resultado final do processo de controle é a informação.

Segundo Oliveira (2012, p. 264), de acordo com as suas finalidades, a função controle e avaliação pode ser utilizada como instrumentos administrativos especificamente para:

Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado; informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção; proteger os ativos da empresa – financeiros, tecnológicos, humanos etc. – contra furtos, roubos, desperdícios etc.; garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa; informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Oliveira (2012) conceitua eficiência como a ocorrência de alguns aspectos, tais como: fazer as coisas de maneira adequada; resolver os problemas que surgem e cumprir os deveres e

as responsabilidades estabelecidas. Ainda segundo o autor, eficácia significa fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito; como também maximizar a utilização de recursos disponíveis e obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas. Já efetividade representa a capacidade da empresa coordenar esforços para alcançar resultados globais positivos ao longo do tempo e a manutenção da empresa no mercado.

Para Carneiro (2012) o processo de controle é dividido didaticamente em três tipos ou níveis, quer sejam: estratégico, tático e operacional. Ele detalha cada uma dessas divisões ao afirmar que o controle estratégico, que é exercido por ocupantes de cargos de nível estratégico, considera o desempenho e resultados da organização como um todo, como por exemplo, a análise das demonstrações contábeis (Balanço patrimonial, demonstração de resultado de exercício etc.).

Já o controle tático, desempenhado por ocupantes de cargos em nível tático, irá considerar aspectos menos abrangentes, abordando cada um dos departamentos de uma organização, como por exemplo, fazer a análise de relatórios de controle orçamentário.

O controle operacional, executado por ocupantes de cargos de nível operacional, considera aspectos mais pontuais e concretos, observando, isoladamente, cada uma das seções que compõem os departamentos de uma organização. Existem vários mecanismos de controle operacional, como por exemplo, o relatório de acompanhamento de inadimplência de clientes, que é elaborado pela seção de cobrança.

Com o propósito de contribuir para que administradores exerçam o efetivo exercício do processo de controle, Carneiro (2012) recomenda o uso de relatórios gerenciais. Esses relatórios visam comparar objetivos previamente definidos aos resultados obtidos. Geralmente, ao analisar os relatórios gerenciais de controle, os administradores tendem a enfatizar mais as metas que não foram atingidas, assim penalizando os indivíduos ou departamentos que não atingiram tais metas. Esta atitude é condenada, conforme Carneiro e Matias (2010), e por isso, eles sugerem que os gestores também analisem as metas que foram superadas, para que identifiquem e propaguem por toda a empresa, as estratégias de sucesso formuladas por um determinado funcionário, para valorizá-lo e servir de exemplo para os demais.

Ao concluir o processo de planejamento estratégico de uma empresa é possível perceber os seus benefícios e sua natureza flexível, afinal as ações que não estiverem próximas do resultado esperado poderão ser alteradas. Portanto, o planejamento estratégico não é estático, mas dinâmico e cabe a sua última função, controle e avaliação, retroalimentar o processo de planejamento estratégico através de informações colhidas ao longo do processo e conseqüentemente possibilitar a realização de ações corretivas.

No entanto, não se deve ter uma expectativa além das possibilidades que o planejamento estratégico pode alcançar, conforme argumenta Oliveira (2012, p. 263), “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.”

Em síntese, o planejamento estratégico pode proporcionar mudanças, vantagens e efeitos nas empresas que o aplicam e podem atender expectativas diferentes, conforme as distintas visões de futuro. As organizações podem buscar pequenas ou grandes mudanças influenciadas principalmente pelos fatores externos como oportunidades e ameaças ou pelas forças e fraquezas internas.

Sob o ponto de vista de Certo (1993) as empresas apresentam três tipos de estratégias. Uma delas é a estratégia da estabilidade ou comportamento defensivo, em que as empresas são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Às vezes esta estratégia é uma necessidade, como quando a empresa atua em um ramo que não cresce ou não oferece novas oportunidades.

Pode-se também optar pela estratégia do crescimento ou de comportamento prospectivo em que as empresas sempre buscam novas oportunidades no mercado e tentam lidar com ameaças emergentes. Estas organizações criam exemplos de incertezas e desafios para os seus competidores. O crescimento pode ocorrer por meio de diversas estratégias, como por exemplo, compra de concorrentes ou ingresso em outros ramos de negócio.

Há, ainda, a estratégia de redução de despesas que se torna necessária quando a organização está ameaçada ou sua eficiência está comprometida. Constituem exemplos dessa estratégia a redução da força de trabalho, a venda de ativos e eliminação de linha de produtos.

Baseado nas expectativas das empresas o planejamento estratégico pode ser direcionado para atender a suas variadas demandas. Portanto, pode atender às exigências de situações de dificuldades imediatas, ou seja, necessidades de sobrevivência ou reação a questões de mau gerenciamento ou questões conjunturais; pode atender a expectativas de crescimento e melhorias que possibilitam colocar a empresa em grande vantagem com relação a seus concorrentes. O planejamento estratégico pode traçar linhas de ações e objetivos para atender as mais diversas necessidades existentes nas organizações.

#### **4 CONCLUSÃO**

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta administrativa da gestão empresarial porque através das suas fases ou dimensões operacionais é possível perceber a real situação de uma empresa e assim corrigir os problemas já existentes ou, de maneira proativa, se antecipar a possíveis problemas ou ameaças contingenciais. Através do planejamento estratégico, também é possível otimizar pontos fortes internos da organização e assim garantir vantagens competitivas sobre a concorrência, como também ater-se às oportunidades que são resultantes de fatores externos ou não controláveis pela empresa. O entendimento de Planejamento Estratégico não é único, mas apresenta variações que dependem do posicionamento e convicções dos autores que se dedicam a seu estudo, no entanto, há certo consenso ou semelhança entre as diversas propostas e metodologias existentes de planejamento estratégico.

Levando-se em conta o que foi observado, é possível concluir que o planejamento estratégico, quando bem feito, pode contribuir para que uma empresa se mantenha no mercado, independente de crises econômicas do país. Para que isso ocorra, é importante aplicar os preceitos traçados, ou seja, fazer tanto o controle e acompanhamento sistemático das metas, objetivos, estratégias e políticas quanto estar atento as medidas que concorrentes, clientes, fornecedores e governo possam tomar e fazer as avaliações e mudanças necessárias nos objetivos definidos em comparação com os resultados obtidos.

## **REFERÊNCIAS**

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- BOFF, Rubem José. **Planejamento Estratégico: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**. Florianópolis, 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina.
- CARNEIRO, Murilo. **Administração de organizações: teoria e lições práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERTO, Samuel C.; Peter, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª edição revista e atualizada, 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- CONSENTINO, Danielli Venancio et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa: Estocar Estofados Guarantã – Guarantã/SP.** Lins, SP, 2011. 97 p. Monografia para graduação em Administração apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO.
- COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia.** São Paulo: OntoEd, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 30. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.
- SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- TOMAZI, Thays. **O Processo de Planejamento Estratégico em um Banco Público.** VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009. 12 f. Universidade Federal de Santa Catarina.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** 1. edição, 11. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZIMMERMAN, Fábio. **Planejamento e Gestão Governamental; módulo 2.** Brasília: ENAP/DDG, 2013. 77 p.