

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, ANÁLISES E MÉTODOS PARA ASSEGURAR A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

### STRATEGIC PLANNING: CONCEPTS, ANALYZES AND METHODS TO ENSURE STRATEGY EXECUTION

Gabriela Rabbi Caprine  
Matheus Souza Callegari<sup>1</sup>  
Maycon da Silva Delatorri<sup>2</sup>

#### RESUMO

A estratégia de uma empresa é um planejamento do uso de técnicas de gestão, avaliação e ferramentas para auxiliar a empresa na tomada de decisão. O planejamento vem para reforçar a posição da organização, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. É, portanto, um universo de opções e ferramentas que se coloca à disposição dos empresários ou gestores para contribuir com o sucesso de suas organizações. Neste sentido, um dos pilares da Gestão Estratégica é o Planejamento Estratégico e todas as ferramentas que a ele são agregadas. Consiste em um mecanismo de trabalho que facilita as organizações a enfrentarem situações de mudança, mostrando-se um excelente instrumento de gestão. O artigo apresenta uma pesquisa sobre Planejamento Estratégico e seus conceitos, análises e métodos para assegurar a execução da estratégia. Neste sentido, justifica-se avaliar, já que, revela-se fundamental a sobrevivência do negócio que se preocupa com sua inteligência organizacional buscando a tomada de decisão embasada em análises de cenários coerentes, a obtenção de diferenciais competitivos e, sobretudo, incitar esforços para alcançar os objetivos. Para alcançar estes objetivos e conhecer o processo do Planejamento Estratégico, foi empregue a pesquisa bibliográfica para busca de informações e suporte na composição do pensamento científico acerca do tema.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Análise de Cenários.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cachoeiro.

<sup>2</sup> Professor e Orientador do curso de Administração na Faculdade Multivix Cachoeiro. Administrador formado pela FACASTELO. Mestre em Administração pela FUCAPE. E-mail: mdelatorri@hotmail.com

## ABSTRACT

The strategy of a company is a planning of the use of management techniques, evaluation and tools to assist the company in the decision making. The planning comes to reinforce the position of the organization, to promote the satisfaction of the clients and to reach the established strategic objectives. It is, therefore, a universe of options and tools that is available to entrepreneurs or managers to contribute to the success of their organizations. In this sense, one of the pillars of Strategic Management is Strategic Planning and all the tools that are added to it. It consists of a working mechanism that facilitates organizations to face situations of change, proving to be an excellent management tool. The article presents a research on strategic planning and its concepts, analyzes and methods to ensure a good execution of the strategy and for the optimization of the management. In this sense, it is justified to evaluate, since it is fundamental to survive the business that is concerned with its organizational intelligence seeking decision-making based on analysis of coherent scenarios, obtaining competitive differentials and, above all, inciting efforts to achieve the objectives. In order to reach these objectives and to know the Strategic Planning process, the bibliographical research was used to search for information and support in the composition of scientific thinking about the theme.

**Keywords:** Strategic management. Strategic planning. Scenario Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos anos 60, os gerentes traçavam planos de longo prazo presumindo que o futuro seria melhor e levando em consideração apenas o que a empresa encontrou no passado e suas experiências vividas. Portanto, com os avanços tecnológicos, a evolução e competição da globalização, da sociedade e das formas de gestão trazendo grandes modificações ao ambiente organizacional, notaram-se que esta abordagem já não era suficiente e perdurável. Assim, os gestores progrediram e desenvolveram meios de análise de ambiente identificando pontos fortes e fracos, tal como, oportunidades e ameaças. Por isso, buscando uma melhor adaptação às transformações e mudanças, planejar estrategicamente se tornou ainda mais importante para as empresas, já que, é condição básica e a melhor “arma” que o gestor pode dispor para alcançar objetivos (DECENZO; ROBBINS, 2004).

Segundo dados corroborados pelo SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (2013) em uma pesquisa realizada com objetivo de identificar os fatores que contribuem para a sobrevivência das empresas, do primeiro ao quinto ano de atividade, no estado de São Paulo, a causa mortis que aparece em primeiro lugar é o planejamento prévio. Ou seja, em uma administração contemporânea, empresas que não planejam, estão mais suscetíveis ao fracasso. Apesar da ampliação do uso do planejamento, as empresas ainda encontram dificuldades em sua realização.

Em um cenário de incertezas, observa-se a vitalidade do planejamento as organizações a fim de superar os obstáculos, amenizar incertezas e buscas se anteceder a mudanças de cenário na tentativa de se desenvolver e se manter no mercado. Para isso, o planejamento estratégico, aparece como aliado para que isso ocorra aplicando medidas estratégicas e utilizando as ferramentas de apoio a serem aplicadas na organização.

Assim, ganham cada vez mais relevância as discussões sobre a importância do planejamento estratégico, no sentido de tentar garantir o alcance das metas, definirem os rumos do negócio, tornar a empresa mais competitiva no mercado e reduzir as incertezas provenientes do mutável ambiente organizacional. *A importância do planejamento estratégico torna-se ainda mais evidente diante de sua relevância para a tomada de decisão e no estabelecimento da direção a ser seguida pela instituição no alcance de seus objetivos.*

Com base nos argumentos descritos, o presente trabalho possui por objetivo analisar o planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos e desdobrados em metas a serem atingidas aclarando sua importância, identificando e descrevendo as fases dos processos e as ferramentas utilizadas para o alcance dos objetivos estratégicos, demonstrando que ao planejar, é possível mitigar interferências vindas do ambiente interno e externo a instituição.

Assim, o presente trabalho possui por objetivo geral aclarar a importância do planejamento estratégico as organizações, analisando-o como forma de otimizar o

gerenciamento nas organizações e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos desdobrados em metas a serem atingidas. Demonstrando que ao planejar, é possível mitigar interferências vindas do ambiente interno e externo a instituição.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas devem estar sempre em busca de criar, inovar, desenvolver seu ambiente organizacional. A organização é uma junção de esforços entre os indivíduos para atingir objetivos coletivos. “A organização pode ser entendida como unidades planejadas intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos em um conjunto de atividades e forças coordenadas conscientemente por duas ou mais pessoas” (LATORRE, 2015, p.21).

Toda organização possui uma estratégia, ou seja, o caminho para se alcançar um objetivo. As raízes da estratégia tiveram início há muitos anos nas organizações militares que buscavam, nos campos de batalha, encontrar o melhor caminho para auferir o objetivo e ganhar a batalha. A partir do século XX, o conceito se alastrou nas organizações empresariais (MAXIMIANO, 2011).

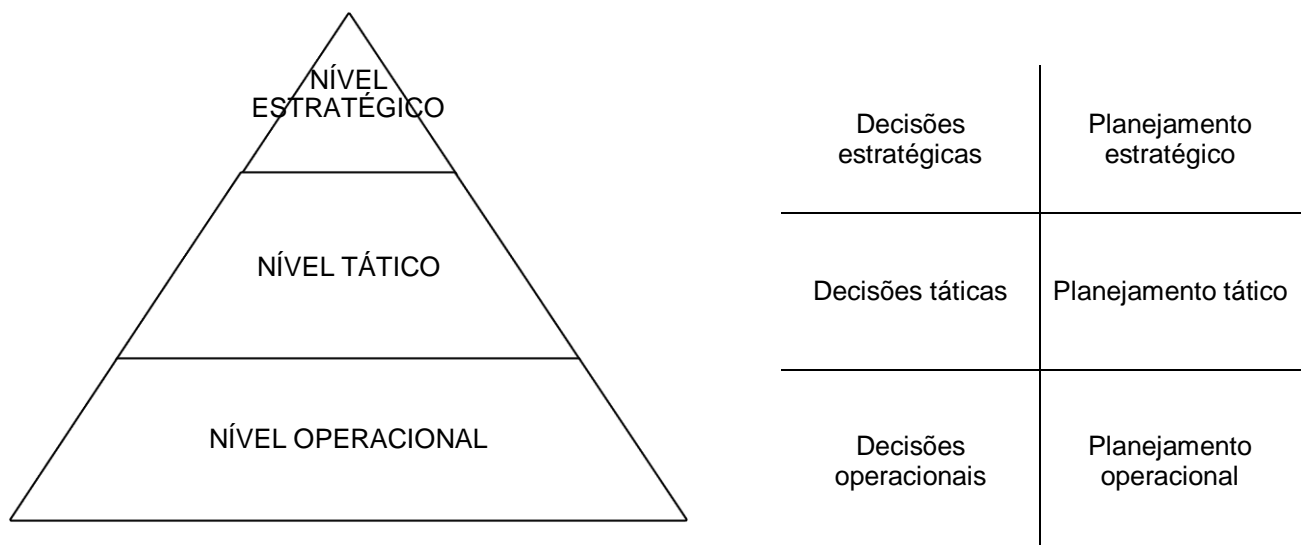
Dentro deste contexto, seguindo uma metodologia de visão estratégica, o planejamento é uma atividade vital a qualquer organização, independente de seu porte ou ramo de atuação. O planejamento não se refere a decisões futuras, ele é executado no presente e são seus resultados que se projetam no futuro. Se não houver planejamento no presente, não haverá condições para execução do que se deseja no futuro (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O planejamento é um processo com visão holística onde processos, pessoas, políticas e responsabilidades precisam ser organizados de maneira assertiva e constantemente monitorados. Os motivos para os gerentes desenvolverem planejamento são comumente: Estabelecimento de padrões para facilitar o controle; Proporcionar direção; Reduzir o impacto na mudança; Minimizar o desperdício e a redundância (DECENZO; ROBBINS, 2004). Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2008, p. 162):

Planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos, e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

O planejamento relaciona-se com os níveis hierárquicos da organização e envolve atores sociais distintos, podendo ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional conforme mostra a (Figura 01). O planejamento estratégico contempla decisões estratégicas, ou seja, com foco de longo prazo e desdobrados em objetivos estratégicos que a empresa almeja alcançar. O planejamento tático abrange decisões táticas, com foco no médio prazo, sendo orientado a departamentos da empresa. Por fim, o planejamento operacional se relaciona com decisões operacionais mais detalhas e específicas, focadas no curto prazo (OLIVEIRA, 2001).

Figura 01: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado pelos autores de Oliveira, 2011.

Para garantir a efetivação da estratégia onde ações individuais, em seus respectivos níveis sustentam o “quadro geral”, se faz necessário à integração de todos os níveis e deve ocorrer em diversas direções. Para isso, a organização precisa alinhar e compartilhar sua visão para que todos os envolvidos prossigam para o mesmo objetivo, fazendo com que a estratégia realizada no nível estratégico decaia até a base da pirâmide. Mecanismo como: Programas de comunicação e educação onde todos

os funcionários entendam a estratégia e as ações necessárias aos alcances dos objetivos estratégicos; Programas de estabelecimento de metas onde os objetivos estratégicos são destrinchados em metas para compreensão dos indivíduos e das equipes; Vinculação dos Sistemas de Compensação onde o envolvimento à estratégia é motivado por incentivos e compensações auxiliam a empresa a traduzir, definir importância e priorização da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

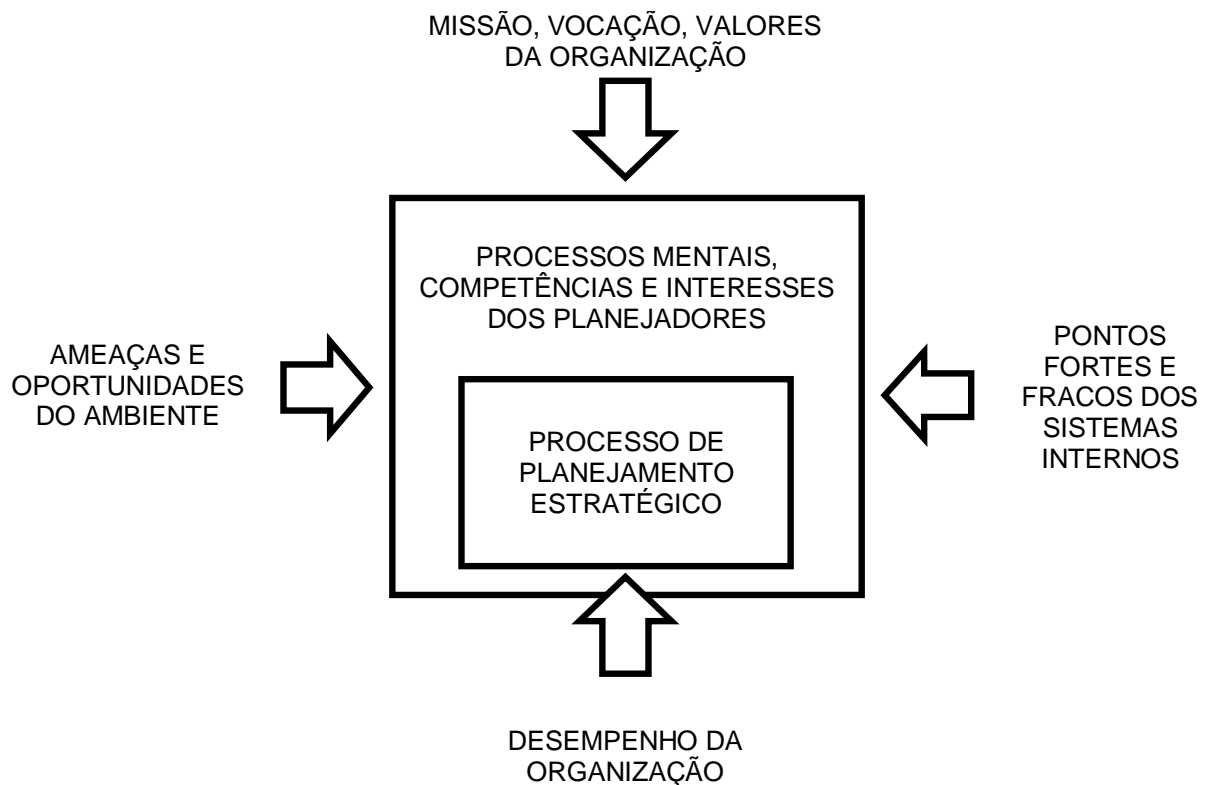
## 2.1 Planejamento Estratégico

A fim de anteceder-se e adaptar-se as constantes mudanças do ambiente, as organizações adotam o sistema de planejamento estratégico. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 162):

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder a pergunta: qual PE o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes internos e externos, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

Para Maximiano (2011), são vários os componentes no processo de planejamento estratégico, porém, alguns são vistos como principais, conforme mostra a (Figura 02). São eles: Missão, vocação, valores da organização; Pontos fortes e fracos dos sistemas internos; Desempenho da organização; Ameaças e oportunidades do ambientes; Processos mentais e competências e interesses dos planejadores. Todos estes componentes interferem diretamente na elaboração, execução e controle no que se refere ao curso do planejamento estratégico.

Figura 02: Planejamento Estratégico é um processo de organizar ideia a respeito do futuro



Fonte: Adaptado pelos autores de Maximiano, 2012.

Este tipo de planejamento relaciona-se com objetivos de longo prazo e abrange ações e projetos que contemplarão a empresa como um todo. Ele caracteriza-se por um processo dinâmico, coletivo e contínuo para determinação das estratégias e das ações que darão subsídio ao alcance dos objetivos de forma mais disciplinada, organizada e que levarão a um futuro melhor. Ele enseja responder a questionamentos como:

- Onde estamos?
- Para aonde queremos ir?
- Como chegar lá?

Neste processo, existem fases estabelecidas que auxiliem as organizações a implementarem o sistema. Durante este processo, pode-se ainda, contar com a colaboração de um consultor especialista no assunto onde geralmente, cumpre-se um roteiro com metodologias específicas que irão buscar direcionar os esforços da empresa a um ponto comum.

Inúmeras são as metodologias sobre planejamento estratégico disponíveis na literatura e nas práticas organizacionais. Todas essas metodologias apresentam, essencialmente, pelo menos quatro fases clássicas: diretrizes estratégicas; diagnóstico ou análises estratégicas; estratégias e ações; e controle (REZENDE, 2008, p. 6).

Após a escolha por uma determinada estratégia, o próximo passo é convertê-las em ações que gerem um bom resultado. A fase de implementação da estratégia é o momento em que as coisas ocorrem, exigindo dos envolvidos habilidades para direcionar as mudanças, monitorar processos, gerir pessoas e alvejar os propósitos de desempenho (STRICKLAND; THOMPSON, 2004).

## **2.2 Implantando o Planejamento Estratégico: As Etapas do Processo**

### **Etapa 1 - Análise do ambiente: Diagnóstico e Análises Estratégicas**

O mapeamento da organização por meio de análises e diagnósticos deve levar em conta o ambiente como um todo, ou seja, ambiente interno e externo, considerando todos os fatores que afetam a organização, sejam eles demográficos, legais, socioculturais, econômicos, sociopolíticos, tecnológicos, entre outros (REZENDE, 2008).

Neste processo de Análise Estratégica, a Matriz SWOT ganha destaque por ser uma considerada uma ferramenta clássica da administração, podendo ser utilizada por empresas independentemente de seu porte ou ramo de atuação e possibilitar uma análise sob diversas perspectivas. A Matriz SWOT ou também conhecida no Brasil como Matriz FOFA, mede forças (S, de strengths); fraquezas (W, de weaknesses) do negócio, que contemplam os fatores internos e oportunidades (O, de opportunities) e ameaças (T, de threats) do macroambiente que contemplam o ambiente externo. Com ela, é possível realizar um diagnóstico estratégico que busca prever e se anteceder a possíveis condições negativas, além de poder contribuir para um diferencial competitivo (PAULILLO, 2018).

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37), define a análise SWOT da seguinte forma:



1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Outras análises podem ser utilizadas neste processo, a escolha das mesmas depende da organização e da equipe do projeto (REZENDE, 2008).

## Etapa 2 - Diretrizes Estratégicas: definindo a estratégia

Habitualmente esta fase é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico. Os componentes a serem considerados representam o que a empresa realiza, para que existe e aonde e como pretende chegar. Reflete-se no negócio, missão, visão e valores da empresa. Estes fatores refletem a identidade da organização, que deve buscar o alinhamento juntamente a todos os colaboradores, ou seja, todos devem coligar esforços e caminhar para a mesma direção (REZENDE, 2008).

- Negócio, missão, visão e valores

O negócio refere-se à área de atuação a qual a empresa está inserida. É a razão pela qual foi criada. Já a missão, Está relacionada à utilidade da organização para o mercado, clientes e sociedade, refletindo seu propósito e a finalidade de sua existência. Segundo Maximiano (2011, p. 134) “para analisar a missão da organização

no presente, é preciso responder a perguntas como as seguintes: Quem são nossos clientes? Em que negócio estamos? Que necessidades estamos atendendo?”.

A visão reflete o que a organização almeja para o futuro, relacionando com objetivos de longo prazo. Ela deve ser contagiante e bem disseminada a empresa como um todo para que as pessoas fiquem dispostas a apoiá-la e contribuam para atingirmos os propósitos prescritos (LARUCCIA, 2010).

Os valores organizacionais, ou também chamados de princípios da organização, são difíceis para serem mensurados, porém, são de alta relevância para a estratégia e a configuração da ideologia, pois refletem o que a organização acredita e pratica. Os elementos elencados como valores devem ser entendidos e vivenciados por todos da empresa e devem explicar as atitudes, ações éticas, códigos de conduta que venham a cooperar com o processo decisório e a inteligência organizacional (REZENDE, 2008).

### Etapa 3 - Formulação da Estratégia e Ações Organizacionais

Segundo Maximiano (2011), a estratégia visa elucidar como a empresa irá conduzir-se. Assim sendo, nesta fase, devem-se delinear quais serão as possíveis estratégias a serem adotadas para atingir as metas futuras, por isso, está intimamente relacionado aos objetivos estabelecidos, que devem ser coerentes e alcançáveis. Esta estratégia desdobra-se em instrumentos quantitativos como: indicadores, planos de ação, planos e projetos estratégicos. Varia de uma empresa para a outra o grau de formalidade, abrangência e periodicidade.

Atualmente, a atenção das empresas se converge a estabelecer objetivos, ou seja, o alvo futuro, que seja tangível e que permita a melhoria contínua. Estes objetivos são cruciais para legitimar a existência e as pretensões da organização, auxiliar a tomada de decisão, promover a interação e integridade de esforços organizacionais e, transformar a organização mais eficiente. Estes objetivos estratégicos devem dispor de capacidade transformadora para a empresa, e para isso, eles precisam ser bem específicos e mensuráveis; abranger todas as áreas de resultado da organização; possuir caráter desafiador, porém realista; definidos para um espaço de tempo e,

emparelhados com um sistema de recompensas para que assim, motive os responsáveis a realizá-los (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

#### Etapa 4 - Implantação da Estratégia Organizacional

Um sistema gerencial é um conjunto de funções de gestão que não surge imediatamente, ele é desce de fases bem estabelecidas e previamente ponderadas. Seja qual for o sistema gerencial, ele deve ser incluído aos poucos. Isso se justifica devido ao seu alcance, multiplicidade e principalmente, ao seu impacto na fase de implantação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez que se tem uma boa formulação estratégica, esta se torna um fator crítico de sucesso para o processo estratégico. Para aplicar a estratégia em ação é necessário o engajamento de todos os níveis da organização e que, sobretudo, seja implantado aos poucos a fim de sempre elucidar a relevância do novo método. Este processo configura e associa-se a um processo de mudança organizacional e como toda mudança, requer uma gestão que busque mitigar ao máximo, os desafios e barreiras deste processo. O intuito desta fase é determinar de que forma os recursos serão mobilizados, para isso, se faz necessário uma coordenação que promova a direção apropriada de pessoas e toda estrutura necessária para destinação dos recursos essenciais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

#### Etapa 5 – Avaliação Estratégica: Monitoramento e Controle

A máxima que diz, o que não é medido não pode ser gerenciado, se aplica perfeitamente ao Planejamento Estratégico, desta forma, o acompanhamento e avaliação dos processos são essenciais à verificação do seguimento da estratégia. Esta fase verifica se a estratégia está colaborando com os alcances dos objetivos, desafios e metas pré-estabelecidas.

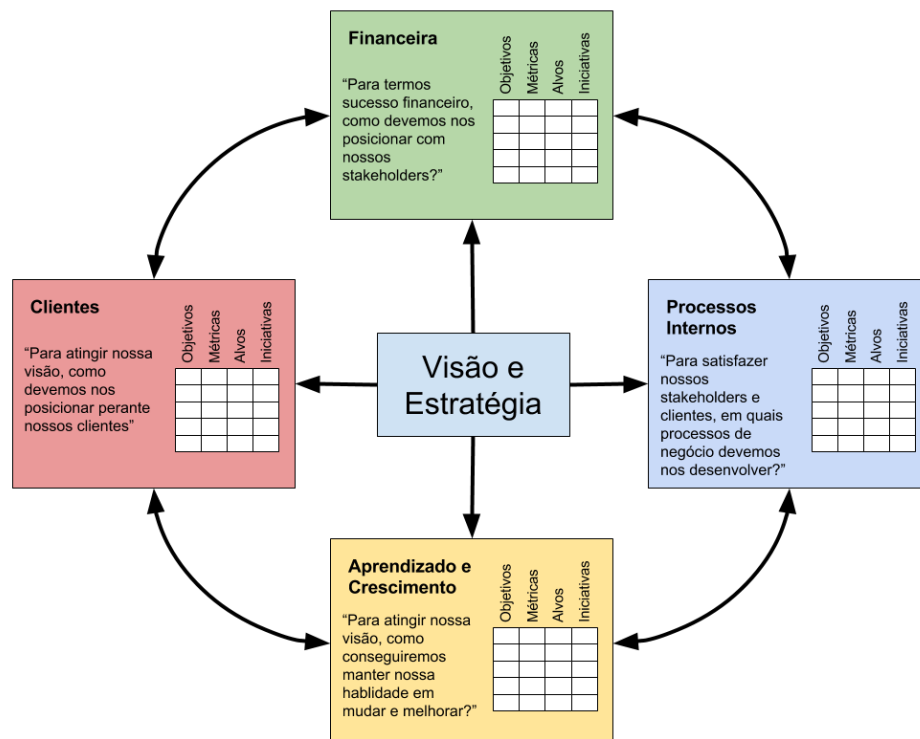
Tem por finalidade identificar problemas a fim de corrigi-los, fazer com que os resultados alcançados viabilizem o alcance dos objetivos estabelecidos, verificar se o resultado esperado está sendo conquistado e, conceder informações gerenciais

frequentes para que, caso necessário, sejam feitas intervenções ou que, subsidiem uma tomada de decisão mais assertiva, baseada em dados reais (OLIVEIRA, 2011).

Com o aparecimento da era da informação, despontaram ferramentas para apoiar a gestão de ativos intangíveis, como os indicadores de desempenho dentro de uma organização. Um destes instrumentos é o Balanced Scorecard (BSC), que se destaca por ser customizado e aplicável a cada diferente tipo de empresa, independente de seu porte, ramo ou fins. E também, por sua efetividade.

Criado por Kaplan e Norton na década de 90, resultou da comprovação de que não era necessário medir exclusivamente indicadores financeiros e, da necessidade de traduzir na forma de indicadores alocados em perspectivas, a estratégia por toda a empresa, servindo de base para um sistema de medição, acompanhamento e avaliação da gestão estratégica. Empresas inovadoras visualizam o BSC como um sistema de gestão estratégica a partir da análise baseada na relação de causa e efeito, que busca viabilizar processos como: traduzir missão, visão e valores; precisar metas e arquitetar iniciativas estratégicas; aprimorar o processo de *feedback* e instigar o aprendizado estratégico (Figura 3)(KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 03: O Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado pelos autores de Kaplan e Norton, 1997.

O Balanced Scorecard define quatro perspectivas: Financeiro, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e, Clientes. Chiavenato e Sapiro (2009) as classificam desta forma:

- **Perspectiva financeira:** A forma como a organização é vista por seus stakeholders, onde os indicadores precisam mostrar se a estratégia adotada está causando melhoria nos resultados. Possuem como estratégia base: crescimento da receita e produtividade. Exemplos: geração de caixa, crescimento da receita, retorno sobre capital, margem de lucro, despesas.
- **Perspectiva dos processos internos:** Identificação de quais são os processos internos mais importantes para atingir as necessidades dos clientes, gerando valor ao mesmo e aos acionistas. Os indicadores precisam revelar o alinhamento das operações e se, está havendo a geração de valor aspirada. Exemplos: eficiência, grau de qualidade, comunicação interna.
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** Incentivos à criatividade e inovação por meio de investimentos em pesquisa, desenvolvimento e equipamentos. Também visa à identificação do que as pessoas precisam instruir-se para aprimorar processos internos. Exemplos: percentual de treinamentos/desenvolvimentos realizados, inovação, desenvolvimento de processos internos.
- **Perspectiva do cliente:** Definições a respeito do mercado, onde se busca visualizar a forma como a organização é enxergada pelo cliente e assim, de que forma é possível atendê-lo da maneira eficiente e assertiva. Os indicadores mostram se os serviços prestados estão atendendo as diretrizes da missão da empresa. Exemplos: grau de satisfação dos clientes, participação de mercado, atração e fidelização de clientes.

Embora cada perspectiva tenha objetivos particulares, é fundamental que exista um balanceamento entre elas. Conforme mostrado na (Figura 03), cada perspectiva possui uma pergunta relevante na construção dos indicadores a serem montados. Estas perspectivas também desdobram a estratégia em objetivos, medidas, metas e iniciativas que permite guiar e mensurar aspectos importantes do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa possibilita uma aproximação do fato a ser investigado e para que sua realização seja racional se faz necessário o emprego de métodos. Segundo Oliveira (2002, p. 57) um método é “uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo”.

No que tange a natureza da pesquisa, classifica-se como básica, já que visa gerar novos conceitos a respeito do tema, mas sem aplicação da prática, sendo realizada para agregar o conhecimento sobre um determinado assunto, sem necessariamente ter alguma finalidade ou objetivo particular de aplicação.

Quanto à abordagem, o estudo é qualitativo, visto que, não utiliza métodos estatísticos, mas busca aprofundar-se em questões subjetivas do fenômeno, como motivos, aspirações, ou seja, correspondentes mais profundos das relações (MINAYO, 2001).

No que concerne aos objetivos, classifica-se como estudo descritivo, visto que, apresenta como objetivo descrever as características ou relações de um fenômeno não buscando suas causas (GIL, 1991).

Quanto aos procedimentos técnicos, usou-se como base a pesquisa bibliográfica, ou seja, realizada a partir de materiais já publicados, buscando erguer um conhecimento sobre a teoria, a fim de analisar e explicar o objetivo proposto e colocar o pesquisador em contato direto com o assunto através do conhecimento adquirido com base no que foi escrito pelos autores. Para Lima e Miotto (2007, p. 38) “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objetivo de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório”.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Planejar é uma premissa para assegurar o sucesso de um processo administrativo. Em um ambiente de mercado organizacional cada vez mais mutável, se faz

necessário que a empresa defina seus objetivos e escolha o caminho a ser trilhado, reunindo as ferramentas de apoio que darão suporte a este processo.

No decorrer do artigo, observou-se a contemporaneidade do Planejamento Estratégico, tal como suas fases e métodos subordinados. Quando bem empregada, essa importante ferramenta de gestão visa nortear o planejamento, execução e controle da estratégia a ser adotada pela organização, potencializando suas chances de sucesso, além de ser um fator competitivo agregador a empresa.

Para auferir com êxito o propósito almejado, o planejamento estratégico deve englobar todos os integrantes da organização, pleiteando dos mesmos, o engajamento e comprometimento em suas ações decorrentes, necessárias ao alcance do plano estratégico traçado. Elucidar os ganhos resultantes da implantação deste processo colabora para o desenvolvimento de pertencimento dos agentes envolvidos.

No ambiente organizacional, os resultados das ações realizadas no presente pronunciam o futuro do negócio. Assim, observa-se a relevância do o planejamento estratégico, já que, difundirá os fundamentos para a composição de um horizonte de sucesso e uma organização mais formada e amoldada para as oscilações que poderão advir, além de subsidiar a empresa a empregar com mais acerto suas capacidades e, priorizar sua alocação de recursos, reduzindo dispêndio em atividades prescindíveis e/ou secundárias.

## 5 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos da Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 35. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LARUCCIA, Mauro Maia. **A missão empresarial**. São Paulo: Revista Acadêmica, 2010. 16 p. Disponível em:  
<[http://fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/63/73](http://fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63/73)> Acesso em 15 de maio 2018.

LATORRE, Sidney Zaganin. **Mas afinal, o que é essa tal de organização**. São Paulo: Senac, 2015.

LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>> Acesso em: 07 de maio de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. **Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAULILLO, Gustavo. [Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa](https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swtot-como-fazer/). Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swtot-como-fazer/>> Acesso em: 06 de maio de 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico: Alinhamento e Integração com a Inteligência Organizacional Privada ou Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**, 2013. Disponível em:  
<[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)> Acesso em: 22 de maio de 2018.

STRICKLAND, A. J; THOMPSON, Arthur A. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implantação e Execução**. 3. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 2004.