

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**ALINNE LORENA DE ARAÚJO NEVES**  
**LUANA DA SILVA VIANA**  
**PAMELA TEIXEIRA MARTINS GUIMARÃES**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
EMPRESARIAL.

São Luís  
2016

**ALINNE LORENA DE ARAÚJO NEVES  
LUANA DA SILVA VIANA  
PAMELA TEIXEIRA MARTINS GUIMARÃES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
EMPRESARIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em MBA em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Ma. Ludmilla B. Leite

São Luís

2016

**ALINNE LORENA DE ARAÚJO NEVES  
LUANA DA SILVA VIANA  
PAMELA TEIXEIRA MARTINS GUIMARÃES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
EMPRESARIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em MBA em Administração  
Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do  
título de Especialista em Administração Estratégica.

Aprovada em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

## DEDICATÓRIA

Sempre, em primeiro lugar, a Deus por sua eterna bondade, bênçãos e incondicional ajuda e por nos permitir que tudo de melhor acontecesse para a conclusão deste curso, nos dando condições para mais essa conquista.

Aos nossos pais, que são motivo de inspiração e orgulho constantemente, que nos impulsionam e motivam para a realização de todos os nossos objetivos.

E aos nossos amigos e companheiros por toda a compreensão e paciência nas horas de dificuldades, nos apoiando e colaborando para o nosso crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, primeiramente, por ter nos dado saúde e força para superar as dificuldades.

A nossa orientadora, Prof. Ma. Ludmilla B. Leite pelo empenho dedicado à elaboração deste, tornando dessa maneira possível a confecção desta monografia.

A todos que estiveram ao nosso lado durante o curso.

*Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridade, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridade e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir! Não tenhas medo dos tropeços da jornada. Não podemos esquecer que nós, ainda que incompletos, fomos o maior aventureiro da história.*

*Augusto Cury*

## RESUMO

O Planejamento Estratégico está presente nas organizações de maneira geral e significativa tendo em vista a uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. O Planejamento Estratégico, que se tornou hoje o foco de atenção da alta administração das empresas, voltado para as medidas positivas da empresa para assim enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente e crescimento. Empresas de todos os tipos e modelos estão adotando e estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é muito proveitosa. Empresas de pequenas, médias, grandes, distribuidores, fabricantes e bancos devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. O objetivo deste trabalho é apresentar conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, Identificar como elaborar um Planejamento Estratégico, Identificar a existência de diferentes ferramentas de elaboração do planejamento, Conhecer as principais indicações de uso do planejamento estratégico. Metodologia: Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, a qual tem a finalidade de reunir e sintetizar o resultado da pesquisa sobre o Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão Empresarial. A revisão foi construída através das seguintes etapas: estabelecimento do objetivo da revisão, definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados, apresentação das informações. O estudo foi realizado por meio de busca *online* das produções científicas nacional sobre os problemas enfrentados pelos administradores de empresas, onde foram utilizadas as publicações dos anos entre 2000 e 2016, disponibilizados na Internet, através do site Scielo (*Scientific Electronica Libray Online*), identificando neste período, função do Administrador e a utilização do planejamento estratégico, juntamente com os objetivos específicos.

.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Administração. Formulação da Estratégia.

## ABSTRACT

Strategic Planning is present in organizations in a general and meaningful way in view of a series of interpretations regarding this management tool. Strategic Planning, which has now become the focus of top management, focused on the positive measures of the company to face threats and take advantage of the opportunities found in its environment and growth. Businesses of all types and models are adopting and are coming to the conclusion that this systematic attention to strategy is very helpful. Small, medium and large companies, distributors, manufacturers and banks must decide the courses that are best suited to their interests. The company can only grow and progress if it can adjust to the situation, and Strategic Planning is a proven technique for such adjustments to be made intelligently. The objective of this work is to present concepts and tools of strategic planning, Identify how to elaborate a Strategic Planning, Identify the existence of different planning tools, Know the main indications of strategic planning use. Methodology: This is a bibliographical review, with a qualitative approach, whose purpose is to gather and synthesize the results of the research on Strategic Planning as a Tool for Business Management. The review was constructed through the following steps: establishment of the review objective, definition of information to be extracted from selected articles, presentation of information. The study was carried out by means of an online search of the national scientific productions on the problems faced by business administrators, where the publications of the years between 2000 and 2016 were made available on the Internet through Scielo (Scientific Electronic Libray Online), identifying In this period, the function of the Administrator and the use of the strategic planning, together with the specific objectives.

**Keywords:** Strategic planning. Management. Strategy Formulation.



## LISTA DE ABREVIATURAS

**PE.** - Planejamento Estratégico

**a.C** – Antes de Cristo

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. JUSTIFICATIVA.....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo geral .....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. METODOLOGIA .....	14
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
5.1 Origem do vocábulo estratégia.....	15
5.1.2 A guerra e a estratégia.....	15
5.1.3 Conceitos de estratégia.....	16
5.1.4 Conceituações de estratégia empresarial. ....	17
5.2 Conceito de planejamento estratégico.....	18
5.3 Elaboração do planejamento estratégico.....	20
5.4 Ferramentas do planejamento estratégico .....	21
5.5 Planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial.....	23
5.6 Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade.....	25
6. CONCLUSÃO .....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente empresarial encontra-se em constante mudança. Não basta a empresa possuir estratégias adequadas. A globalização com velocidade crescente, os ambientes culturais sofrendo modificações substanciais, as tecnologias atingindo avanços surpreendentes e o acirramento da competitividade no processo de globalização entre outras questões, impõem às empresas uma série de mudanças, gerando ameaças e oportunidades. Um dos grandes benefícios causados por esse processo é a possibilidade de exploração de novos mercados, favorecida pela queda de barreiras alfandegárias, pelas novas tecnologias e até pelas transformações culturais (STEIN, 2000).

Essa situação no mercado global força as empresas a buscar novas alternativas estratégicas. O mundo dos negócios passou a viver uma transformação fundamental e maciça. Enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo (BATAGLIA e HIROSAWA, 2006).

Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação. A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu copo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido (FERREIRA, 2000).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo apresentar os diversos aspectos relacionados à prática da estratégia desde a sua origem na antiguidade até os dias atuais.

Para tanto, efetuou-se um estudo que buscou capturar a importância desse assunto para o atual cenário corporativo, através de pesquisa bibliográfica que apresentou relevante material para embasar os tópicos apresentados neste trabalho

## 2. JUSTIFICATIVA

O presente estudo releva que independente do porte ou do ramo em que as empresas atuam no mercado, nos dias de hoje faz-se necessário gerir suas ações dentro da perspectiva do PE (Planejamento estratégico), uma vez que sua aplicação oportuniza a condução para a profissionalização da empresa. No decorrer desse estudo pesquisas revelam que a falta de planejamento tem sido o grande alvo do insucesso das empresas, acarretando até mesmo a decadência permanente junto ao mercado competitivo, firmando assim a necessidade de se planejar em toda e qualquer situação, visando acompanhar e fazer parte das mudanças e evoluções eminentes ao mercado, justificando, portanto a importância de subsídios disponíveis e que são de fácil utilização, ainda percebe-se inconsistência nas práticas relacionadas ao planejamento estratégico (PERESSIN, 2010).

Este trabalho é relevante porque um programa bem elaborado de planejamento proporciona aos gestores:

- Ajuda para que se orientem para o futuro, antecipando-se aos problemas.
- Aumento da coordenação para a tomada de decisões.
- Ênfase nos objetivos organizacionais para que os administradores não se esqueçam pelo que sua organização está tentando realizar.

De acordo com pesquisas anunciadas frequentemente, através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 65% de todas as empresas recém-abertas não chegam a completar cinco anos de existência. Esse elevado índice de fracasso parece ser consequência de um planejamento estratégico inadequado, ou pior ainda, da falta dele (SEBRAE, 2010).

Este estudo pretende contribuir na definição e subsidiar ações de planejamento estratégico em empresas atuantes no mercado estabelecendo assim um rumo em suas decisões para o futuro, e sim traçar objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

- Apresentar conceitos e ferramentas do planejamento estratégico.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar como elaborar um Planejamento Estratégico.
- Identificar a existência de diferentes ferramentas de elaboração do planejamento.
- Conhecer as principais indicações de uso do planejamento estratégico.

#### 4. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, a qual tem a finalidade de reunir e sintetizar o resultado da pesquisa sobre o Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão Empresarial.

Para operacionalizar essa revisão, foram utilizadas as seguintes etapas: estabelecimento do objetivo da revisão, definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados, apresentação das informações.

O estudo foi realizado por meio de busca *online* das produções científicas nacionais sobre os problemas enfrentados pelos administradores de empresas, onde foram utilizadas as publicações dos anos entre 2000 e 2016, disponibilizados na Internet, através do site Scielo (*Scientific Electronica Libray Online*), identificando neste período, função do Administrador e a utilização do planejamento estratégico, juntamente com os objetivos específicos.

Os critérios para seleção das publicações seguiram alguns parâmetros para escolha: artigos disponíveis gratuitamente na base de dados e em português, artigos disponíveis para leitura na íntegra, os que melhor se enquadravam ao tema estudado onde possuía no resumo ou no tema Planejamento Estratégico, bem como a utilização dos descritores Administração; Formulação de Estratégias. Os artigos selecionados foram analisados buscando respostas para os objetivos que guiaram este estudo.

A coleta dos dados partiu das inúmeras leituras e releituras das buscas bibliográficas encontradas, a fim de evidenciar e delimitar os assuntos para a obtenção de um estudo aprofundado sobre o Planejamento Estratégico que possibilitou abranger o universo pesquisado nos seus diversos aspectos, compreendendo a realidade do que foi pesquisado e discutido por outros autores.

## **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **5.1 Origem do vocábulo estratégia.**

Os princípios e a prática da Estratégia nasceram da necessidade dos primeiros generais da Antiguidade que antes de travarem armas com o inimigo eram obrigados, intuitivamente, a fazer uma avaliação da força presumível do inimigo, do objetivo a conquistar e de sua própria força (ROCHA, 2006).

O mesmo autor afirma que feita à avaliação, os generais da Antiguidade possuíam a responsabilidade de decidir como conduzir a batalha: se fossem mais fortes, sua opção natural seria pelo emprego da massa sobre o centro das forças adversárias, se fossem mais fracos procurariam uma tática de engodo (uma ação enganosa, fugidia, de ganhar tempo, de investidas de surpresa nos flancos e nos pontos vulneráveis do adversário). Encontramos aí as origens remotas das hoje estudadas formas de ação estratégica.

Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro” como uma virtude de um general conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (MAIA, 2007).

O vocábulo teve sua origem na Grécia antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a um pequeno campo. Posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (ROCHA, 2006).

#### **5.1.2 A guerra e a estratégia**

Ao tempo de Péricles (450 a.C), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, O Grande (330 a.C), já significava o emprego de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos frente ao opositor (FERREIRA, 2000).

Há 2.500 anos, Sun Tzu, um general filósofo chinês, escreveu um livro sobre a arte da guerra no qual trata da preparação dos planos, da guerra efetiva, das manobras, da variação das táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército (TZU, 2006).

As várias lições de Sun Tzu ganharam versões contemporâneas de muitos autores e consultores. Seus princípios, como método, disciplina e moral, dignificam o estrategista. Destacamos alguns pensamentos de Sun Tzu em A arte da guerra no decorrer do trabalho:

“A maior habilidade de um militar é conquistar as tropas inimigas sem luta, preparar armadilhas para atrair o inimigo. Fingir desorganização e esmagá-lo. Se ele tem forças superiores, evite-o. Se o seu adversário é de temperamento irascível, procure irritá-lo. Finja estar fraco, e ele se tornará arrogante. Se ele estiver tranquilo, não lhe dê sossego. Ataque-o onde ele se mostrar despreparado. Apareça quando não estiver esperando” (TZU, 2006).

A experiência militar em situações de guerra serviu de base para novas ideias. A adaptação da terminologia estratégica militar para os negócios das organizações começou após a Revolução Industrial em meados do século XIX e teve sua época de ouro no decorrer do século XX, quando as organizações começaram a utilizar conceitos militares de estratégia (ROCHA, 2006).

### 5.1.3 Conceitos de estratégia.

A estratégia é um conceito recente? Nem de longe. Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem-sucedido (SPAREMBERGER et al. 2012).

“Atentar para as regras da guerra. Se suas forças estão na proporção de dez para um em relação ao inimigo, faça-o render-se; se forem de cinco para um ataque-o; divida seu exército em dois: um para atacar o inimigo pela frente e outro pela retaguarda; se ele responder ao ataque frontal, pode ser esmagado pela retaguarda; se ele responder ao da retaguarda, pode ser esmagado pela frente” (TZU, 2006).



A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial (FERREIRA, 2000).

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (ROCHA, 2006).

Por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o complexo registro de seus conceitos e abordagens (FERREIRA, 2000).

Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MARIA et al 2011).

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização (FERREIRA, 2000).

Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes. Poucas palavras são objeto de tantos abusos léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial estão tão expostas a diferentes significados quanto à palavra estratégia (SILVA, 2004).

#### 5.1.4 Conceituações de estratégia empresarial.

Para Rocha (2006), o termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas. A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, que minimizam o espaço de liberdade e de escolha, não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente

de mercado financeiro, conforme é tratada por grande parte da literatura e em seu uso popular, pois não se resume a idéias, proposições, diretrizes, indicativos de caminhos e soluções e sim a uma amplitude e abrangência que engloba o conceito de Eficácia Operacional evidentemente não deve ser confundida com suas táticas, não é só inovação, só diversificação ou planejamento financeiro.

Sendo assim, estratégia empresarial pode ser definida como a conjugação do produto com o mercado, ou seja, especificar quais são os produtos que a empresa pretende atingir seus objetivos e quais os mercados que ela pretende atuar, pois a escolha de vetores de crescimento irá indicar qual a melhor direção para a empresa seguir, ou seja, qual o seu perfil de competência perante seus concorrentes. Dessa forma, a estratégia é a reunião dos recursos da organização em busca de alcançar os objetivos em longo prazo. Enquanto isso, estratégia empresarial é o conjunto dos objetivos, bem como das metas, as diretrizes e os planos definidos para atingir os objetivos, tendo conhecimento de qual a atividade da empresa (negócio) e qual tipo de empresa ela é no momento ou deseja ser no futuro (missão) (VALADARES, 2002).

A estratégia novamente é retratada por Sun Tzu servindo de inspiração para a ótica empresarial.

“Em terreno dispersivo, não lute. Em terreno fácil, não pare. Em terreno controverso, não ataque. Em terreno aberto, não feche o caminho do inimigo. Em terreno de estradas cruzadas, una-se aos aliados. Em terreno difícil, marche sempre. Em terreno cercado, recorra a estratagemas. Em terreno desesperador, lute” (TZU, 2006, p. 42-43).

## **5.2 Conceito de planejamento estratégico**

Chiavenato (2004) associa o planejamento estratégico com um horizonte situado em longo prazo. Segundo ele, o mesmo é um conjunto de tomada de decisões deliberada e sistemática que envolvem todos os empreendimentos que afetam direta ou indiretamente toda a organização por períodos longos de tempo, ou seja, é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. O autor ressalta que o planejamento estratégico não se preocupa em tomar decisões antecipadamente, mas sim em considerar todas as possíveis implicações futuras nas decisões que serão tomadas no presente.

Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico é um processo em que são selecionados os objetivos da organização. É através do mesmo que serão determinadas as políticas e os programas estratégicos que são necessários para o alcance dos objetivos específicos rumo à execução das metas. O planejamento estratégico apresenta três características básicas: ser projetado em longo prazo, estar voltado para a relação da empresa com seu ambiente interno e externo e, envolve a empresa como um todo.

Segundo Oliveira (2005), planejamento estratégico é o processo administrativo que oferece uma sustentação metodológica para que seja estabelecida qual a melhor direção que a empresa deve seguir, sempre visando um grau de interação otimizado com o ambiente, além de atuar de maneira inovadora e diferenciada. O mesmo apresenta quatro áreas de atuação: o que pode ser feito pela empresa sobre o ambiente externo; o que a empresa pode fazer em relacionado a conhecimentos, capacidades e competências; o que a alta administração tem a possibilidade de fazer considerando as expectativas pessoais e as das equipes; e o que empresa deve fazer considerando as restrições éticas e sociais.

Planejamento estratégico é o processo por meio do qual a organização mobiliza-se objetivando alcançar o sucesso e construir o seu futuro, através de um comportamento proativo levando em conta o ambiente atual e futuro. Reforçando o conceito de processo, Oliveira (2005), alerta que o mesmo não deve ser considerado somente como uma afirmação de aspirações e sonhos de uma organização, afinal, impreterivelmente, o processo engloba o que precisa ser feito para a transformação das aspirações em realidade e resultados.

De acordo com Valadares (2002), o planejamento estratégico é um processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste entre os objetivos da empresa, bem como das habilidades e dos recursos da organização, assim como das oportunidades de um mercado que se encontra em constante mudança. O seu objetivo é dar forma aos negócios e os produtos da organização, os quais possibilitem lucros e crescimentos almejados.

Segundo o autor, o planejamento estratégico encoraja a empresa a pensar de maneira sistemática no futuro e a melhorar a relação entre os executivos. Além disso, o mesmo obriga a empresa a especificar melhor os seus objetivos e políticas proporciona uma melhoria na coordenação dos esforços da organização,

assim como proporciona padrões de desempenho que são mais fáceis de serem controlados.

O autor afirma, ainda, que o planejamento estratégico é um processo gerencial que visa o desenvolvimento e manutenção de uma direção estratégica, onde sejam alinhadas as metas e os recursos da empresa. Preparando-a para as constantes oportunidades que o mercado fornece. Portanto, é um processo permanente, dinâmico, vivo, além de ser capaz de incorporar as mudanças do ambiente dentro e fora da organização. Por fim, o autor afirma que o planejamento estratégico deve durar enquanto a empresa existir.

### **5.3 Elaboração do planejamento estratégico.**

Antes de começar a elaborar um planejamento estratégico deve-se ter o conhecimento que planejar estrategicamente requer compatibilizar todas as oportunidades que o ambiente externo oferece juntamente com as condições internas da organização, sejam elas favoráveis ou não. Sempre objetivando satisfazer os objetivos futuros da empresa. Resumidamente, o planejamento necessita responder três principais questões: onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? (SEBRAE, 2016b)

O mesmo autor diz que, dessa forma, é preciso manter uma linha de orientação e obedecer cada etapa do planejamento: análise do cenário, definição de objetivos, definição de estratégias e, elaboração de um plano de ações.

Na análise do cenário deve-se observar o ambiente externa e internamente. Externamente, é preciso reconhecer e considerar fatores econômicos, sociais, de mercado, políticos, dentre outros que o macro ambiente propicia. Internamente, é necessário analisar e constatar aspectos técnicos, financeiros, de recursos humanos, dentro outros diretamente ligados à parte interna da organização. Esta etapa, essencialmente, se resume em identificar as formas e o grau com que os ambiente externo e interno podem estar ligados com as conquistas dos objetivos da empresa (BUARQUE, 2003)

A definição de objetivos baseia-se em a organização projetar suas metas futuras, nesta etapa se responde “para onde queremos ir”. Os objetivos precisam ser constatados e quantificados e, ainda, estarem definidos a um horizonte de tempo.

De modo geral, os objetivos estão relacionados aos aspectos financeiros da empresa, posicionamento de mercado, quantidade de filiais dentre outros (SEBRAE, 2016b).

A etapa de definição de estratégias define-se como o estabelecimento de métodos pelos quais os objetivos serão atingidos. Dessa forma, a definição de estratégias precisa estar direta e intimamente ligada aos objetivos estabelecidos na etapa anterior, uma vez que estes definem a forma que a organização irá caminhar rumo às suas metas (BUARQUE, 2003).

O autor afirma, ainda, que é preciso haver pelo menos um objetivo que sirva de foco para cada estratégia estabelecida. Nota-se que o planejamento estratégico é um processo racional, de maneira que suas etapas devem ser cumpridas de forma organizada e permitindo que seja possível a realização de revisões periódicas sempre que necessário.

A elaboração do plano de ações e sua materialização somente será realizada com a criação de um comitê interno de acompanhamento da empresa, o qual, também, deve se ocupar da elaboração de um “Programa de Ações” que servirá como representante da efetivação detalhada de cada uma das estratégias, bem como revisão permanente de cenários, prover programas de indicadores, dentre outros.

Os métodos e as ferramentas do planejamento mudam, no entanto, o objetivo será sempre o mesmo: focar toda energia e atenção da organização para que as ações levem à direção desejada, não permitindo que as distrações conduzam na direção oposta aos objetivos estabelecidos. Essa é a função do planejamento estratégico (SEBRAE, 2016b).

#### **5.4 Ferramentas do planejamento estratégico**

Alcançar as metas que foram planejadas é apenas o fim de um longo processo. Para que isso ocorra é necessário definir como medir as mesmas, como serão alocados os recursos, além de, traçar os caminhos para que as ideias sejam transformadas em resultados e, por fim, alcançar os objetivos almejados. Para colocar o planejamento em prática, existem as ferramentas do planejamento estratégico (SEBRAE, 2016).

- Missão, Visão, Valores: essa ferramenta serve como ponto de partida do planejamento de um novo negócio, permitindo que o empreendedor possa refletir sobre o papel da sua empresa e o futuro da mesma. No entanto, empresas mais antigas e consolidadas no mercado, também, devem validar essa ferramenta durante toda a existência da organização (CHIAVENATO, 2004).
- Análise 360º: essa ferramenta é indicada para empreendedores que estejam com a cabeça fervilhando de ideias e não sabem como transformá-las em um bom negócio. Ajuda a verificar se o negócio é viável, quais os seus benefícios, o tamanho de mercado, o potencial para rentabilidade, bem como lucratividade. Enfim, esta ferramenta, ajuda a avaliar qual a melhor oportunidade de negócio em meio a inúmeras ideias (SEBRAE, 2016).
- Análise SWOT: esta ferramenta possibilita um estudo do ambiente interno e externo da empresa. Através da mesma é possível o empreendedor aprofundar seu conhecimento sobre a sua organização, bem como, aprofundar o conhecimento sobre o cenário externo em que seu negócio está inserido. Indicada para organizações de todos os portes, esta ferramenta permite analisar os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), e as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) de um determinado negócio (CHIAVENATO, 2004).
- As 5 forças de Porter: esta ferramenta é indicada para toda organização que tenha o objetivo de analisar o ambiente competitivo do seu negócio e, conseqüentemente, definir o melhor posicionamento perante seus concorrentes, pois através da mesma é possível ter uma visão mais abrangente da concorrência. Tal ferramenta visa responder 5 perguntas: Como é a rivalidade entre os concorrentes? Quais são os produtos e serviços substitutos? Qual o poder de barganha dos fornecedores? Como evitar a entrada de novos concorrentes? Qual é o poder de barganha dos clientes? (SEBRAE, 2016).
- Matriz BCG: esta ferramenta é indicada para organizações que já estão estabelecidas no mercado e possuem uma carteira de produtos e/ou serviços, através da mesma é possível analisar periodicamente os

produtos e/ou serviços que estão sendo ofertados e avaliar os que estão sendo mais rentáveis e exigem menos gastos com manutenção. Esta ferramenta se apresenta bem eficaz para avaliar o ciclo de vida de um produto, montar planos estratégicos, estabelecer estratégias de vendas, bem como desempenhar gestão de marcas (SEBRAE, 2016).

- Definição de metas: esta ferramenta é mais indicada para empresas de pequeno e médio porte, pois através da mesma ficam mais claros os conceitos de objetivos, os indicadores e as metas, os quais são diferentes, no entanto complementares. Esta ferramenta é fundamental antes que o empreendedor comece a colocar a mão na massa, pois garantem que os esforços de crescimentos estejam devidamente alinhados com as estratégias da empresa. Estudiosos aconselham que defina-se, no máximo, 3 metas para orientar o crescimento da organização (SEBRAE, 2016).

### **5.5 Planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial**

De acordo com o autor Migliato (2004) o planejamento estratégico tem como objetivo pesquisar o futuro e resultados da empresa e gerar estratégias, o autor afirma ainda que há possibilidades de fazer um desdobramento no planejamento para que a técnica fique mais clara de ser trabalhada, onde se dá da seguinte forma: visão da empresa; missão da empresa; análise externa; análise interna; objetivos e metas; estratégias e planos; implementação de estratégias e controle estratégico.

Conforme a abordagem citada nota-se que, o planejamento estratégico utilizado como ferramenta de gestão direcionando as empresas, para seu conhecimento e interação no ambiente organizacional possibilita a identificação de fatores de risco que estejam prejudicando a saúde da empresa, pontos negativos nos variados setores a serem trabalhados, ajudando a prever os riscos e obstáculos encontrados.

Por isso, na visão de Oliveira (2008), o planejamento não pode ser visto como um fator isolado, mas como um processo cujas ações são inter-relacionadas e interdependentes e, por conseguinte, todos os recursos necessários para o planejamento, tais como: financeiros, humanos, tecnológicos, insumos e

informações. Dessa forma, podemos imaginar o planejamento como uma ponte que vai do ponto em que se encontra em determinado momento até o ponto em que se deseja chegar.

Com a definição dos componentes dessa formulação observa-se a importância da interação e análise dos mesmos, que de acordo com Pedro Saraiva (2015), o significado da missão, visão e valores organizacionais demonstram em síntese, uma definição simples que da razão de ser da empresa e ao criá-la seria a missão, o que pretendemos que ela venha a ser no futuro baseando-se em um período e determinado tempo seria a visão e aquilo em que acredita e representa enquanto forma de estar são os valores.

Na análise externa e interna concordamos com o conceituado Cavalcante (2010), onde afirma que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades existentes no meio, demonstra os pontos fracos e fortes da organização e define diretrizes estratégicas, e afirma também que a falta de planejamento, a gestão empresarial precária com pouco conhecimento, a falta de políticas públicas direcionadas para as micros e pequenas empresas e a própria economia, são fatores diretamente interligados com a falência dessas empresas. Com isso, pode-se observar que por mais que as organizações tenham a cultura da não utilização do planejamento estratégico, seja por qualquer motivo, dificilmente conseguem atingir o sucesso a se alcançar pela ausência da gestão em não identificar esses fatores que são relevantes para qualquer tomada de decisão.

Em relação a todo esse conjunto, as metas e objetivos devem ser consistentes com a missão da organização, estando assim interligados para a definição dos fatores que contribuem para o sucesso organizacional, segundo Carvalho (2013), onde serão definidas cada etapa qualificando com responsabilidade os recursos utilizados e definindo os prazos através de um plano que se almeje os objetivos setoriais.

Gareth e Jennifer (2012) definem que a implementação de estratégias é um processo de 5 etapas que, primeiramente, visa atribuir as responsabilidades aos indivíduos ou aos grupos, formular planos de ações específicos, criação de um cronograma que meça a implementação traçada, disponibilizar recursos ajustados aos responsáveis e, por fim, responsabiliza-los pela concretização de cada objetivo.



Para ter o controle é necessário que o planejado tenha ocorrido de fato, pois pra isso os gestores deverão conhecer a fundo os resultados tidos de cada ação na empresa, faz parte também assumir os risco pois existem estimativas incertas e mudanças externas e internas que comprometem o plano gerado. Os autores Certo e Peter (2005) conceituam o controle estratégico como:

“um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente. Em essência, esse controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornam-se realidade” (CERTO; PETER, 2005, p. 133).

Com a análise do desdobramento as etapas poderão apresentar questionamentos sobre os seus pontos fracos, tendo como foco o seu ponto forte e tomar a partida para a elaboração de suas estratégias tornando se mais competitivas com a identificação dos seus pontos fortes. Para isso, deve-se apresentar uma visão onde esteja traduzida em todas as áreas, processos ou pessoas dentro e fora da organização, devendo assim revisar os processos já existentes no meio, pois as estratégias de sucesso devem ser compreendidas pelos diferentes setores e níveis organizacionais.

Outro conceito interessante mostra o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007)

Com isso, nota-se que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que se tornam insuficientes, quando não são seguidas dos planejamentos táticos e operacionais, pois a combinação destes três níveis consiste em ferramenta ideal para implementar o pensamento estratégico da organização de forma sistêmica.

## **5.6 Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade**

Com o passar dos anos as mudanças do ambiente interno e externo das empresas tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado da atualidade levou as empresas a seguirem dois caminhos: seguir as transformações

sofridas pela sociedade, não deixando de acompanhar as mudanças e tendências de mercado; ou ir atrás de prever tais mudanças e tendências para se antecipar as mesmas (OLIVEIRA, 2007).

Por essa razão, para que se tenha uma organização que olha para o futuro e aproveita as oportunidades, bem como que se previne de ameaças e procura se manter ativa e prospera em um mundo constantemente globalizado e modificável a qualquer momento é necessário que a organização tenha um planejamento estratégico ativo, criativo e contínuo. Pois se não houver um planejamento estratégico definido a empresa apenas estará reagindo ao ambiente em que se encontra.

Ferreira (2000) defende que o avanço tecnológico e as transformações de mercado cada vez mais rápidas tornam mais complexas a gestão das empresas, dessa forma o planejamento estratégico pode ajudar o gestor a prever e reagir de maneira mais rápida às mudanças de mercado, além de permitir que se aproveite as oportunidades e identificar quais as áreas de negócios são mais promissoras. O autor lembra que não é suficiente ter apenas o controle financeiro para que se garanta o sucesso da empresa, o planejamento estratégico irá indicar qual a melhor direção que a empresa deve seguir futuramente por meio dos objetivos de longo prazo.

O planejamento estratégico pode ser usado, também, para envolver os funcionários de todas as áreas de atividade ao disseminar os objetivos por toda a organização. O mesmo pode ser usado, ainda, para apresentar o negócio para credores e acionistas, bem como pode ser muito útil no relacionamento com anunciantes, fornecedores, investidores, consultores e etc.

De acordo com Chiavenato (2004) o planejamento estratégico pode proporcionar diversas vantagens para a competitividade das organizações, tais como:

- Ajuda os gestores a se adaptarem às mudanças do ambiente;
- Permite a elaboração de uma estratégia empresarial junto aos concorrentes;
- Ajuda na avaliação de posicionamento de mercado;
- Maior conhecimento sobre a situação atual da organização
- Auxilia na transparência de acordos sobre assuntos de importância;

- Permite que os gestores enxerguem o quadro operacional com maior clareza;
- Estabelece com maior precisão as responsabilidades;
- Auxilia na coordenação de diferentes áreas da organização;
- Ajuda a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos por todos os envolvidos;
- Minimiza a cultura da adivinhação;
- Permite poupar tempo, esforços e recursos financeiros.

No entanto, o autor lembra que também podem haver desvantagens na elaboração de um planejamento estratégico:

- Pode se tornar um trabalho que venha a exceder suas verdadeiras contribuições;
- Pode ocasionar demora nas ações;
- Pode vir a restringir de maneira indevida o exercício de iniciativa e de inovação da administração
- Pode possibilitar que poucos planos sejam seguidos de forma consistente.

Segundo Ferreira (2000), a utilização do planejamento estratégico na organização permite o aumento de grau de acertos da organização em relação as estratégias definidas para serem adotadas, bem como aos planos de ação que decorrem do planejamento e, por fim, aos objetivos traçados que devem ser alcançados por meio das estratégias estabelecidas.

Quando o planejamento estratégico é usado de maneira adequada, em seu aspecto central, o mesmo impulsiona toda a organização em direção ao desenvolvimento e crescimento, da inovação e diversificação.

## **6. CONCLUSÃO**

Atualmente a competição entre as organizações torna-se cada vez mais acirrada. Para que as empresas consigam sobreviver ao mercado é necessário que utilizem de seus recursos e habilidades da melhor forma possível, além de precisar superar as ameaças ambientais, explorar as suas oportunidades e, estabelecer quais as melhores maneiras de atuar no mercado.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recebendo maior atenção nos últimos anos, podendo nos afirmar que sua metodologia possui aspectos positivos e negativos, principalmente em virtude da grande turbulência ambiental que faz com que a previsão do ambiente seja uma tarefa bem difícil.

Conforme foi descrito nos capítulos anteriores, o planejamento estratégico pode ser utilizado como uma ferramenta para auxiliar no processo de gestão, o mesmo possibilita o aperfeiçoamento de produtos e/ou serviços da organização, levando em consideração as necessidades dos clientes, do mercado, dos concorrentes, a análise do setor de atuação, dos valores que são oferecidos aos clientes, da lucratividade e vantagens que são fornecidas à longo prazo.

Dessa forma, o planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta que possibilita a empresa reflexões e análises sobre os possíveis futuros acontecimentos, o mesmo permite que a empresa conheça melhor o seu ambiente de atuação e possa se preparar para as mudanças e, se possível, antecipar-se as mesmas.

O mesmo deve ser utilizado de forma a permitir que haja uma maior interação entre a empresa e as suas condições ambientais, sendo assim, o mesmo precisa ser flexível, passível de adaptação, bem como de reavaliação e até mesmo de uma modificação esporádica. As atividades estabelecidas no processo estratégico necessitam estar presentes no cotidiano da empresa e não devem utilizadas apenas como uma forma de operacionalizar.

Por fim, podemos afirmar que o processo estratégico nas empresas é desenvolvido com o tempo, e para que as mesmas se tornem competitivas perante o mercado, não precisam se voltar somente a adotar estratégias que sejam

condizentes com seus recursos, habilidades e condições ambientais. As organizações devem desenvolver ações que estejam voltadas as suas potencialidades, pois o processo estratégico precisa de estímulo e alavancagem de recursos, e não que sejam feitas apenas locações dos mesmos.

O planejamento estratégico não pode ser visto como uma ferramenta que sozinha garanta a melhor estratégia para a empresa ou a melhor utilização e desenvolvimento dos recursos. O planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta que permite auxiliar na identificação e operacionalização das estratégias estabelecidas em um processo flexível e que está presente em todos os níveis da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BATAGLIA W, Hirosawa A H. **Perdigão: o processo decisório estratégico no investimento em tecnologia da informação**, 2006.

BUARQUE, S. (2003) **Metodologias e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais**, TD 939, IPEA, Brasília.

CAVALCANTE, E.M.C. **O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por Meio da Atuação da Controladoria**. 2010, 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza-CE, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**, 2ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA E C. **Administração Estratégica - Evolução Contínua**, 2000.

GARETH R. et.al **Fundamentos da Administração Contemporânea 4ed AMGH Editora, 1 de jan de 2012 - 520 páginas**

JOÃO M. S. **Planeamento Estratégico Guia para o sucesso - 2ª Edição**.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p. ISBN 8502037889.

MAIA J L. **Projeto Gestão Competiva – Estratégia como pratica**, 2007.

MARIA et al. **O planejamento como ferramenta da administração estratégica: Aplicação em uma escola municipal**, 2011.

MIGLIATO, A.L.T. **Planejamento Estratégico Situacional Aplicado a Pequena Empresa: Estudo Comparativo de Casos Aplicado a Empresas do Setor de Serviço Hoteleiro da Região de Brotas-SP.** 2004, 223 f. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** 25. Ed. São Paulo. Atlas, 2008.

PERESSIN E, Santos V G. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma empresa de pequeno porte. Um estudo de caso,** 2010.

ROCHA M L M. **A estratégia e o cenário dos negócios: metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas,** 2006.

SARAIVA, Pedro **Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor,** 3ª edição, Imprensa da Universidade de Coimbra / Coimbra University Press, 1 de dez de 2015 - 690 página

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas.** SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa.** SEBRAE Nacional, 2016.

SEBRAE. **Como Elaborar um Planejamento Estratégico de Negócio.** SEBRAE Nacional, 2016b.

SILVA C M R C C. **Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas**, 2004.

SPAREMBERGER et al. **Estratégias organizacionais** - Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2012.

TZU, SUN. **A arte da guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.