

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA - MULTIVIX  
ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO SOUZA ROGIN  
PAULO HENRIQUE BAUSEN  
RENATA RODRIGUES NASCIMENTO SANTOS  
WESLEY VIERA DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO  
EMPRESARIAL**

**NOVA VENÉCIA - ES  
2015**

BRUNO SOUZA ROGIN  
PAULO HENRIQUE BAUSEN  
RENATA RODRIGUES NASCIMENTO SANTOS  
WESLEY VIERA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO  
EMPRESARIAL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Capixaba de Nova Venécia, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Professora Juliana Gaspar

NOVA VENÉCIA - ES  
2015

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Bruno Souza Rogin<sup>1</sup>  
Juliana Gaspar<sup>2</sup>  
Paulo Henrique Bausen<sup>3</sup>  
Renata Rodrigues Nascimento Santos<sup>4</sup>  
Wesley Viera da Silva<sup>5</sup>

## RESUMO

Para que o enfrentamento diário contra as mudanças que ocorrem no cenário empresarial, de maneira cada vez mais veloz e ameaçadora, possa resultar em efeitos satisfatórios, é necessário que a organização esteja preparada para se adaptar às dificuldades, para se inserir, ou mesmo, permanecer no mercado de modo promissor e competitivo. O presente trabalho propõe-se pela necessidade de demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para mapear e alinhar os objetivos da organização, bem como seus planos táticos e operacionais, ligando a expectativa do ambiente interno sob as influências do ambiente externo, demonstrando quais os caminhos a serem percorridos por uma organização na busca pela definição e implantação de seu plano de ação no ambiente competitivo. Para isso, o presente projeto teve caráter exploratório e bibliográfico. Destaca-se que a pesquisa exploratória proporcionou uma busca avançada sobre o tema, no acervo de bibliotecas e demais meios de publicação, o que possibilitou uma análise das diferentes visões e entendimentos científicos sobre o assunto. Em decorrência do estudo sobre o tema proposto foi possível elucidar e apresentar diversos pontos referentes à definição e implantação do plano de planejamento estratégico empresarial de uma forma genérica, ou seja, uma análise global sobre as etapas necessárias durante esse processo, apresentando conceitos relacionados ao tema, bem como as metodologias de implantação e os problemas que podem surgir durante as etapas.

**Palavras-Chave:** Ferramenta de gestão. Plano de ação. Metodologias.

## ABSTRACT

For the daily confrontation with the changes that occur in the business scenario, every time faster and threatening manner, can result in satisfactory effects, it is necessary that the organization is prepared to adapt to the difficulties, to enter, or even stay in promising and competitive fashion market. This paper proposed by the need to demonstrate the importance of strategic planning as a management tool to map and align the organization's objectives and its tactical and operational plans, linking the expectation of the internal environment under the influence of the external environment, demonstrating which routes to be followed by an organization in the search for the definition and implementation of its action plan in the competitive environment. For that, this project was exploratory and bibliographic character, it is highlighted that the exploratory research provided an advanced search on the theme,

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - Multivix.

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas, Especialista em Gestão Empresarial e Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

<sup>3</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - Multivix.

<sup>4</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - Multivix.

<sup>5</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - Multivix.

in the Library collection and other means of publication, analyzing the different views and scientific understandings of the subject. As a result of study on the theme, it was possible to clarify and present several points regarding the definition and implementation of corporate strategic planning plan in general terms, a comprehensive analysis on the necessary steps in the process, presented concepts related to the topic as well as the implementation of methodologies and the problems that can arise during the process.

**Key-Words:** Management tool. Action plan. Methodology.

## **1 INTRODUÇÃO**

Para que uma organização possa enfrentar de maneira efetiva os problemas que eventualmente surgem no ambiente de negócios, buscando a prosperidade e o crescimento econômico, há que se atentar às mudanças do mercado e, para satisfazer o objetivo primordial de todo e qualquer investimento, a ampliação do capital e conseqüente lucro dos investidores, é preciso entender as necessidades do meio em que está inserido, mais que isso, é necessário estar preparado e saber claramente como realizar as missões e, principalmente, posicionar-se perante o futuro.

O planejamento não está voltado para decisões futuras, mas às conseqüências futuras de decisões que são tomadas no presente (CHIAVENATO, 2007). Sendo assim, salienta-se que o posicionamento da empresa em relação ao futuro requer uma série de tomadas de decisões presentes que irão produzir os resultados almejados, é estabelecer uma série de programas direcionados a atingir determinado objetivo e atuar desde então conforme esse plano. E para garantir a correta execução das idéias, faz-se necessário o uso dos principais ensinamentos da administração, garantir que esses processos, depois de planejados, sejam constantemente dirigidos, para o alcance das metas propostas inicialmente, avaliando seus resultados e controlando o rumo das ações.

Partindo desse contexto, este estudo baseou-se na análise e nível de importância do planejamento estratégico como ferramenta de controle e gestão para que as organizações atinjam seus propósitos, os métodos de implantação deste processo, por meio de análises bibliográficas, apresentando definições, conceitos técnicos e os mecanismos necessários para obter êxito na escolha, definição e metodologias indispensáveis à aplicação do plano empresarial, e justifica-se de modo a demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta necessária para mapear e alinhar os objetivos da organização, bem como seus planos táticos e operacionais.

Para isso, o presente estudo obteve caráter exploratório. Destaca-se que a pesquisa exploratória proporcionou uma busca avançada sobre o tema proposto no acervo de bibliotecas e demais meios de publicação, e análise das diferentes visões e entendimentos científicos sobre o assunto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO**

Planejamento é o processo ordenado e metódico de ações e tomada de decisões sobre metas e objetivos de uma pessoa, um grupo, ou mesmo o que uma empresa busca alcançar no futuro. O planejamento não diz respeito a uma resposta informal a determinado contratempo, mas sim, um esforço proposital, coordenado, dirigido e

controlado pelos tomadores de decisão visando a obtenção de resultados alinhados aos objetivos da organização (BATEMAN, 2012).

Segundo Bateman (2012, p.74), "o planejamento fornece às pessoas e unidades de trabalho um mapa claro a seguir em suas atividades futuras, mas, ao mesmo tempo, flexível o bastante para permitir lidar com situações singulares e alterações das condições".

Nesse sentido, o planejamento pode ser compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento (CARVALHO, 2008).

Segundo Chiavenato (2007), o planejamento representa a maneira como as estratégias da empresa deverão ser postas em ação, todo planejamento constitui um conceito do futuro em torno de um objetivo que se almeja.

O planejamento consiste em um processo administrativo onde se estabelecem os objetivos ou metas organizacionais e os melhores meios de como alcançá-los por meio da organização dos recursos disponíveis. É tida como a primeira função administrativa devido sua tamanha importância, pois envolve a solução de problemas e tomada de decisões não só quanto às alternativas futuras, mas também às alternativas do presente (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Oliveira (2003), o planejamento é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro que envolve basicamente os seguintes questionamentos: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. É, portanto, um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Para planejar estrategicamente é necessário ter uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento, tendo em vista que suas ações estarão sendo direcionadas para o futuro, com isso pode-se destacar as duas principais dificuldades do planejamento estratégico: a complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Para Chiavenato (2007, p. 143):

É preciso que o planejamento estratégico seja desdobrado em planos táticos desenvolvidos em nível intermediário da empresa, sendo que cada qual será voltado para o departamento que lhe compete. Dar-se tudo isso devido ao fato do planejamento estratégico ser genérico e abrangente, e assim a necessidade de fragmentar as ações para uma melhor organização, execução e liderança.

Chiavenato, (2007, p. 166), explica os caminhos a serem seguidos para a definição do planejamento estratégico:

[...] o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planejamentos táticos, em nível intermediário, para que as decisões estratégicas ali

contidas sejam moldadas e traduzidas em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez, desdobrados e detalhados em planos operacionais, para serem executados pelo nível operacional da empresa.

### **2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico representa um conjunto de tomada de decisões de forma sistemática acerca de empreendimentos que afetam ou podem afetar toda a organização por longos períodos de tempo, é um planejamento que envolve prazos mais longos, mais abrangente e é, prioritariamente, discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa. Trata-se de um processo contínuo de tomada de decisão estratégica e não mais um plano que é feito e refeito a cada ano que passa de acordo com as adversidades que surgem no mercado, corresponde a implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente (CHIAVENATO, 2007).

Para Chiavenato (2007, p.142), "o planejamento estratégico apresenta três características fundamentais que alicerçam sua elaboração: ações voltadas no longo prazo; ações voltadas para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e ações que envolvam a empresa como um todo".

Chiavenato (2007, p.143) completa dizendo que:

Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar cada objetivo. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial. Isso significa que toda a empresa deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito desejado.

Planejamento estratégico consiste em planejar uma ação de modo que seja possível se antepor aos obstáculos, permitindo ações proativas bem definidas e organizadas, estudando todo o ambiente externo e interno, analisando as possíveis e diferentes soluções. O planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2007).

Bateman (2012, p.77) diz que: "o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre as metas e estratégias de longo prazo da empresa".

Para Oliveira (2003, p.48), "o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada".

O planejamento constitui a primeira função dentro do processo administrativo, é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados. Contudo, entre os níveis institucionais e os níveis operacionais existem uma enorme diferença de linguagem e postura, por este motivo os planos organizacionais devem ser desdobrados para os níveis mais baixos da organização (CHIAVENATO, 2007).

### **2.2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO**

De acordo com Fernandes e Berton (2005), no planejamento tático, visa-se ações que emergem impacto em médio prazo e abrangem determinados departamentos da organização, geralmente acontece no nível da gerência, com a finalidade de definir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas adotadas pela alta administração.

Segundo Oliveira (2003, p.48), "o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico".

Para Chiavenato (2007, p.168):

O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. O planejamento tático está contido no planejamento estratégico e não representa um conceito absoluto, mais relativo: o planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização pode ser considerado estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento. A distinção entre planejamento estratégico e tático deve ser sempre feita em termos relativos; em termos absolutos, ambos ocupam os dois extremos de um espectro contínuo de possibilidades.

O planejamento tático refere-se ao nível intermediário da organização, ou seja, ao nível de departamentos ou unidades de negócio da empresa, é decidido e desenvolvido nos escalões médios, com vistas ao alcance dos objetivos no médio prazo e amplitude restrita, ou seja, atinge somente áreas determinadas (CHIAVENATO, 2007)

### **2.2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

No planejamento operacional as tarefas ou atividades específicas são projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização, se preocupando basicamente com "o que fazer" e "como fazer" no nível em que as tarefas são executadas. Neste planejamento visa-se especialmente que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de alcançar os objetivos previamente discutidos (CHIAVENATO, 2007).

O planejamento operacional representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento e apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação (OLIVEIRA, 2001).

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;

- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2003).

O planejamento operacional pode ser entendido como um sistema que se inicia com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados para proporcionar informações necessárias, além de meios e condições que otimizem e maximizem os resultados (CHIAVENATO, 2007).

"Os planos operacionais estão voltados principalmente para a eficiência (ênfase nos meios), uma vez que a eficácia (ênfase nos fins) é problema remetido para os níveis institucional e intermediário da empresa" (CHIAVENATO, 2007, p. 178).

## 2.3 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Bateman (2012), o processo de definição e implantação do planejamento estratégico envolve etapas distintas, dentre elas está o estabelecimento da missão, da visão e das metas, análise das oportunidades e ameaças externas, análise dos pontos fortes e fracos internos e, por sua vez, a análise SWOT.

### 2.3.1 ESTABELEECER A MISSÃO, VISÃO E AS METAS

Um dos primeiros passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico é estabelecer a missão, a visão e as metas da organização. Em função da missão, da visão e das metas organizacionais, são estabelecidos os objetivos empresariais (CHIAVENATO, 2007).

Para Bateman (2012, p. 80), "a missão é uma expressão clara e concisa do propósito fundamental da empresa. Ela descreve o que ela faz, para quem o faz, seu bem ou serviços básicos e seus valores".

Oliveira (2003, p.128) relata que: "a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipo de atividades a empresa deverá se concentrar no futuro".

A missão da empresa exerce uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial, qual a forma de agir perante o mercado e qual a maneira de encarar os desafios que surgirão.

Segundo Oliveira (2003, p.131):

A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante. Por isso, a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos.

Enquanto a missão descreve a empresa no presente, a visão estratégica aponta para o futuro, indica para onde a empresa caminha e o que pode se tornar. As



declarações de visão mais eficazes inspiram os membros da organização, ela oferece uma meta para que todos trabalhem objetivando o seu alcance (BATEMAN, 2012).

Para Bateman (2012, p.80), "as metas estratégicas decorrem da missão e visão da empresa. Por exemplo, como respaldo de sua visão de que a melhor maneira de 'criar uma comunidade de bons vizinhos' é 'agir junto' com todos os setores da comunidade".

Segundo Gamble e Thompson (2012, p.15):

As perspectivas dos dirigentes sobre a direção que a empresa tomará e seu futuro foco em tecnologia, mercado, cliente e produto são definidas pelo modo como veem o setor externo, o ambiente competitivo e a situação interna, o que constitui uma visão estratégica para a empresa. Uma visão articulada claramente comunica as aspirações da administração sobre "para onde vamos", e ajuda a canalizar as energias dos colaboradores em uma mesma direção.

Chiavenato (2007, p. 144) relata que: "as metas estratégicas são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, em conjunto, definem sua razão de ser ou existir".

### **2.3.2 ANÁLISE SWOT**

O termo SWOT provém da conjunção das siglas das palavras em inglês weakness, opportunities e threats. Em português, poderia ser denominado FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A análise SWOT trata-se de uma avaliação dos pontos fortes e fracos de uma empresa perante seus concorrentes, e da detecção de oportunidades e ameaças com que se depara no mercado, macroambiente. Os pontos fortes e fracos se referem aos recursos internos, os pontos fortes podem incluir uma administração hábil, um fluxo de caixa positivo ou marcas conhecidas e consolidadas, os pontos fracos podem ser a falta de capacidade excedente de produção e a ausência de fornecedores confiáveis (BATEMAN, 2012).

As oportunidades e ameaças surgem no ambiente externo, ou seja, no ambiente competitivo. Oportunidades podem ser traduzidas como uma nova tecnologia capaz de aumentar a eficiência da cadeia de suprimento e um nicho de mercado promissor, enquanto ameaças, podem incluir a possibilidade de que os concorrentes entrem no nicho promissor e mal atendido uma vez que se tenha provado sua boa avaliação (BATEMAN, 2012).

Segundo Almeida (2001, p.18"), "a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta das oportunidades e ameaças".

A coleta de informações do ambiente deve ser orientada a fim de não se perder no imenso número de dados que são gerados, mas sim, basear-se naquilo que pode ser aproveitado como alicerce para a tomada de decisões (ALMEIDA, 2001).

### 2.3.2.1 ANÁLISE SWOT, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, 2003).

A análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. O sucesso da gestão estratégica depende de uma avaliação precisa e abrangente do ambiente competitivo e do macroambiente (CHIAVENATO, 2007).

Bateman (2012, p.28), define macroambiente como: " o ambiente em geral. Inclui governos, a conjuntura econômica e outros fatores fundamentais que afetam as empresas em geral".

Segundo Chiavenato (2007, p. 149):

Para a empresa operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo à sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos, disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar. Em um extrato ambiental mais próximo, a empresa precisa conhecer profundamente seu ambiente de tarefa: clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras que estão ao seu redor.

Para Bateman (2012, p. 82), "a análise ambiental deve examinar outras forças, como a conjuntura econômica e fatores tecnológicos. Uma tarefa crítica da análise ambiental é a previsão de tendências futuras".

Para Oliveira (2003, p. 93):

Toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa (nível operacional) estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados (nível estratégico) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo sobre a empresa é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc.

### 2.3.2.2 ANÁLISE SWOT, PONTOS FORTES E FRACOS

Ao mesmo tempo em que conduzem uma análise externa, os gestores também devem avaliar os pontos fortes e fracos das principais áreas e funções da organização, é o processo em que se examina quais os recursos financeiros, tecnológicos e a força de trabalho disponíveis (BATEMAN, 2012).

Segundo Oliveira (2003, p.101):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto *versus* mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para

comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Numa análise interna procura-se identificar quais os fatores críticos de sucesso da empresa analisada com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar os pontos que são essencialmente superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem competitiva dessa condição, seja enaltecendo-os, ou ainda, tomando-os como diferencial no mercado, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de minimizá-los a ponto de não prejudicar seu desempenho diante dos concorrentes (ALMEIDA, 2001).

Para Chiavenato (2007, p. 154):

Trata-se de criar condições para a gestão do conhecimento estratégico da empresa em relação às suas características e condições. Não basta conhecer profundamente o ambiente externo; é preciso conhecer também profundamente as condições da empresa, suas competências e suas potencialidades e vulnerabilidades.

Almeida (2001, p.17), exemplifica que uma padaria poderia descrever seus pontos fracos da seguinte forma:

O pessoal que atende no balcão nem sempre atende bem os clientes, deixando formar filas longas quando o pão está para sair, levando alguns fregueses a procurar a padaria da outra esquina. Pela descrição dos fatos, o ponto fraco pode ficar mais claro, pois nesse caso, por exemplo, o problema pode não ser apenas as pessoas que atendem no balcão, mas poderá ser os lotes de pão que são muito grandes, podendo haver falta de comunicação entre o pessoal do balcão e do forno. Dessa forma, a estratégia deverá resolver não um item genérico, como atendimento, mas a formação de filas, que pode exigir, por exemplo, não apenas o treinamento para melhorar o atendimento, mas até a troca do forno para permitir o atendimento nos horários de pico.

Análises internas desse tipo proporcionam um inventário das funções, competências e recursos existentes na empresa, além de seu nível geral de desempenho, os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação à suas concorrentes no mercado (BATEMAN, 2012).

## 2.4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após definir quais são os pontos relevantes do ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, e os recursos disponíveis no âmbito interno, os pontos fortes e fracos, e ainda, qual a missão, visão e metas da empresa, os gestores poderão traçar qual a melhor estratégia para que a organização obtenha êxito na busca pelos seus objetivos (BATEMAN, 2012).

Para Oliveira (2013, p.219), "um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha estratégica; normalmente, a que representa melhor a interação entre a empresa e o ambiente".

O processo de elaboração do planejamento estratégico deve caracterizar-se por canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa. Ainda que a estratégia empresarial seja uma responsabilidade dos gestores da cúpula da

organização, isso não significa que o planejamento e sua implantação deva estar centralizado nos níveis mais altos da empresa, ao contrário, o processo deve ser descentralizado, pois o melhor planejador é aquele que conhece profundamente sua área de atuação, é ele quem define a melhor forma de execução. As metas e objetivos não devem ser uma preocupação apenas do presidente e diretores da organização, mas na cabeça de todos os colaboradores (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Oliveira (2003, p. 218):

[...] a formulação de uma estratégia deve, necessariamente, ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa.

Segundo Tilles (apud OLIVEIRA, 2003, p. 222), "o administrador deve considerar alguns pontos quando está desenvolvendo a estratégia numa empresa", tais como:

- a estratégia da empresa deve identificar-se com aqueles na empresa que devem conhecê-la. O que não significa que a estratégia deva sempre ser escrita. Se a estratégia não for reduzida a termo, deverá ser, claramente, entendida através de outros meios de comunicação (TILLES apud OLIVEIRA, 2003);
- a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa, caso ocorra o contrário, há grandes chances do processo falhar, e ainda, consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e empregados, deve estar alinhada com a cultura organizacional (TILLES apud OLIVEIRA, 2003);
- a estratégia deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da organização. Existem alguns riscos que nem mesmo uma grande empresa pode suportar, por isso, uma das finalidades principais da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de maneira satisfatória (TILLES apud OLIVEIRA, 2003);
- os executivos e assessores devem estar atentos aos diferentes processos de desenvolvimento e implantação da estratégia, para saber como aplicar cada técnica ao problema em questão (TILLES apud OLIVEIRA, 2003);
- uma estratégia deve conter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo, apesar de se tratar de um processo com perspectivas no médio e longo prazo, os momentos devem ser previamente definidos a fim de evitar o enfraquecimento de seu sucesso ou resultar em fracasso (TILLES apud OLIVEIRA, 2003);
- a formulação da estratégia é um processo contínuo e não um processo desenvolvido em um programa cíclico, as melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão (TILLES apud OLIVEIRA, 2003).

Essa etapa do processo deve ser definida de forma metódica, sucedida das etapas que foram citadas anteriormente, de maneira a garantir a escolha mais adequada. É necessário avaliar o "porquê" de uma estratégia ser definida de determinada forma.

Isto porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o executivo com o poder de decisão estabelece qual a melhor forma de implementação (OLIVEIRA, 2003).

## 2.5 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para Chiavenato (2007, p.160):

Implementação significa colocar os planos em ação. É a fase de execução, do fazer acontecer na administração. A implementação diz respeito às etapas que o administrador leva adiante para conseguir das pessoas a realização dos planos estabelecidos por seu trabalho cotidiano. A implementação significa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas nos vários níveis da empresa.

Normalmente, a implementação de uma estratégia correspondente a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e, portanto, exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. O administrador deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia (OLIVEIRA, 2003).

Entretanto, é necessário se atentar para algumas peculiaridades relacionadas ao processo de implantação do planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2007, p.158):

O horizonte temporal do planejamento estratégico deve ser orientado para o longo prazo. Em um ambiente estável o longo prazo pode configurar cinco ou mais anos. Já em um ambiente instável e turbulento, o longo prazo pode significar no máximo 12 meses e, mesmo assim, sujeito a atualizações constantes. O aumento do nível de incerteza faz com que o planejamento estratégico se torne ainda mais importante. Se tudo fosse certinho, não haveria necessidade de planejamento.

Se o processo de formulação e definição da estratégia é difícil e complexo, a execução é ainda mais complicada, pois, sem uma execução adequada, a estratégia não acontece como previsto. A execução requer organização adequada, coordenação contínua, programas de incentivos aos colaboradores, controle e acompanhamento intenso e, sobretudo, liderança estratégica por parte do executivo principal e liderança tática e operacional por parte dos gerentes e supervisores (CHIAVENATO, 2007).

Na avaliação de Chiavenato (2007), ao implementar o planejamento estratégico e transformá-lo em realidade concreta, a organização deve seguir os seguintes passos:

1. Participação dos colaboradores: a implantação da estratégia depende das participação integral dos envolvidos, a implementação estratégica deve fazer com que o novo horizonte traçado faça parte da atividades cotidianas das pessoas, transformar a estratégia em ação diária, ou seja, o comportamento institucional deve estar adequado às novas perspectivas da organização (CHIAVENATO, 2007).

2. Comunicação intensiva: a comunicação deve ocorrer entre todos os níveis da empresa com o objetivo de explicitar a forma adequada de execução das atividades, explicar, esclarecer e orientar constantemente os colaboradores (CHIAVENATO, 2007).

3. Preparação prévia do pessoal: inclui treinamento e desenvolvimento, educação corporativa, reuniões sistemáticas de apresentação e acompanhamento dos resultados (CHIAVENATO, 2007).

4. Reforço contínuo: expor continuamente a estratégia, ter firmeza nos objetivos e comemorar os resultados. A estratégia deve ser o assunto principal de todas as reuniões e contatos com os colaboradores, dessa forma todos irão massificar a nova estratégia em suas rotinas (CHIAVENATO, 2007).

5. Avaliação sistemática: medição por indicadores de desempenho é fundamental, a avaliação sistemática deve funcionar como *feedback* contínuo e positivo para a ação estratégica (CHIAVENATO, 2007).

6. Recompensas por resultados: a estratégia se desenvolve de acordo com a adesão e ação dos envolvidos, e estes devem ser incentivados e estimulados constantemente para que não haja paradas ou atrasos. As pessoas precisam ser recompensadas a partir do momento em que os resultados são alcançados (CHIAVENATO, 2007).

Para Chiavenato (2007, p. 161), " o planejamento estratégico trata de decisões e ações globais, genéricas e amplas e, para que possa ser executado com maestria em todos os níveis da empresa, precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado".

### **3 CONCLUSÃO**

O presente estudo objetivou-se pela necessidade de demonstração da importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para alinhar e definir os propósitos de uma organização a qual almeja resultados que não estejam relacionados ao simples acaso dos acontecimentos, mas sim, pela definição metódica e sistemática dos objetivos no curto, médio e longo prazo. Para isso foram apresentados conceitos bibliográficos colhidos em diversas publicações sobre o tema, que auxiliaram na compreensão e definição das etapas necessárias durante o processo de escolha e aplicação do planejamento estratégico.

A partir da interpretação do conteúdo apresentado, conclui-se que a função do planejamento estratégico é primordial para o alcance das metas e, conseqüentemente, dos objetivos da organização, pois, ainda que sujeito a falhas, possibilita minimizar prejuízos e desgastes durante a condução dos processos e dos projetos. A estratégia é um componente importante das funções administrativas, pois permitiu a tomada de decisão e de posições de modo a atender às necessidades organizacionais e a alcançar seus objetivos

Para pesquisas futuras sugere-se que seja feito um estudo de caso da maneira pela qual ocorre a definição e implementação de um plano estratégico em uma empresa específica, pois, apesar de esclarecidas e apresentadas diversas definições e etapas deste processo, entende-se que o tema necessita de uma análise mais detalhada de como aplicar tais conceitos no caso concreto, embora seja pacífico que

cada organização possua características que fazem com que esse processo seja único.

#### 4 REFERÊNCIAS

1 ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

2 BATEMAN, Thomas S. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

3 CARVALHO, José dos Santos Filho. **Manual de direito administrativo.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

4 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

5 FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

6 GAMBLE, John E.; THOMPSON Jr., Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: em busca da vantagem competitiva.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

7 OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer implementar e avaliar.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

8 \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.