

FACULDADE RATIO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FRANCISCA BRUNA RIBEIRO MAIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

**FORTALEZA/CE
2018**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof, **JOSE AIRTON DE OLIVEIRA**
Ms

FORTALEZA/CE
2018

FRANCISCA BRUNA RIBEIRO MAIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS
ORGANIZAÇÕES

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2018

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Ms. José Airton de Oliveira

Prof. (a)

Prof. (a)

FORTALEZA – CE
2018

Dedico este trabalho aos meus pais, José Airton e Ivanilda Ribeiro, pelo amor incondicional a mim dedicado;

Ao meu irmão, Alexandre Ribeiro, pelo apoio;

Ao meu esposo, Renato, por compreender todas as vezes que tive que me ausentar durante este curso e permanecer sempre ao meu lado;

Ao meu filho, Renan, razão da minha existência e de toda a minha luta objetivando sua felicidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e inspiração;

Aos meus familiares, pela força e presença constante;

Aos meus colegas de Curso, pela amizade;

Ao meu orientador, Profº Ms. José Airton de Oliveira, pelas dicas valiosas;

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste sonho.

“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento.”

(Thomas Edison)

RESUMO

Ninguém vive sem planejar, pois esta atividade é inerente ao homem e faz parte da sua História. Para as organizações o planejamento é essencial, especialmente diante do fenômeno da globalização que tem causado inúmeras mudanças na forma organizacional das instituições sociais existentes no mundo. O objetivo desta monografia foi analisar a importância do planejamento estratégico como um processo de transformação na busca pelo sucesso empresarial. A metodologia utilizada foi de cunho bibliográfico baseada na revisão de literatura sobre o tema, sendo que estas fontes bibliográficas foram buscadas em livros, revistas, teses e internet. Como resultado, a pesquisa mostrou que o planejamento estratégico traz enormes benefícios para as organizações na medida em que permite a integração da missão e visão destas de forma a traduzi-la em objetivos que possibilitam a avaliação da sua gestão estratégica sob a ótica de quatro perspectivas: dos gestores, do cliente, do colaborador e da sociedade. Pode-se concluir, portanto, que o sucesso empresarial passa necessariamente por um bom planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Sucesso Empresarial.

ABSTRACT

No one lives without planning, for this activity is inherent in man and is part of his history. For organizations, planning is essential, especially in the face of the phenomenon of globalization that has caused innumerable changes in the organizational form of existing social institutions in the world. The objective of this monograph was to analyze the importance of strategic planning as a process of transformation in the quest for business success. The methodology used was based on literature review on the subject, and these bibliographic sources were searched in books, journals, theses and the internet. As a result, research has shown that strategic planning brings enormous benefits to organizations by allowing them to integrate their mission and vision in order to translate it into objectives that enable the evaluation of their strategic management from the perspective of four perspectives : managers, client, collaborator and society. It can be concluded, therefore, that business success necessarily goes through good strategic planning.

Keywords: Planning. Strategic planning. Strategic management. Business Success

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Processo de formulação e implementação de estratégia	35
Figura 2 – Matriz SWOT	40
Figura 3 – Análise da empresa através do BSC	45
Figura 4 – As cinco forças de Porter	47
Tabela 1 – Características da matriz BCG	49
Figura 5– Análise de portfólio de GE McKinsey	52
Tabela 2: Etapas das metodologias do planejamento estratégico	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CAPÍTULO 1	13
PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEJAMENTO E SEU PROCESSO HISTÓRICO	13
2.1.1. Conceito de planejamento	15
2.1.2. Planejamento estratégico e seu processo histórico	17
2.1.3. Conceito de planejamento estratégico	19
3. CAPÍTULO 2	25
O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	
3.1. CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	25
3.1.2. Importância da gestão estratégica para as organizações	29
3.1.3. Etapas da gestão estratégica	32
3.1.4. Gestão estratégica eficaz	35
4. CAPÍTULO 3	39
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS	
4.1. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.1.1. Modelo SWOT	39
4.1.2. Balanced Scorecard	42
4.1.3. As Cinco Forças de Porter	45
4.1.4. Matriz BCG	48
4.1.5. Análise de Portfólio	51
5. CAPÍTULO 4	54
METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
5.1. AS METODOLOGIAS E SEUS AUTORES	55
5.1.1. Metodologia apresentada por Fischmann (1987)	55
5.1.2. Metodologia apresentada por Oliveira (1991; 1998)	55
5.1.3. Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993)	55
5.1.4. Metodologia apresentada por Bethlem (1998)	56
5.1.5. Metodologia apresentada por Thompson Jr. & Strickland III (2000)	56
6. CONCLUSÕES	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1. INTRODUÇÃO

“Planejar é construir uma ponte entre o sonho e o possível”

(Hummel, G. 2005)

O planejamento está sempre presente no dia-a-dia permeando as ações e as relações humanas. Ninguém vive sem planejar, pois esta atividade é inerente ao homem e faz parte da sua História.

Se o planejamento é importante no dia a dia do homem, muito mais importante se torna para as organizações, especialmente diante do fenômeno da globalização que tem causado inúmeras mudanças na forma de organização das instituições sociais existentes no mundo.

Mudanças de ordem social, política, e especialmente econômica, mostraram-se mais complexas e competitivas, com a abertura de novos mercados e novas maneiras de estruturar, desenvolver e organizar as empresas. A globalização fez nascer um mercado altamente competitivo exigindo de seus atores maior capacidade de gestão e criatividade.

Diante desta realidade atual, os estudiosos têm apontado para o planejamento estratégico como uma das principais ferramentas de gestão empresarial para o sucesso das empresas e organizações em mercados altamente competitivos. A necessidade de um planejamento estratégico estruturado e formal vem se tornando condição primaz para a sustentabilidade e rentabilidade das empresas contemporâneas.

Segundo Kaplan e Norton (2002) a era da informação requer ferramentas que trabalhem os ativos intangíveis, (relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, marca, tecnologias da informação, cultura organizacional, dentre outros), diferentemente da era industrial que criava valor simplesmente transformando a matéria prima em produto acabado para um mercado consumidor definido.

Nesse sentido, refletindo sobre a complexidade do ato de planejar nas organizações acredita-se que o planejamento deve ser construído coletivamente, com a participação de todos os envolvidos no processo, através da investigação das diferentes realidades que os permeiam, estabelecendo-se o diálogo e a produção de saberes e o respeito as diversas culturas presentes no ambiente de trabalho

Portanto, o planejamento não pode ser encarado como uma técnica desvinculada da competência e do compromisso de todos os que fazem a empresa. O bom plano é aquele que conta com a competência dos atores que o desenvolve, que se amolda dialeticamente ao real, transformando-o.

Assim, o ato de planejar requer mudanças de paradigmas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Diante disso, esta monografia ao focar o tema PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES faz o seguinte questionamento: **de que forma o planejamento estratégico contribui para o sucesso das organizações dentro de um mercado altamente competitivo?**

O trabalho que se inicia tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico nas organizações como um processo de transformação na busca pelo sucesso empresarial e como objetivos específicos, compreender a relação existente entre planejamento e gestão de pessoas nas organizações; verificar a importância da participação de todos os colaboradores no processo de planejamento e avaliar de que forma o planejamento estratégico é trabalhado nas organizações

Este estudo se justifica, portanto, pela necessidade de se discutir o processo de planejamento nas organizações e as dificuldades que seus membros têm de compreender esse processo, haja vista, que as concepções de planejamento estão sempre se modificando.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho consta de base bibliográfica sobre o tema, com uma revisão de literatura onde se discutirá assuntos relacionados ao tema aqui exposto.

Este trabalho divide-se em quatro capítulos. No primeiro, far-se á um recorte histórico baseado em pesquisas bibliográficas sobre planejamento, enfocando seu conceito, evolução e as diversas teorias sobre o tema em questão.

No segundo, se dissertará sobre o papel da gestão estratégica nas organizações. No terceiro capítulo se fará a análise das ferramentas do planejamento estratégico e no quarto se dará enfoque a metodologia do planejamento estratégico para o sucesso empresarial.

Espera-se, portanto, contribuir para o debate acerca do processo de planejamento e sua relação com o sucesso empresarial, tendo em vista ser o

planejamento um mecanismo necessário dentro das organizações e tendo em vista também que muitas não conseguiram ainda assimilar as mudanças que a sociedade está a exigir das mesmas e de todos os que a compoem.

Assim, levar as organizações a refletir sobre sua função social a partir de um processo de planejamento que priorize a realidade sócio-econômica e cultural em que vive está inserida, promovendo mudanças para o seu sucesso e para o atendimento das necessidades da sociedade é hoje um grande desafio.

2. CAPÍTULO 1 PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Neste capítulo serão abordados assuntos referentes a evolução e história do planejamento, bem como do planejamento estratégico levando em consideração suas teorias, conceitos, tipos e importância.

2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEJAMENTO E SEU PROCESSO HISTÓRICO

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido.

Nesse sentido, a prática do planejamento não é função específica da organização, pois nas atividades do cotidiano se está continuamente fazendo planos, estabelecendo metas, selecionando estratégias e avaliando os resultados obtidos, não de forma sistemática, ou até mesmo, consciente, mas certamente utiliza-se o planejamento em diferentes níveis de complexidade, visando atingir o objetivo ao qual o ser humano se propõe.

Nesse contexto, planejar é processo de reflexão sobre nossas ações e opções; de tomada de decisão sobre ação futura; de previsão de necessidades visando à concretização de objetivos

Planejar é ato de decidir, escolher, prever. Planejar é condição de todo trabalho. Não se trabalha com improvisações. É necessário pensar o que se faz a médio e longo prazo. É necessário pensar no presente, avaliando as experiências do passado e aproveitando-as para o futuro. Mesmo que não se priorizem “modelos” de planos, é preciso que haja previsões do que se vai fazer, “por que”, “para que”, “para quem”.

Dentro dessa perspectiva, estudar os conceitos do que é planejamento, planejamento estratégico, suas teorias e desenvolvimento histórico é fundamental para que se obtenha o sucesso nas organizações empresariais.

Portanto, é sabido que o ato de planejar acompanha o homem desde os primórdios da evolução humana. Todas as pessoas planejam suas ações desde as mais simples até as mais complexas, na tentativa de transformar e melhorar suas

vidas ou as das pessoas que as rodeiam. Mas não é só na vida pessoal que as pessoas planejam suas ações, o planejamento atinge vários setores da vida social.

O Planejamento é um termo muito recente no vocabulário científico. Tudo indica que ele surgiu no século XX, embora desde sempre o homem e as sociedades tenham organizado suas vidas e seu funcionamento segundo um plano determinado.

O planejamento surgiu a partir da necessidade de agradar a clientela de instituições privadas e públicas diante das mudanças ocorridas no mundo pela globalização. É considerado como o início do plano de ação que será futuramente colocado em prática.

As primeiras contribuições para a construção da teoria sobre planejamento surgiram em 1904, por meio da primeira consultora de empresas norte-americana Mary Parker (TAVARES, 2005).

Mas foi a partir da evolução do pensamento científico e conseqüentemente com as mudanças ocorridas no processo de produção advindas da Revolução Industrial que surgiu na literatura científica a noção de planejamento (social e institucional/organizacional), quando certos clássicos como Taylor e Fayol estudaram o fenômeno organizacional.

A Revolução Industrial, com efeito, deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento. Sendo assim, o planejamento, seja ele social ou institucional não deve ser entendido somente como uma mera ação técnico-científica, mas como algo que contém no seu arcabouço constitutivo componentes ideológicos e políticos que estão inseridos dentro de um determinado contexto histórico. Nesse sentido, Silva, (2012, p.1) coloca que:

Refletir sobre a trajetória histórica do planejamento implica reconhecer que a atividade de planejar é essencialmente humana, demandando reflexão e intencionalidade. Diferentes conceitos e práticas de planejamento encontram-se intrinsecamente vinculados à categoria trabalho em suas múltiplas configurações e às diferentes formações sociais. Nesse sentido o planejar remete à própria evolução humana e o processo civilizatório.

Pela citação, observa-se que o planejamento atravessou diversas fases as quais teve início com a Revolução Industrial, estando, portanto, interligado à trajetória do desenvolvimento técnico-científico e tecnológico.

2.1.1. Conceito de planejamento

O planejamento sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade: na empresa, em casa, no governo e também na escola. O termo planejamento pode ser conceituado como um processo de busca que possui o objetivo de melhorar o funcionamento de uma empresa ou instituição, mediante a reflexão e tomada de decisões.

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (ROBBINS, 2002).

O planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos.

Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los (STONER & FREEMAN, 2010). O planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório (KOTLER, 2002).

O ato de planejar torna possível estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar. Padilha, (2002, p. 03), coloca que:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Segundo o Dicionário "Aurélio", planejamento é o ato ou efeito de planejar. É o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações, visando à consecução de determinados objetivos. Planejar é elaborar um roteiro de ações para se atingir um determinado fim. Chiavenato (2003, p.195) diz que:

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Stoner e Freeman, e (2010, p.5) diz que:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Certo (2003, p. 13) diz que “planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

Para Gandin (2001, p. 16):

... O planejamento deve alcançar não só que se façam bem as coisas que se fazem (chamaremos isso de eficiência), mas que se façam as coisas que realmente importa fazer, porque são socialmente desejáveis (chamaremos isso de eficácia).

O planejamento enquanto método e processo é a não improvisação sistemática onde se pensa e se age de maneira permanente sobre uma realidade, para modificá-la, dentro de um processo de racionalidade, com o objetivo de antecipar melhores resultados, obter soluções alternativas, reduzir riscos e incerteza. Para Oliveira, (2007, p. 3) existem cinco dimensões do planejamento que se caracterizam pelos seus aspectos básicos que são:

I. A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

II. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos estratégicos, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

III. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.

IV. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

V. E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Observa-se, portanto, que são muitos os conceitos de planejamento. Todavia, cada organização, dentro da sua realidade administrativa deve escolher o tipo de planejamento que melhor se adequa às finalidades e objetivos da mesma. Assim, planejar é antecipar-se aos acontecimentos para não ocorram surpresas indesejáveis.

2.1.2. Planejamento estratégico e seu processo histórico

O planejamento estratégico tem evoluído ao longo da história, tanto em sua forma como em sua concepção. A origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo.

Mas foi a partir dos anos 50 que o planejamento estratégico passou a ser aplicado, podendo ser dividido em quatro estágios, a saber:

- Anos 50 – Planejamento financeiro

Houve a necessidade de as empresas elaborarem ferramentas de controle do capital em vista da expansão monstruosa que sofriam, pelo aumento da diversidade dos negócios e pelo aumento da produção. Ferramentas com o fluxo de caixa descontado e planejamento orçamentário foram criadas para controlar e monitorar os negócios que cresciam rapidamente.

- Anos 60 – Planejamento Corporativo

O planejamento tornou-se necessário também ao nível corporativo. Cenários macroeconômicos eram utilizados para se prever as futuras tomadas de decisões baseando-se nos ciclos econômicos que se apresentavam. As estratégias eram elaboradas a partir desta análise: Previsões de vendas, investimentos, desenvolvimento de novos mercados / produtos são exemplos.

- Anos 70 – Posicionamento competitivo

Com a crise econômica consequente da crise do petróleo (1973/1974) e a queda das previsões, houve uma mudança estratégica no enfoque da organização. O planejamento corporativo perdeu espaço para a busca e produção de lucro. A capacidade de produção de lucro e rentabilidade determina a atratividade de cada setor produtivo, análises feitas por consultórios especializados determinavam a rentabilidade de cada empresa através de seu market-share (participação de mercado).

- Pós Anos 70 – Exploração das Vantagens Competitivas Específicas das Empresas

As estratégias setoriais fizeram com que as empresas adotassem vantagens competitivas similares. Portanto, a partir daí houve a necessidade de se buscar vantagens competitivas específicas, ou seja, vantagens únicas de cada empresa a fim de diversificar mais ainda seu market-share e buscar sua liderança. Através dessa diversificação também viu-se a necessidade da atualização e modernização constante a fim de manter o market-share conquistado.

Nesse contexto, o planejamento estratégico passa a ser utilizado principalmente pelas organizações empresarias como forma de atingir o sucesso. Assim, o planejamento estratégico entra definitivamente na agenda das empresas no século XXI.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração na empresa – é um processo contínuo, cujas características básicas são: o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes; o planejamento não é um ato isolado; o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final.

2.1.3. Conceito de planejamento estratégico

O conceito de planejamento estratégico tem-se tornado excepcionalmente importante nos círculos empresariais hoje, em grande parte devido à crescente complexidade dos ambientes, tanto interno, como externo, assim como à sofisticação cada vez maior da administração.

O termo estratégia vem do grego *strategos*, que significa "general". Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não-lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos.

O planejamento estratégico se originou na necessidade que as empresas tiveram em criar um sistema para planejar suas ações observando vários pontos de vista, proporcionando uma visão sistêmica da empresa no ambiente interno e externo, agregando assim vários fatores para analisar metas de eficiência

O Planejamento Estratégico visa instaurar um clima de mudança institucional, promovendo o engajamento dos mais diferentes atores De acordo com Kotler e Keller (2006, p.42), “o *Planejamento Estratégico é composto pelos seguintes elementos: missão, visão de futuro, valores, cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas.*” Sua aplicação pode variar, de empresa para empresa, bem como entre a matriz e filiais. Nesse contexto, os autores acima citados afirmam que:

Ao estabelecer declarações de Missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a cada unidade de negócios para instituir suas metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias.

Segundo Oliveira (2004) planejamento estratégico é conceituado como “*um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente*”. Para Drucker (2001, p. 138):

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Pode-se dizer, pois, que a ideia de planejamento está associada ao que se deseja realizar e transformar dentro de uma determinada realidade. O planejamento estratégico participativo é um instrumento teórico-metodológico para a intervenção na realidade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. O planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais (OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma, o mesmo é imprescindível à ação administrativa, seja de empresas ou de instituições de ensino. Assim, enquanto construção-transformação de representações o planejamento estratégico participativo é uma mediação teórico-metodológica para a ação, que, em função de tal mediação, passa a ser consciente e intencional (VASCONCELOS, 2006). Existem vários tipos de planejamento, todavia, na prática, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- **Planejamento Estratégico** – é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o seu ambiente. Relacionam-se os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo.
- **Planejamento Tático** – relaciona-se a objetivos de curto prazo, e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Tem como eixo central otimizar determinadas áreas de resultados, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.
- **Planejamento Operacional** – pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas.

Conforme os estudiosos existem cinco fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico que são as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico:

Nessa fase deve-se determinar “como se está.” Esta fase é realizada através de pessoas que contenham as informações e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade interna e externa.

- Fase II – Missão da organização:

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou melhor, a determinação para onde a organização quer ir.

- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos:

Os instrumentos prescritivos caracterizam-se como sendo o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimentos de estratégias e políticas funcionais e os estabelecimentos dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômicas e financeiras do planejamento orçamentário. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.

- Fase IV – Controle e avaliação:

Nesta fase, analisa-se o desempenho e em que direção a organização está indo. Nesse contexto, o controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Já a avaliação é um processo de observar o desempenho da organização e analisar seus avanços e recuos, tomando as medidas corretivas e planejando as atividades futuras. Para Motta (2003, p. 11):

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Diante da citação, nestas afirmações percebe-se que o planejamento estratégico, através de uma metodologia apropriada, deve provocar um envolvimento dos gestores de todas as áreas e de seus subordinados especialistas, levando-os a um pensar estratégico constante.

O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Desta forma, o planejamento estratégico contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento estratégico pode ser definido ainda como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação (OLIVEIRA, 2004).

Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir das oportunidades que poderão surgir. (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN & ALMEIDA, 2009).

O planejamento é fundamental na vida do Homem. O mesmo deve ser pensado como uma ferramenta para dar eficiência à ação humana, ou seja, deve ser utilizado para a organização na tomada de decisões. E nesse contexto, que as organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e das incertezas.

As inovações e as descobertas exigem nova postura das pessoas e instituições. A quantidade de informações, a ampliação de opções em qualquer segmento exige que cada passo a ser dado, cada decisão a ser tomada seja pensada com detalhamento aprimorado.

Os saberes chegam via internet, televisão, programas específicos, enfim, uma gama muito significativa de possibilidades. A instituição que não oxigenar sua prática e o profissional que não fizer constante reciclagem, com uma visão ampla da realidade, tende a perder espaço na sociedade atual.

Dentro dessa ótica, o planejamento representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações.

Assim, o planejamento significa o ponto de partida na administração das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. O planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes proativas na gestão das organizações. No entender de Oliveira (2007, p. 19):

O planejamento é um processo que consiste em preparar um conjunto de decisões, tendo em vista agir, para atingir determinados objetivos, é uma tomada de decisões dentre possíveis alternativas, visando atingir os resultados previstos de forma eficiente e econômica, é um processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando o melhor funcionamento de empresas, instituições, organizações grupais e outras atividades humanas. Planejar é organizar um conjunto de atividades interdependentes, é definir metas, organizar recursos e esforços para alcançá-las, medindo resultados, confrontando expectativas.

Pela citação, pode-se perceber que o planejamento tem importância fundamental na medida em que evita a improvisação, prever o futuro e estabelece caminhos que possam nortear a execução da ação dentro das organizações, estabelecendo metas, propiciando novas experiências, propondo trabalhos, promovendo a integração e possibilitando acompanhamento e o replanejamento, quando for constatada necessidade para tal.

Vê-se, portanto, que o planejamento é vital para qualquer instituição porque a realidade exige uma postura nova e um fazer diferente. Deve-se ter cuidado para que o planejamento não ultrapasse o sentido do humano, não escravize o profissional, mas que seja um instrumento facilitador.

Nesse sentido, antes de qualquer atitude, a reflexão profunda sobre a realidade torna-se primordial, a clareza do que se quer junto com a fundamentação teórica são marcos importantes para um bom planejamento. Na continuidade, é necessária a definição de objetivos claros, estratégias adequadas e controle sistemático quanto à organização no seu todo, bem como, em todos os seus setores.

Importante ainda é ressaltar que para fazer o planejamento, a organização deve ultrapassar seus limites, o gestor não pode restringir-se apenas as suas ideias. O mundo mudou. A oferta de novas opções extrapola qualquer espaço.

Nas proximidades, outras instituições organizacionais apresentam inúmeras vantagens, a oferta de profissionais com habilidades e competências múltiplas dá possibilidade de escolha e opções.

Por isso, mudar as estratégias nas organizações é torná-las interessante e prazerosa, trabalhar constantemente usando uma mesma técnica em nada favorece o sucesso. Está na hora da organização aprender a mudar seus hábitos quanto ao planejamento, fazendo desse um instrumento de construção da cidadania, onde a comunidade de um modo em geral tenha a oportunidade de colocar suas ideias e pensamentos sobre o tipo de atividade que a mesma deve oferecer para as novas gerações.

Esta prática só trará benefícios para que se tenha melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Assim sendo, o planejamento, em particular o planejamento estratégico poderá ser utilizado como um instrumento de gestão nas organizações visando seu sucesso.

3. CAPÍTULO 2 O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Aqui serão abordadas questões relacionadas ao papel da gestão estratégica para as organizações, levando-se em consideração seu conceito, importância, etapas e eficácia.

3.1. CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Oliveira (2008), explica que a palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, conhecida como “a arte do general”.

Segundo Gil (2005), a estratégia evoluiu de “um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo [...] e estará sempre ligada ao resultado e em sua forma eficaz de alcançá-lo”.

Muitas são as definições encontradas na literatura para o termo estratégia. Diversos autores foram acrescentando novos aspectos, enriquecendo o conceito. Sem a intenção de esgotar os estudos sobre o tema, são apresentados alguns conceitos que mais se adaptam ao escopo deste estudo, por representarem abordagens diretamente relacionadas ao planejamento estratégico organizacional.

A gestão estratégica é hoje, um dos principais desafios de executivos em todas as organizações. O cenário dos negócios está cada vez mais imprevisível, dinâmico e competitivo, reforçando a necessidade de gerenciar a estratégia de forma contínua.

A gestão estratégica é um dos grandes desafios de gestores e empreendedores em todas as organizações. O espaço no mercado está cada vez mais competitivo por conta dos inúmeros e imprevisíveis fatores que atuam diariamente sobre ele, aumentando a necessidade de um gerenciamento com direcionamento em gestão estratégica contínua para sucesso dos negócios. Segundo Tavares (2005, p. 50):

Esse conjunto de mutações tem incitado o pensamento sobre os formatos organizacionais mais sensíveis e adaptáveis. De maneira bem simples, pode-se dizer que a responsabilidade maior das empresas que adotam a gestão estratégica é desenvolver a capacidade de aprendizado envolvendo toda a organização.

A gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pode-se considerar que é uma evolução das teorias das organizações. Começou a receber mais atenção, tanto acadêmica quanto empresarial, somente na década de 1950, porém seu desenvolvimento começa a partir dos anos 60 e 70. Tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (BHALLA, 2009).

A gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão (PORTH, 2002).

A estratégia, nas organizações, pode ser analisada sob duas perspectivas: interna/coordenação e externa/mercado. O empenho dos administradores e teóricos da primeira metade do século foi o de conseguir a coordenação de esforços através do estabelecimento de diretrizes administrativas para uma organização fragmentada ou, ainda, para pessoas que, submetidas à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, tornando-se alienadas e desmotivadas (NAKAMURA, 2000).

Atualmente, o enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente turbulento de alta competitividade, que influencia as ações da empresa no mercado (NAKAMURA, 2000).

Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. E, nesta perspectiva, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida (NAKAMURA, 2000).

A gestão estratégica consiste em fazer com que a estratégia definida no planejamento seja sistematicamente acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objetivo maior da organização, seja alcançada.

Após ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico, como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz BCG, o Balanced Scorecard – BSC, o Modelo SWOT, as cinco forças de Porter, a Análise de Portfólio, entre outros, além de importantes conceitos, como o de análise econômica

de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico.

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão.

Farjoun (2002), diz que gestão estratégica é uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional e elementos ambientais, como um grupo de clientes.

Gestão estratégica é a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Isto é, vincula as análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos. Esta afirmação pode ser considerada como uma macrodefinição do conceito de gestão estratégica. Júlio (2005, p. 9) caracteriza a estratégia como:

Um processo que se renova continuamente quando afirma que: [...] pior que uma estratégia rasa é não ter estratégia. Pior que uma estratégia simplificada é não parar para pensar o negócio e discutir seu futuro, sua concorrência, suas possibilidades de novos produtos, clientes e mercados [...].

A gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo: posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia. Para Oliveira (2007, p. 85):

Gestão Estratégica é a administração moderna que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais.

Já Porth (2002) considera que a gestão estratégica pode ser definida como um processo cruzado de formulação, implementação e avaliação das decisões que

habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor. O processo foca em uma série de questões fundamentais sobre a organização: o que é seu negócio? O que quer tornar-se? Quem são seus consumidores? O que cria valor para eles?

Ao responder estas perguntas, o processo de gestão estratégica ajuda a estabelecer a direção futura da empresa. O foco é criar valor para a organização e seus clientes. A estratégia deve ser vista como um processo complexo, pois somente assim ela agregará vantagem competitiva à organização. Mintzberg (2002) apresenta cinco definições ou os 5Ps da estratégia, reconhecendo as múltiplas maneiras de observá-la:

- a) Um plano: uma direção, um guia ou curso de uma ação para o futuro;
- b) Um padrão: uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) Uma posição: uma posição única e valiosa. É um olhar para fora, para o mercado;
- d) Uma perspectiva: é a maneira fundamental de fazer as coisas. É um olhar para dentro, para a visão da empresa;
- e) Uma perspectiva: ao traçar uma estratégia com perspectiva, deve-se ter uma visão geral dos sentimentos humanos das pessoas envolvidas no planejamento. Ela tem um conceito abstrato e trabalha muito com a intuição. Seria uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Pode-se dizer que a formulação da estratégia é um grande desafio para as empresas, pois o mundo dinâmico impõe à necessidade de estar atentos as fronteiras do negócio devido à grande velocidade com que as informações transitam e pela necessidade de dar respostas rápidas e precisa aos julgamentos que surgem. Com isso, a estratégia passa a ser um fator relevante na obtenção de um negócio de sucesso.

Analisando os diversos conceitos pode-se dizer que a gestão estratégica é um processo contínuo, dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle, através do qual as organizações determinam “onde estão “para “onde querem ir “e “como é que lá irão chegar “, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

3.1.1. Importância da gestão estratégica para as organizações

Nas últimas décadas, a estratégia tornou-se uma das palavras mais utilizadas no cotidiano das empresas e, a prática do chamado planejamento estratégico se encontra difundida em boa parte delas. Esse interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo às empresas vem se tornando cada vez mais mutável e dinâmico.

Para que a empresa se destaque no mercado é necessário que ela tenha estratégia competitiva, sendo essa entendida como um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens frente aos seus concorrentes. Essa estratégia deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual a mesma se modifica.

Um dos objetivos da Gestão Estratégica é criar ou reestruturar a empresa para alcançar agilidade, autonomia de suas unidades de negócios dentro de um clima organizacional de interdependência e de compreensão compartilhada da realidade e a construção coletiva das propostas de ação para o cumprimento dos objetivos, missão e a visão de futuro da empresa. Portanto, Gestão Estratégica é o caminho que a organização deve seguir junto a um planejamento, que é fundamental para a sobrevivência da empresa.

Pode-se, pois dizer que a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente.

A maior importância da gestão estratégica é que ela dá às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Além de garantir a análise contínua do desempenho estratégico da organização, a gestão estratégica fecha o ciclo entre o desenvolvimento de uma boa estratégia e a sua efetiva implementação. A gestão estratégica tem, portanto, um grau de importância tão grande quanto a própria formulação da estratégia. Ela deve

ser adotada de maneira consciente pelas empresas que desejam obter, efetivamente, sucesso no alcance da sua visão de futuro.

De acordo com CERTO e PETER (2003), as estratégias empresariais podem ser classificadas em níveis que, por sua vez, devem ser sincronizados e coordenados e, dependem de sua diversificação. Os níveis de estratégias conforme os autores citados são:

- Estratégia corporativa: responsável por estabelecer posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou. A elaboração deste tipo de estratégia é realizada nos mais altos níveis da administração e, para uma empresa diversificada, envolve quatro tipos de iniciativa: fazer mudanças para executar a diversificação; iniciar ações para reforçar o desempenho combinado dos negócios nos quais a empresa se diversificou; descobrir maneiras de conquistar a sinergia entre as unidades de negócio correlatas, transformando-a em vantagem competitiva, e estabelecer prioridades de investimento, direcionando os recursos corporativos para as unidades de negócio mais atrativas.
- Estratégia organizacional: as estratégias organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas.
- Estratégia de negócios: esta estratégia envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócios tem como objetivos visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar e/ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa.

Para produzir vantagem competitiva, a estratégia de negócios deve: decidir sobre onde a empresa tem a melhor chance de obter vantagem competitiva; desenvolver atributos do produto/serviço que despertem um forte interesse do consumidor e coloquem a empresa em posição de destaque em relação aos concorrentes e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais.

Assim, as abordagens competitivas mais utilizadas na elaboração da estratégia de negócios são: lutar para ser o produtor de baixo custo da indústria; buscar a diferenciação baseada em vantagens como qualidade, desempenho, serviço, estilo, superioridade tecnológica ou um bom valor; focar um nicho de mercado restrito e ganhar vantagem competitiva, fazendo o trabalho melhor que os rivais, atendendo a necessidades e gostos especiais dos consumidores daquele nicho.

- Estratégia funcional: as estratégias funcionais são formuladas por especialistas em cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento, operações etc.), descrevendo as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia da empresa. Assim, os administradores da área de negócios e funcionais devem coordenar suas atividades, para garantirem que todas as estratégias sejam consistentes.

A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são os seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e sua missão.

- Estratégia operacional: a estratégia operacional é direcionada, segundo às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chave e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado

estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.

A importância da estratégia nas organizações relaciona-se a finalidade que a mesma tem de estabelecer os caminhos necessários para que a empresa alcance os objetivos previstos no seu planejamento. Diz respeito ao posicionamento que uma organização deseja ter para obter vantagem competitiva.

Envolve escolhas a respeito de quais setores deve atuar, de quais produtos e serviços deve oferecer, e de como deve alocar seus diversos recursos corporativos (financeiros, humanos, tecnológicos, de infraestrutura, etc.), tendo em vista a minimização de seus problemas e a maximização das oportunidades de mercado.

Vale ressaltar que a estratégia por si não garante o sucesso ou o fracasso da empresa, mas ajuda na direção dos caminhos a serem seguidos. Cada empresa é única e precisa identificar suas competências e explorá-la para obtenção de maior vantagem competitiva.

No entanto, uma estratégia bem formulada ajuda a empresa a se organizar e a alocar seus recursos em prol de uma postura viável e, de preferência, diferenciada, baseada em suas competências e deficiências internas, e nas mudanças e tendências que conseguir antecipar no seu ambiente de negócios.

3.1.2. Etapas da gestão estratégica

A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. O processo de gestão estratégica é mais bem implementada quando todos dentro da empresa compreendem a estratégia. As cinco etapas do processo são de definição de metas, análise, formação da estratégia, implementação e acompanhamento da estratégia.

- Definição de metas

O objetivo da definição de metas é esclarecer a visão para o seu negócio. Esta etapa consiste em identificar três aspectos fundamentais: primeiro, definir ambos os objetivos de curto e longo prazo. Em segundo lugar, identificar o processo de como realizar seu objetivo.

Finalmente, personalizar o processo para a sua equipe, dar a cada pessoa uma tarefa com a qual ele pode ter sucesso. Normalmente, o passo final nesta fase é escrever uma declaração de missão que sucintamente comunica seus objetivos para ambos os seus acionistas e seu pessoal.

- Análise

A análise é uma etapa fundamental, pois as informações obtidas nesta fase irão moldar os próximos dois estágios. Nesta etapa, reunir o máximo de informações e dados relevantes para a realização de sua visão. O foco da análise deve ser em entender as necessidades do negócio como uma entidade sustentável, sua direção estratégica e identificação de iniciativas que irão ajudar o seu negócio crescer.

Analizará os problemas internos ou externos que podem afetar suas metas e objetivos. Certifique-se de identificar os pontos fortes e fracos de sua organização, bem como quaisquer ameaças e oportunidades que possam surgir ao longo do caminho.

- Formulação da Estratégia

O primeiro passo na formação de uma estratégia é rever a informação recolhida a partir de concluir a análise. Determinar quais recursos o negócio tem atualmente que pode ajudar a alcançar as metas e objetivos definidos. Identificar as áreas de que a empresa deve buscar recursos externos.

Os problemas enfrentados pela empresa devem ser priorizados por sua importância para o seu sucesso. Uma vez priorizados, começar a formular a estratégia. Porque situações de negócios e econômico são fluidos, é essencial nesta fase de desenvolvimento de abordagens alternativas que têm como alvo a cada passo do plano.

- Implementação da Estratégia

Implementação da estratégia de sucesso é fundamental para o sucesso do empreendimento. Esta é a etapa de ação do processo de gestão estratégica. Se a estratégia global não funciona com a estrutura de negócios atual, uma nova estrutura deverá ser instalada no início desta fase.

Todos dentro da organização devem ser esclarecidos de suas responsabilidades e deveres, e como isso se encaixa com o objetivo geral. Além disso, todos os recursos ou financiamento para o empreendimento devem ser

assegurados a este ponto. Uma vez que o financiamento está no local e os funcionários estão prontos, executar o plano.

- Avaliação e Controle

Ações da estratégia de controle e avaliação incluem medições de desempenho, revisão consistente de problemas internos e externos e fazer ações corretivas quando necessário. Qualquer avaliação de sucesso da estratégia começa com a definição dos parâmetros a serem medidos.

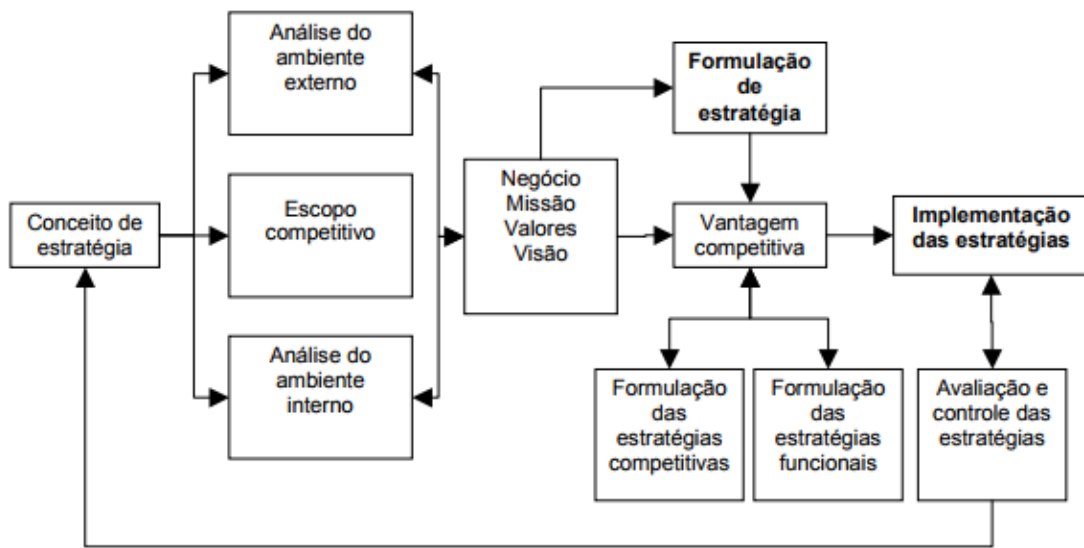
Estes parâmetros devem espelhar as metas estabelecidas na Fase 1 - Determine o seu progresso através da medição dos resultados reais versus o plano. Monitoramento questões internas e externas também permitirá que você para reagir a qualquer mudança substancial em seu ambiente de negócios. Se você determinar que a estratégia não esteja se movendo a empresa em direção ao seu objetivo, tomar ações corretivas.

Se essas ações não forem bem sucedidas, em seguida, repita o processo de gestão estratégica. Como as questões internas e externas estão em constante evolução, os dados obtidos nesta fase deve ser mantido para ajudar com todas as estratégias.

As estratégias só resultam em retornos superiores e vantagens competitivas quando são implementadas com sucesso. Assim, no processo de formulação implementação de estratégias os gestores devem ser capazes de desenvolver um pensamento estratégico dinâmico que lhes permita perceber os efeitos de feedbacks que dominam a evolução do mercado.

Considerar a formulação separadamente da implementação implica em isolar o pensamento da ação, ou seja, durante a implementação não há reflexão do que está se desenvolvendo. A figura a seguir apresenta, esquematicamente, um processo de formulação e implementação de estratégias descrito por Tavares (2005).

Figura 1 - Processo de formulação e implementação de estratégia



Fonte: Tavares, 2005.

Para Tavares (2000), a formulação de uma estratégia bem-sucedida requer uma avaliação criteriosa dos ambientes interno e externo. Deve resultar, a partir do estabelecimento do escopo competitivo, na identificação de oportunidades e competências distintivas.

A partir destas constatações, dos objetivos da organização, de sua visão, missão e de seus valores e da vantagem competitiva desejada, os executivos têm papel importante na tomada de decisão relativa ao tipo de estratégia a ser adotada e os procedimentos para implantação das ações. Este processo é contínuo na medida em que as estratégias devem ser avaliadas e controladas sistematicamente, considerando os ambientes interno e externo, restabelecendo o ciclo citado.

3.1.3. Gestão estratégica eficaz

Um dos grandes desafios para as organizações do século XXI é dar continuidade à busca das melhores práticas de gestão e fazer uso delas de maneira eficaz. Conseguir executar as estratégias é uma das maiores preocupações das empresas atualmente. Uma das soluções propostas está no alinhamento entre um sistema de gestão que contribua para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico organizacional de forma que alcance o resultado esperado pela organização.

Dentro desse contexto, a estratégia é o caminho escolhido pela organização, um conjunto de áreas de conhecimentos que, quando corretamente aplicados, culminam com a possibilidade de que os resultados esperados sejam alcançados. Para escolha da estratégia a ser empregada, uma gama de informações são colhidas e analisadas.

Reside aí a importância da comunicação, da compreensão e da interpretação dos fatos, para posteriormente serem feitas simulações e a que apresentar melhor relação de custo/benefício, normalmente, é a estratégia escolhida e implementada.

A estratégia somente pode ser desenvolvida a partir de uma boa análise que compreenda todo o conjunto de variáveis e circunstâncias envolvidas dentro do ambiente da empresa. Feita a análise deve-se proceder à confecção do planejamento estratégico. Porém, mais importante que formular um planejamento é administrar e pensar estrategicamente as diversas ações da empresa.

A implementação de uma estratégia eficaz dependerá da utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e da alocação de recursos para cumprir objetivos estratégicos. O direcionamento e a alocação de tais recursos são realizados com as ferramentas da estrutura organizacional. (KOTLER, 2002).

Para que a estratégia aconteça de forma eficaz se faz necessário que as organizações conheçam os principais obstáculos, avaliem as condições estratégicas, como tratar riscos e turbulências, assim como percebam e aproveitem as oportunidades estratégicas. Esses são procedimentos fundamentais para que as empresas possam formular ações sustentáveis, construindo caminhos e alternativas para implementar suas estratégias competitivas.

A eficácia da gestão é a variável principal de todas as teorias organizacionais levadas em consideração nesta proposta. Ela é vista como um dos principais objetivos da organização e, como tal, um dos fatores determinantes na tomada de decisão e da ação gerencial.

Nesse contexto, uma gestão estratégia eficaz requer avaliação detalhada dos recursos e das capacitações da empresa, haja vista, que a gestão estratégica é um processo continuado de tomada de decisões que leva em consideração em primeiro lugar o objetivo estratégico da empresa prestadora para posteriormente analisar e conhecer o mais profundo possível os fatores internos – forças e

fraquezas – e os fatores externos – oportunidades e ameaças que norteiam a existência da empresa.

A gestão estratégica eficaz fornece as empresas o preparo adequado para enfrentar as nuances do mercado como economia em retração, necessidade de otimização de recursos, enfrentamento de crises, queda no potencial de empregabilidade e competitividade aflorada.

É importante ressaltar que a gestão estratégica não é responsabilidade apenas uma ou duas pessoas, é responsabilidade de toda a empresa, das lideranças e dos funcionários. Ao conscientizar as pessoas sobre seus papéis para uma gestão estratégica eficaz e focada em resultados, a empresa está desenvolvendo a capacidade de autogestão das pessoas, elevando o potencial de produtividade e engajamento dos funcionários.

Uma organização é vista como um sistema baseado em metas, com fronteiras bem, um lugar onde os participantes possuem comportamentos similares para atingir seus objetivos e como um sistema onde os objetivos mudam ao longo do tempo. Dentro desse contexto, pode-se dizer que uma organização eficaz é aquela que atinge alguns objetivos pré-determinados.

Na medida em que a cultura de gestão estratégica é enraizada na empresa, é possível realizar um novo planejamento estratégico a cada ano, criando novas oportunidades para que as pequenas e médias empresas cresçam e se destaquem no cenário empresarial brasileiro.

A eficácia de uma estratégia de sucesso em longo prazo depende da construção de uma fórmula de negócio estruturada de modo distinto e impossível de ser copiado pela concorrência no curto prazo, ou seja, haverá sempre no papel do gestor, o compromisso e a responsabilidade na condução eficiente e eficaz das estratégias estabelecidas (DRUCKER, 2001).

A Eficácia da gestão organizacional é avaliada através do exame das medidas de atendimento de resultados. Objetivos devem ser atingidos no tempo estipulado e no nível de exigência programado por quem definiu os objetivos. Uma organização que leva mais tempo para atingir um objetivo é considerada menos eficaz do que outra que consegue atingir o mesmo objetivo, dentro de um espaço de tempo menor. Além disto o objetivo deve ser atingido de forma completa.

Assim sendo, pode-se dizer que a gestão estratégica para o sucesso das organizações é uma ferramenta especial, pois a mesma transforma as empresas

para que obtenham ótimos resultados. Logo, o papel da gestão é conduzir os passos da organização na busca da eficácia e eficiência no curto e longo prazo, conduzindo-a ao seu estado de excelência (parte saudável de seu ciclo de vida) e sustentando-a nesta posição.

4. CAPÍTULO 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS

Esta parte do trabalho abordará as ferramentas e a metodologia do planejamento estratégico, nas organizações objetivando o sucesso num mundo cada vez mais competitivo.

4.1. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sem um planejamento adequado, a transformação de uma ideia em realidade concreta se torna uma missão árdua, e, embora as perspectivas iniciais sejam otimistas, o desenvolvimento e o crescimento da organização poderá ficar prejudicado e relegadas à segundo plano, na preocupação da resolução dos problemas diários de uma empresa que não tem organização e planejamento.

Assim sendo, as organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e das incertezas. Dentro dessa ótica, o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações.

Várias são as ferramentas utilizadas pelas empresas quando da implementação do planejamento estratégico. A seguir, descrevem-se algumas delas:

4.1.1. Modelo SWOT

Desde os primeiros estudos na área da Administração Estratégica, um grupo de conceitos vem dando fundamentação aos processos de formulação de estratégias de negócio. Esse grupo de conceitos é conhecido como modelo SWOT.

O modelo S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

É uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que começou a ser estruturado por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos.

Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los. Na figura abaixo tem-se os pontos da análise por meio da ferramenta SWOT.

Figura 2 – Matriz SWOT



Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização. Segundo Carvalho & Laurindo (2003, p. 27):

No ambiente competitivo encontram-se as ameaças e as oportunidades à empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e fracos. A análise chamada de SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo.

A empresa deve reforçar seus recursos e competências de forma a transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades. As estratégias para um planejamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão de sua redução, na qual aproveite das oportunidades e protegendo-se das ameaças. Desta forma, a organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

Com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) os passos para utilização da técnica do SWOT são:

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de formular todas as ideias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase busca-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e

pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas;

- Organizar as informações – A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;
- Priorizar as questões – Na lista das ideias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o *feedback* entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturada a da matriz e das idéias que foram priorizadas deve- se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

4.1.2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) surge somente na década de 90 – apresentado por Kaplan & Norton – devido à grande turbulência do mercado – que nesta época já estava globalizado – no qual havia necessidade de uma ferramenta de planejamento estratégico e de controle. Os modelos contábeis tradicionais eram insuficientes para gerenciar de maneira eficiente as organizações, pois estas necessitavam ganhar vantagens competitivas para sobreviver.

Havia uma grande quantidade de informações que acabavam não sendo úteis no processo decisório de forma efetiva pela ausência de uma ferramenta que as integrasse, de modo a facilitar o planejamento estratégico e a tomada de decisão

com base em informações precisas e confiáveis. Os modelos contábeis citados anteriormente serviam unicamente para o controle de estoques e do processo produtivo, o que não agregava nenhum valor para o cliente.

O Balanced Scorecard é um método utilizado para monitorar a implementação e eficácia de planos estratégicos. De acordo com o Instituto de Balanced Scorecard, foi popularizado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, que escreveu sobre isso em seu livro O Balanced Scorecard em 1996 - é um caminho para as organizações para acompanhar o progresso nas metas de planejamento estratégico em várias categorias que estão em relação uns contra os outros para garantir o foco apropriado em todas as áreas.

Neste contexto o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico, funcionando como uma ferramenta equivalente a um sistema ERP, que tem a mesma função, embora seja mais complexo e caro.

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro.

O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa.

O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

O BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças, dos Clientes, dos Processos Internos e Crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização. Os benefícios decorrentes da implementação do BSC na empresa:

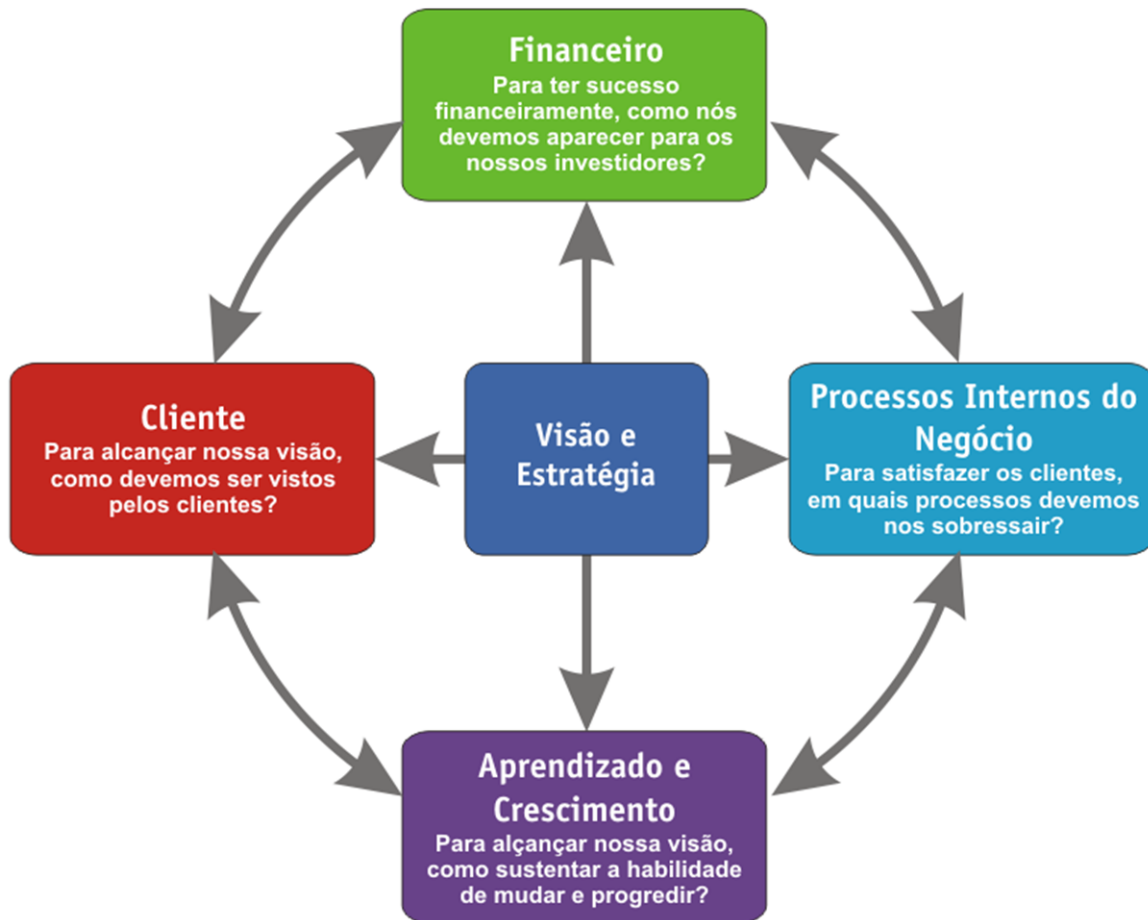
- Traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;
- Promove o Alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional
- Constitui um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria continua;
- Suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio. O Balanced Scorecard ajuda a reduzir a quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos.

O BSC busca traduzir a missão, a visão e a estratégia de uma organização em conjunto de objetivos e medidas tangíveis. O modelo consiste de um conjunto de indicadores organizados em torno de, no mínimo, quatro perspectivas distintas, a saber, financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento (MOREIRA, 2002).

Assim sendo, o Balanced Scorecard foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento empresa como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico. É o planejamento em ação. Foi escolhido como um instrumento para a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.

O BSC revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento. Na figura 3 abaixo é possível observar o resumo da ferramenta em questão:

Figura 3 – Análise da empresa através do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 2002.

O BSC não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação (CAMPOS, 2016).

4.1.3. As Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade,

dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos. As mesmas são:

- **Rivalidade entre concorrentes** - Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.
- **Barreiras à entrada de concorrentes** - Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala; Capital Necessário; Acesso aos canais de distribuição.
- **Poder de barganha dos compradores** - Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando:

As compras do setor são de grande volume; Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; As margens de lucro do setor são estreitas; A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

- **Poder de barganha dos fornecedores** - Já os fornecedores têm poder de barganha quando: O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

- **Ameaça de Produtos ou bens substitutos** - São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

A Análise das 5 Forças de Porter se tornou um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. Em seu modelo, ele considerou que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes, como pode-se ver na figura abaixo:

Figura 4 – As cinco forças de Porter.



Fonte: Porter, (2004).

As Cinco Forças de Porter faz parte do processo de Planejamento Estratégico das organizações, as quais baseia-se na análise do ambiente de negócios onde ela atua. As Cinco Forças de Porter permite enxergar esse ambiente por diferentes ângulos e, mais importante, permite identificar ações que possam contribuir para a sua melhoria.

4.1.4. Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta desenvolvida na década de 1970 por Bruce Henderson para o Boston Consulting Group (Grupo de Consultoria) para analisar o posicionamento e possibilidades de cada unidade de negócios de uma empresa.

Em 1963 fundou-se o Boston Consulting Group, mais conhecido como BCG. Bruce Henderson, o fundador, agregou aos serviços de estratégia, a função de descobrir “relacionamentos quantitativos significativos” entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos. A matriz permite classificar as unidades de negócio ou produtos de acordo com a sua participação no mercado e a taxa de crescimento no mercado que atuam (MAXIMINIANO, 2008). A matriz BCG oferece uma visão em três áreas-chave:

- Análise da situação estratégica da empresa;
- Determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio, com vista a toda a empresa, equilibrando o fluxo de caixa; e
- Abordagem em cada quadrante do BCG atender a certas estratégias de padrão, que servirão como pode servir as diretrizes para a formulação de medidas de política.

A ampla utilidade dessa ferramenta, fez com que se tornasse o modelo de carteira de produtos mais utilizado na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos. Para Fernandes e Berton, (2005, p. 130):

[...] a ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforma sua participação relativa no mercado e o crescimento destes, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo linha de produtos que serve como geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócio que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da empresa.

A matriz BCG é composta por 4 quadrantes os quais são representados na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Características da matriz BCG

Matriz BCG	Vaca Leiteira	Abacaxi	Oportunidade	Estrela
Crescimento do Mercado	Pequeno	Em Queda	Rápida expansão	Rápida Expansão
Participação de Mercado	Elevada	Em Queda	Em Queda	Alta
Característica do Produto	Rentável	Consome Recursos	Demanda Investimentos	Exige Investimentos
Objetivos Estratégicos	Colher Recursos	Retirar ou Sobreviver	Desenvolver ou Retirar	Transformar em Vaca Leiteira

Fonte: Henderson, (1973)

A matriz BCG possui quatro células, que representam tipos particulares de negócios ou produtos, são eles: Estrelas, Pontos de Interrogação, Vacas Leiteiras e Vira-Latas. Para Certo e Peter (2003), cada célula tem um conceito e são identificadas a seguir:

a) Oportunidades ou Interrogação:

Oportunidades ou Interrogação são os produtos que crescem rapidamente e, como resultado consomem grandes quantidades de dinheiro, mas devido ao fato de terem participações baixas de mercado, não geram muito dinheiro. O resultado é um gasto grande de dinheiro. Uma Oportunidades ou Interrogação tem potencial para ganhar participação de mercado e se tornar uma estrela, e, eventualmente, uma vaca Leiteira, quando o crescimento do mercado diminui.

Se ele não se tornar um líder de mercado, pode se tornar um abacaxi ou cachorro quando o crescimento de mercado diminuir que vai se tornar um cão quando diminui o crescimento do mercado. Oportunidades ou Interrogação são produtos que devem ser analisados a respeito de valer ou não a pena investir neles para aumentar a participação de mercado.

b) Abacaxi ou Cachorro

Os Abacaxis ou Cachorros têm uma baixa participação de mercado e uma baixa taxa de crescimento, ocasionando, assim, uma baixa geração de faturamento.

São verdadeiras armadilhas para as empresas que poderão falir caso continuem investindo neste tipo de produto. Já que todos sentem que pode haver uma possibilidade, através de investimentos, de transformá-los em Vacas Leiteiras, caso aumentem a participação relativa de mercado.

c) Estrela

Estrelas geram, normalmente, altos faturamentos, devido à sua alta participação de Mercado. Exigem, no entanto grandes somas de dinheiro e investimentos para manter a sua alta taxa de crescimento. Uma estrela pode se tornar uma vaca leiteira quando o mercado diminuir a sua taxa de crescimento.

d) Vaca Leiteira

Já que são líderes de mercado em um mercado maduro, as vacas leiteiras apresentam um retorno sobre os ativos maior que a taxa de crescimento do mercado, de forma que geram mais recursos financeiros do que consomem. O que há que se fazer nestes produtos é extrair o maior lucro possível durante o tempo que for, sem grandes investimentos. O Dinheiro obtido por estes produtos podem ser investidos nas oportunidades ou Interrogações para torná-los Estrelas.

A matriz BCG surgiu para simplificar as coisas, nesse contexto, Chiavenato (2003) afirma que a matriz apropriou-se dos principais modelos da escola design, o ambiente externo e as capacidades internas, selecionou uma relação com o mercado (crescimento e participação relativa), no qual as ordenou em dois eixos dividindo entre alto e baixo e rotulou quatro campos, resultando em estratégias genéricas. O que restou para as empresas foi demarcar suas condições e selecionar suas estratégias, analisando a matriz e apostando em crescimento e participação de mercado em seus produtos ou serviços.

Portanto para Fernandes e Berton (2005), uma empresa que procura atingir o sucesso no mercado competitivo, deve focar em uma linha de negócios, ter uma boa composição de produtos estrelas e vacas leiteiras, ou seja, duas linhas geradoras de lucro. Somente desta forma a empresa conseguirá investir em uma linha de produtos pontos de interrogação, que no futuro possam talvez ser geradoras de caixa, tendo boa participação de mercado com altos lucro para a organização.

4.1.5. Análise de Portfólio

A gestão de *portfólio* possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das empresas. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização (CARVALHO et al, 2003).

Com isso, tem-se uma importante ferramenta para auxiliar nos momentos de decisões e de encaminhamento de novas estratégias. Quais mercados, produtos, tecnologias ou negócios terão investimentos? Onde alocar novos recursos, engenharia, desenvolvimento, marketing, recursos humanos...? Quais projetos serão selecionados para implementação, novos produtos, novas oportunidades e como selecioná-los.

Com esta finalidade, métodos de gestão de *portfólio* tornam-se muito importantes e estão cada vez mais sendo utilizados em empresas como um instrumento de gestão de marketing e vendas, de operações, de produção, de gestão corporativa e de tecnologia.

A gestão de *portfólio* pode ser definida como um processo de decisão dinâmico, por meio de uma lista dos projetos ativos de novos produtos de um negócio (e o P&D) que é constantemente atualizada e revisada.

Neste processo, os projetos novos são avaliados, selecionados, e priorizados; os projetos existentes podem ser acelerados, abortados ou despriorizados; e os recursos são alocados e realocados aos projetos ativos.

O processo de decisão do *portfólio* é caracterizado pela informação incerta e em mudança, por oportunidades dinâmicas, por objetivos múltiplos e por considerações estratégicas, por interdependência entre projetos, e por tomadores de decisão múltiplos e por localizações (COOPER, 2001). Na figura 5 tem-se um exemplo da análise de portfólio.

Figura 5– Análise de portfólio de GE McKinsey



Fonte: Cooper, 2001.

Neste caso, as Unidades Estratégicas de Negócio são retratadas como um círculo na matriz GE McKinsey, onde:

- O tamanho dos círculos representa o tamanho do mercado;
- O tamanho das "tartes" representa a quota de mercado da UEN;
- As setas representam a direção e o movimento da UEN no futuro.

Em suma, a análise de portfólio é um processo para identificar, priorizar, autorizar, gerir e controlar projetos para atender os objetivos estratégicos então definidos pelas organizações. Para isto, existem variados métodos de gestão de *portfólio* que são utilizados nas empresas e que normalmente são utilizados em conjunto, mostrando uma sinergia entre eles. Os métodos de portfólio mais usados são:

- Métodos financeiros

Estes métodos criam ranking e selecionam projetos baseados na análise VPL (valor presente líquido), na taxa interna de retorno (TIR), em métodos de retorno de pagamentos, além de outros métodos de análise financeira.

- Métodos da estratégia de negócios

São métodos em que a estratégia dos negócios é a base para alocação de recursos financeiros para os diferentes projetos. É também a estratégia considerada que decidirá o investimento em pesquisa e desenvolvimento além dos projetos de novos produtos.

- Diagramas de bolha

São essencialmente derivados dos modelos de *portfólio* desenvolvidos pela BCG (Boston Consulting Group) e do modelo da GE/McKinley. Neste tipo de análise os projetos/produtos são plotados em um diagrama X-Y onde são escolhidas as dimensões do interesse da companhia. Várias dimensões podem ser analisadas dessa forma, tais como: atratividade, probabilidade de sucesso, margem bruta, valor percebido, entre outros.

- Modelos de pontuação (*score*)

Nestes modelos os projetos são avaliados e pontuados de acordo com uma variedade de questões qualitativas que buscam entender qual será o sucesso de um novo projeto de produto, atratividade do mercado, sinergia com o negócio, entre outros. Isso fará com que se priorize ou se desista de projetos já em andamento ou possíveis projetos ainda em fase de desenvolvimento.

Como se pode observar, são muitas as ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para implementar o seu planejamento estratégico. Não há, portanto, uma receita pronta, o importante é que cada empresa escolha a ferramenta que mais se adeque a sua gestão e missão.

5. CAPÍTULO 4 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo VASCONCELOS (2006), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

O planejamento estratégico, enquanto metodologia de pensamento participativo, inicia-se com a alta administração e gerentes de setores, estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização. É essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação do mesmo.

É importante também levar-se em conta a cultura da organização, entendendo-se aqui por cultura aqueles valores, crenças básicas, hábitos e padrões de comportamento que são aceitos e compartilhados pelos membros da organização.

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. De forma geral, os pontos comuns pretendem estabelecer, segundo OLIVEIRA (2007), os seguintes resultados:

- direcionamento de esforços da organização;
- consolidação de entendimento da missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;
- elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as “prioridades estabelecidas” e as “exceções justificadas”.

Para a realização do planejamento estratégico, diversas são as metodologias apresentadas. Aqui, serão mostradas de forma resumida as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial.

5.1. AS METODOLOGIAS E SEUS AUTORES

5.1.1. Metodologia apresentada por Fischmann (1987)

A metodologia utilizada pelo autor consiste em dois estágios. O primeiro é composto de cinco etapas e configura-se como o planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, aborda análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégico.

5.1.2. Metodologia apresentada por Oliveira (1991; 1998)

De acordo com OLIVEIRA (1998), a metodologia de planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades:

- definir-se primeiramente “onde a empresa quer chegar” para, em seguida, estabelecer-se “como a empresa está” para alcançar a situação desejada;
- definir-se primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer-se “onde a empresa quer chegar”;
- considerar simultaneamente a definição de “onde se quer chegar” e de “como se chegar lá”.

A metodologia apresentada pelo autor se baseia na segunda possibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases. No entanto, antes de se iniciar a primeira fase do processo de elaboração e implementação de estratégias empresariais, o autor considera a realização das atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, uma vez que, estas atividades fornecem a sustentação do processo.

5.1.3. Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993)

Segundo os autores, a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem a administração estratégica são: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico.

5.1.4. Metodologia apresentada por Bethlem (1998)

De acordo com BETHLEM (1998), a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais, cada um deles com inúmeros elementos dominantes, que, examinados, poderão produzir cenários diferentes. Tais cenários, combinados com os recursos internos da empresa, podem ainda produzir diversas alternativas de ação.

Segundo o autor, as ações relativas à estratégia - planejamento, elaboração, execução, implementação, acompanhamento, controle, avaliação etc. - auxiliam no delineamento das ações a serem adotadas pela empresa no ambiente empresarial.

5.1.5. Metodologia apresentada por Thompson Jr. & Strickland III (2000)

Para estes autores, a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados. Desta forma, o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto das seguintes tarefas gerenciais inter-relacionadas.

Segundo os autores, muitos fatores situacionais entram na elaboração de uma estratégia, sendo que o entrelaçamento destes e a influência que cada um exerce sobre o processo de elaboração da estratégia variam de empresa para empresa. Assim, o ponto de partida para a elaboração da estratégia é o dimensionamento de todos os fatores situacionais, internos e externos.

Como é possível observar, diversas são as metodologias de planejamento estratégico apresentadas. No entanto, existem poucas diferenças conceituais nas metodologias de inúmeros autores da área e pode-se avaliar, através das metodologias descritas anteriormente, que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico é diferente, mas existe um certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo. Na tabela 2, estão a síntese das etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores.

Tabela 2: Etapas das metodologias do planejamento estratégico

FISCHMANN (1987)	OLIVEIRA (1991; 1998)	CERTO & PETER (1993)	BETHLEM (1998)	THOMPSON JR & STRICKLAND III (2000)
Avaliação das necessidades possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	Diagnóstico estratégico Missão da empresa Cenários estratégicos Identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional Missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimentos de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Terence, 2002. Adaptação da autora.

Sintetizando a tabela 2 pode-se dizer que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa, melhor utilização e desenvolvimento de seus recursos e suas habilidades atuais, mas como uma ferramenta que pode auxiliá-la na identificação e operacionalização de estratégias em um processo flexível, presente em todos os níveis da organização.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa bibliográfica possibilitou o estudo do planejamento estratégico para o sucesso das organizações. Através da revisão de literatura foi possível conhecer a história e evolução do planejamento, bem como do planejamento estratégico. Viu-se, portanto, que o ato de planejar é inerente ao ser humano, pois ninguém vive sem planejar.

Observou-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso das organizações. O diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivos), a concepção e a implementação da estratégia foram abordados neste estudo mostrando que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações.

Portanto, esta pesquisa foi apresentada na tentativa de contribuir com informações que aumentem o conhecimento das organizações sobre o planejamento estratégico, pois o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão.

Nesta perspectiva, a importância do planejamento no universo administrativo está relacionada diretamente ao futuro de qualquer organização, mas um planejamento estratégico é sempre eficiente? Desde que não seja utópico será. Os objetivos traçados deverão ser ousados, mas alcançáveis. Segundo Oliveira (2007, p. 35):

[...] os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada.

O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado, pois as mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar, com uma visão muito clara de como diferenciar-se de seus concorrentes, serão facilmente aniquiladas por eles.

Na atualidade o planejamento é mais do que necessário para as empresas, mais para colocá-lo em prática de forma efetiva é preciso que o gestor conheça cada um de seus elementos, suas funções e seus limites, sendo flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer.

Na verdade existem vários modelos de planejamento que são altamente eficazes. O ponto da questão é a organização encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade. O planejamento estratégico quando bem elaborado e implementado traz inúmeros benefícios para as organizações, dentre os quais se pode destacar:

- Permite uma visão objetiva e profissional dos problemas gerenciais;
- Permite a identificação de novas oportunidades de mercado;
- Melhora os controles e auxilia a coordenação das atividades exercidas por todos os colaboradores;
- Permite que as decisões sejam fundamentadas e objetivas, portanto, diminui as chances de se cometer erros;
- Permite uma gestão mais eficaz do tempo e dos recursos disponíveis;
- Melhora a comunicação interna com o pessoal alinhando a linguagem praticada por todos;
- Melhora o trabalho em equipe, a participação, a colaboração e a integração entre as pessoas;
- Esclarece e dá maior transparência quanto às responsabilidades individuais;
- Estimula o pensamento prospectivo e a proatividade;
- Encoraja a atitude favorável frente às mudanças;
- Aumenta a consciência e promove amadurecimento das pessoas e equipes

Assim sendo, conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite a integração da missão e visão das organizações de forma a traduzi-la em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação da sua gestão estratégica sob a ótica de quatro perspectivas: dos gestores, do cliente, do colaborador e da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BHALLA, R.; Lämpel, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. **Explorando paradigmas de gestão estratégicas alternativas de alto crescimento em empresas familiares étnicas e não-étnicas**, *Small Business Economics*, v 32, iss. 1, jan., P. 77-94, 2009.

BRACKER, J. **O desenvolvimento histórico do conceito de gestão estratégica**, a *Academia de Management Review*, v 5, iss. 2, abr., P. 219-224, 1980.

BETHLEM, A. (1998). **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo, Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. (2003). **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo, Makron Books.

CAMPOS, J. A **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 2016.

CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. & CARVALHO, M. M. **Estratégias para a competitividade**– São Paulo – Futura, 2003.

COOPER, R., Edgett, S. & KLEINSCHMIDT, E. **Gestão de Portfólio para Desenvolvimento de Novos Produtos**, *Gestão de P & D* 31, 4, 2001.

DRUCKER, Peter. **A Introdução a Administração**. São Paulo. Pioneira. 2001..

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

FAJOUN, M. **Rumo a uma perspectiva orgânica sobre Estratégia**. *Gestão Estratégica Journal*, v.23, p.561-594, 2002

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991. WRIGHT, Peter; et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

----- **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP. 2011.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Haminton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GANDIN, Danilo. **A prática do Planejamento Participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 4ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GIL, Edson. **Afinal o que é estratégia?** 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/>. Acesso em: 05 de set. de 2017.

HENDERSON, B. D. (1973). **A curva de experiência revisitada: IV. A matriz de compartilhamento de crescimento da portfólio de produto**. Boston: Boston Consulting Group.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. 13. tir. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a**. In: Planejamento Estratégico. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição, São Paulo, Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Estratégia safari**: uma visita guiada através dos desertos de gestão estratégica. New York: Free Press, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por indicadores estratégicos**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

MOTTA, P. R. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, 2003.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas**: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Paulo – SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____ **Planejamento Estratégico:**
conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____ **Planejamento Estratégico:**
conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas. 2004.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Balanced Scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração.** 176 f. Tese (Mestrado)-Lavras: Curso de Administração, 2008.

PORTER, M. E. (2004). **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência.** São Paulo: Campus.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

PORTH, S. J **Gestão estratégica:** uma abordagem inter-funcional. novo Jersey: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável.** Itajaí: Editora da Univale, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2010.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT.** Disponível em: <http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 25 de out. de 2017.

SILVA, Marta Leandro da. **PRINCÍPIOS E PRECEITOS DO PLANEJAMENTO ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO FEDERAL (1988 a 1996):** interfaces no contexto das políticas de formação docente. 2012. DISPONÍVEL EM: http://200.145.6.217/proceedings_arquivos/ArtigosCongressoEducadores/5587.pdf. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA: DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO.** 2002. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** São Paulo, Atlas, 2005.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). ***Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.*** São Paulo, Pioneira.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para a elaboração e a realização.** 16ª ed. São Paulo: Libertad, 2006.