

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN ACTUAL ORGANIZATIONS

Hélio Alessandro Ribeiro<sup>1</sup>

Macson Alysson Vieira Andrade<sup>2</sup>

### RESUMO

Atualmente, o mercado mundial passa por diversas alterações que provocam mudanças, principalmente nos processos gerenciais das organizações e que exigem uma maior flexibilidade e adaptação. Diante deste cenário, este artigo visa analisar a importância do planejamento estratégico organizacional como principal ferramenta para a gestão das empresas num mercado que é cada vez mais competitivo. Alguns fatores como o contexto histórico de estratégia e planejamento, bem como seus aspectos conceituais, foram considerados como relevantes para a elaboração do trabalho. Foram realizadas pesquisas baseadas na literatura de vários autores da área para entender a estruturação, desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico.

### ABSTRACT

Currently, the world market goes through many changes that cause changes, particularly in organizations and management processes that require greater flexibility and adaptation. Against this backdrop, this paper aims to analyze the importance of organizational strategic planning as the main tool for the management of enterprises in a market that is increasingly competitive. Some factors like the historical context of strategy and planning as well as its conceptual aspects have been considered relevant to the preparation of the work. Searches were conducted based on the literature of several authors in the field to understand the structure, development and implementation of strategic planning.

**KEYWORDS:** Strategy; Planning; Strategic Planning.

## 1 – INTRODUÇÃO

“Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida.” (Mengolla, San’tAnna, 2001, p.15). O planejamento faz parte de nossa história e,

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e graduado em Administração pelo Centro Universitário UNA. Professor do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4828507106708268>.

<sup>2</sup> MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Anhanguera e graduação em Administração pela Faculdade Promove. Experiência com Recursos Humanos. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1401682766440317>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 02 Páginas 15-31
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

atualmente, vem sendo muito utilizado por empresas de todos os segmentos. Ele é responsável por nortear as ações de uma organização.

Os conceitos de planejamento e estratégia estão muito interligados, pois é através dele que as organizações determinam as estratégias a serem seguidas.

Para Porter (1986), estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula para apurar o modo como a empresa irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos. Toda organização possui uma estratégia, seja de forma implícita ou explícita.

Neste cenário, o planejamento estratégico surge como ferramenta de apoio à alta administração por ser um norteador de ações gerenciais com metas e estratégias previamente determinadas.

Para MAXIMIANO (2006), o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Segundo Porter (1989), uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Gestores que se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejador e age conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa dos problemas.

Quando não há um planejamento estratégico para conduzir os negócios da instituição, fica cada vez mais difícil à identificação de necessidades e oportunidades, além de precisar de um tempo maior para implementar medidas necessárias com antecedência, e que, na maioria das vezes, o mercado ou os próprios concorrentes não lhe proporciona este tempo. Somente com uma visão de futuro bem estabelecida é que estas empresas poderão se adaptar a essas constantes mudanças que o mercado impõe e agilizar o processo de tomada de decisão.

Portanto, torna-se imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico dentro de qualquer organização para que haja direcionamento de ações, com estratégias bem definidas para alcançar os objetivos propostos.

## 2 – PLANEJAMENTO

Segundo Hindle (2002, p.142) os primeiros conceitos de planejamento devem ter surgido na pré-história, entre as “donas-de-casa” que não tinham espaço nem tecnologia para conservar alimentos e, por isso, tinham que programar o momento certo de buscar gravetos e preparar a refeição.

Para Silva (2001, p.89), o planejamento grande importância na administração e teve sua origem nas mais remotas civilizações onde o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. É claro que nesta época, o homem realizava o planejamento de suas atividades sem saber da utilização deste termo.

No contexto organizacional, o processo de planejamento, conforme Maximiano (2000), é utilizado para administrar relações futuras. As decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento.

Ainda segundo Maximiano (2000), o processo de planejamento pode ser definido de várias formas:

- \_ É definir objetivos a serem alcançados;
- \_ É definir meios alcançar resultados esperados;
- \_ É passar de uma situação conhecida para uma situação desejada num determinado espaço de tempo;
- \_ É tomar decisões no presente que vão afetar no futuro para, assim, reduzir o nível de incerteza.

Um bom planejamento pode ser mudado a qualquer momento à medida que o mundo globalizado impõe algum tipo de mudança.

Devido às grandes mudanças ocorridas no mundo globalizado, a satisfação dos clientes internos e externos tem sido a tônica das organizações, que estão investindo em técnicas que auxiliem no desempenho satisfatório (hoje

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 02 Páginas 15-31
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

falamos em excelência) das organizações, tanto públicas, quanto privadas, aproveitando o potencial humano existente. Cabe ao administrador a função de administrar o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é através dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45).

Uma das principais funções do planejamento é a menor dificuldade de lidar com imprevistos. Com ele, a instituição pode tomar atitudes mais coerentes, eficientes e rápidas.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitação a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Ainda segundo Oliveira (2004) as organizações devem focar ações que interferem no momento atual e acompanhar seus efeitos no decorrer do tempo, pois os critérios de validação dessas ações se modifica constantemente devido aos imprevistos que podem acontecer e gerar alterações no planejamento. O atributo mais importante do planejamento é a capacidade de prever, identificar e lidar com o inesperado.

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 114), o planejamento envolve os seguintes passos:

- \_ Projeção de cenários;
- \_ Definição de objetivos a serem seguidos;
- \_ Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- \_ Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa;
- \_ Formulação e avaliação de planos alternativos;
- \_ Escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Enfim, planejar é condição básica para se obter bom desempenho em qualquer atividade, mas para isso, é preciso identificar as melhores estratégias para alcançar seus objetivos.

### 3 – ESTRATÉGIA

Cada vez mais as organizações estão em busca do desenvolvimento de novas estratégias para crescer ou, pelo menos, se manter num mercado tão acirrado.

A palavra estratégia tem origem na língua grega, *strategos*, que significa chefe do exército. (Fischman e Almeida, 1991). Ela começou a ser usada no contexto militar onde aquele que tivesse a melhor estratégia, venceria a batalha ou a guerra.

Um dos primeiros livros a mencionar estratégia foi *A Arte de Guerra* (Sun Tzu, 1995) onde o autor afirma que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Com o passar o tempo, o termo começou a ser utilizado no meio empresarial onde os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a seguinte definição: “estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.” Os autores ainda citam algumas características importantes sobre estratégia:

- \_ Se refere tanto à organização quanto ao ambiente;
- \_ É complexa pois, apesar da maior possibilidade de mudanças dentro da empresa, a essência da organização não pode ser alterada;
- \_ Afeta toda a organização;
- \_ Implica em questões processuais e de conteúdo;
- \_ Pode diferir;
- \_ Existe em diferentes níveis da organização;
- \_ Envolve aspectos conceituais e analíticos. Desta forma, leva em conta aspectos internos e externos à organização e visa à definição e operacionalização de ações para maximizem resultados.

Seguindo com as definições de estratégia, Jauch e Glueck (1980), afirmam que “estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando

as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.”

Conforme Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um plano que integra metas, políticas e ações de uma organização de forma coerente. Uma estratégia, quando bem formulada, ajuda na ordenação e alocação de recursos de uma organização baseando-se em competências internas e relativas, mudanças no ambiente e ações contingências realizadas por oponentes inteligentes.

Os autores Mintzberg e Quinn (2001), apresentam ainda os chamados cinco Ps da estratégia:

\_ Estratégia como Plano: significa que existe um caminho a ser seguido e estes planos podem ser estabelecidos de maneira formal ou não, podem ser gerais ou específicos e, por fim, as estratégias são deliberadas.

\_ Estratégia como Pretexto: é feita a elaboração de uma estratégia cuja a principal intenção é enganar o concorrente. Esta estratégia também é do tipo deliberada.

\_ Estratégia como Padrão: é aquela que foi realizada, independentemente de ter sido pretendida ou não. Esta possui um comportamento ocorrido emergente.

\_ Estratégia como posição: é aquela que faz a interação entre empresa e ambiente, o interno com o externo. Ela é importante pela relatividade dos fatos. Em termos ecológicos, ela pode ser um nicho ambiental, no âmbito econômico um lugar que gere renda, já no contexto administrativo, um domínio de mercado. Desta forma, qualquer definição escolhida será compatível com o seu significado.

\_ Estratégia como perspectiva: é um modo de enxergar as coisas presentes dentro da organização. Acontece quando as estratégias são definidas em grupos, através de suas ações ou intenções.

Cada uma delas representa formas diferenciadas que podem ser utilizadas em conjunto ou não. Normalmente vai depender do momento vivido pela organização.

Já Porter (1991), aponta o objetivo da estratégia competitiva que é a criação de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição de defesa em uma indústria, com o intuito de enfrentar o que ele chama de cinco forças competitivas (rivalidade entre concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos

fornecedores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos) e, assim, obter maiores ganhos para a organização.

A construção de uma estratégia é definida em cinco etapas, conforme Chiavenato e Sapiro (2003). São elas:

- 1) Concepção estratégica: definição de missão, visão, público de interesse e princípios e valores da organização;
- 2) Gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno e construção de cenários para possíveis problemas;
- 3) Formulação estratégica: determinação de fatores críticos de sucesso, modelos de apoio às decisões e políticas de relacionamento;
- 4) Implementação da estratégia: definição de objetivos, gestão do conhecimento, desempenho organizacional e, principalmente, a definição do sistema de planejamento estratégico (formulação, implementação e controle);
- 5) Avaliação estratégica: Fase de mensuração de desempenho através de indicadores e avaliação de resultados.

A formulação de estratégias empresariais é complexa devido aos vários fatores internos e externos que podem influenciá-las, além de que, a grande maioria desses fatores, não podem ser previstos pela organização, ou seja, estão fora do controle da mesma.

Dentro do conceito de planejamento, a estratégia tem papel fundamental num mercado cada vez mais competitivo.

“A idéia de estratégia, palavra de origem militar usada para designar o caminho da vitória em uma guerra, foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, sobretudo, nas últimas décadas, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. Em um ambiente econômico de constantes mudanças, a concepção estratégica do planejamento se inseriu no contexto da abertura dos mercados e no aumento da competitividade econômica”. (SILVA, 2006, p. 14)

Toda estratégia deve estar associada à quantidade de recursos que a organização disponibiliza para cumpri-la. Deve ter prazos determinados e indicadores de controle. Por isso, é fundamental que haja um bom planejamento estratégico com estas atividades bem definidas.

#### 4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É crescente o número de empresas que se deparam com um cenário empresarial complexo, incerto e de grandes turbulências que estão à procura de técnicas e ferramentas que auxiliem seus processos gerenciais, e o planejamento estratégico é uma dessas ferramentas.

Quando se falava em planejamento, tinha-se a idéia de que era um conjunto de ações elaboradas pelas empresas e que era fixo, ou seja, se o mercado mudasse ou não, ele permaneceria inalterado. Ele enfatizava o controle de gastos que havia sido orçado e esta provisão era feita com base no período anterior, assim ele não permitia ao gestor a visualização de cenários futuros com o intuito de se precaver a possíveis situações impostas pelo mercado (TAVARES. 1991).

Já o planejamento estratégico tem como principal característica o fato de poder ser readaptado à medida em que o ambiente exige algum tipo de mudança.

[...] “o planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento.” (SILVA, 2006, p. 14)

É importante ressaltar que, segundo Motta (1992), o planejamento estratégico é um processo gerencial concentrado em níveis mais elevados da organização, ou seja, não deve ser delegado à grupos de planejamento. São decisões tomadas à longo prazo e envolvem uma série de fatores que afetam diretamente o ambiente organizacional.

Para Maximiano (2004) o planejamento estratégico é um processo de definição de objetivos que a empresa busca alcançar e que facilita a escolha dos melhores caminhos a seguir.

Da mesma forma, Stoner e Freeman (1994) afirmam que o planejamento estratégico é o processo de estabelecimento de objetivos e suas linhas de ação mais adequadas para alcançá-los. Estes objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos pode sofrer interferência de diversos fatores como a cultura



organizacional. Sem um plano, os administradores ficam sem saber como se organizar ou até mesmo do que precisam para tal fim. Eles destacam ainda a importância da definição dos objetivos para proporcionar um sentido de direção para empresa, além de contribuir para avaliação de seu desempenho.

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, ou seja, ele leva em consideração os recursos que a empresa detém naquele momento para atingir seus objetivos e é passível à alterações que, por ventura, possam vir a acontecer com o tempo.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa que estabelecem o melhor caminho a seguir.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47)

A elaboração do plano estratégico não elimina riscos e sim minimiza a possibilidade de que os gestores tomem decisões atuais que podem comprometer o futuro.

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

Após o conhecimento de algumas definições do tema, alguns autores demonstram, a seguir, a importância do planejamento estratégico para organizações que buscam melhoria contínua em seus processos.

## 5 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento estratégico apresenta algumas características importantes onde Matos (1999) destaca cinco. São elas:

- 1) Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza onde as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos. Normalmente busca respostas às forças e pressões externas.
- 2) O planejamento estratégico é orientado para o futuro, normalmente à longo prazo. Ele considera o problema atual e busca ações enfrentar obstáculos e conseguir atingir seus objetivos no futuro.
- 3) O planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo com um comportamento global, compreensivo e sistêmico. Para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas.
- 4) O planejamento estratégico é um processo de construção e consenso. São vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes onde a organização deve buscar a convergência destes interesses para o objetivo principal. Por este motivo, sua aceitação deve ser ampla, ou seja, deve atingir todas as pessoas de todos os níveis da empresa.
- 5) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

A primeira atividade do processo de planejamento estratégico, conforme Chiavenato & Sapiro (2003), é refletir sobre a intenção estratégica da organização. Eles apontam algumas questões básicas como:

- \_ Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- \_ Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 02 Páginas 15-31
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- \_ Quais serão os resultados da organização?
- \_ A quem interessa chegar a esses resultados?

Mais do que conhecer a intenção estratégica da organização é necessário identificar também as intenções estratégicas de seus clientes, concorrentes fornecedores e parceiros, ou seja, além de conhecer a si próprio, é muito importante que a empresa conheça também seus *Stakeholders*.

Ainda segundo Chiavenato & Sapiro (2003), A intenção estratégica da empresa é constituída de seus propósitos, das competências essenciais para caminhar em direção aos objetivos almejados e de sua ideologia central, ou seja, princípios e valores que norteiam as ações da organização.

O planejamento estratégico é muito importante, pois gera integração entre os funcionários e cria responsabilidades no resultados organizacionais. Desta forma, Rasmussem (1990, p.57) destaca o envolvimento de todos os colaboradores para o alcance das metas estabelecidas.

“O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferente níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão – macroobjetivos, a gestão executiva – objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.”

Rasmussem (1990, p.57) enfatiza a importância do planejamento estratégico para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

[...] “a atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participara da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais dos sistemas de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica, onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além

disto, e talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa de seu processo decisório na sua realização.”

Mais do que saber a importância do planejamento estratégico as empresas precisam garantir que ele seja executado e, para isso, é necessário comprometimento por parte de todas as pessoas envolvidas no processo.

## **6 – ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

As organizações precisam estar atentas a alguns pontos importantes do planejamento estratégico no momento de sua execução.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 33), a implementação do planejamento estratégico deve seguir algumas etapas:

- \_ Avaliação da estratégia vigente – algumas perguntas devem ser feitas como: Qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual é a sua função?
- \_ Avaliação do ambiente – entendimento dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão conscientizando-se das oportunidades e ameaças.
- \_ Estabelecimento do perfil estratégico – qual direção seguir para aproveitar oportunidades e evitar ameaças.
- \_ Quantificação dos objetivos – viabilidade dos objetivos estabelecidos.
- \_ Finalização – resumo do plano estratégico em um pequeno documento.
- \_ Divulgação – transmissão do que se espera de cada gestor para atingimento de resultados.
- \_ Preparação da organização – mudança estrutural, treinamento, plano de incentivos e desenvolvimento de sistemas de informação.
- \_ Interação com o plano tático – integrar decisões administrativas e operacionais com as estratégias.
- \_ Acompanhamento – avaliação e controle da implementação assegurando o cumprimento da estratégia estabelecida.

Conforme Tavares (1991, p. 73), o processo de planejamento deve ser feito de acordo com as características próprias de cada organização, pois fatores como estilo de gestão, porte, natureza, cultura e clima influenciam o desenvolvimento deste tipo de atividade. O autor define as etapas conforme seqüência descrita abaixo:

1. Definição da missão – momento de reflexão sobre o motivo da existência da organização bem como seus benefícios e seu grau de adequação frente as oportunidade e ameaças externas. O enunciado da missão, que serve para orientar e delimitar a abrangência de sua situação depende da análise dos ambientes externos e internos e, posteriormente, devem-se esclarecer as seguintes questões: “Qual é e onde está o cliente? Quem poderá ser cliente?, Como conquistá-los e mantê-los?, Quais as competências distintivas das organização?”

2. Análise do ambiente externo – analisar o macroambiente, que se refere a variáveis ambientais que podem interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização, e análise do público que se refere listagem e caracterização dos *stakeholders* (acionistas, fornecedores, concorrentes, etc.) e o nível e qualidade que a empresa estabelece ou deseja estabelecer com os mesmos.

3. Análise do ambiente interno – análise dos subsistemas dentro da organização identificando problemas de recursos humanos, produção e finanças identificando causas e efeitos. O bom desempenho da organização é prejudicado por fatores limitadores como os conflitos e as disfunções como, por exemplo, ruídos, ou bloqueios no processo de comunicação, ausência de recompensas e punições, entre outros.

4. Elaboração de política e filosofia – filosofia significa explicitar valores e crenças em que a organização acredita, pratica ou quer colocar em ação frente aos acontecimentos relacionados a implementação do planejamento. Política tem o objetivo de sistematizar e tornar explícitas as regras as diretrizes das áreas funcionais da organização.

5. Definição de objetivos – após a realização das análises internas e externas a organização precisa definir o pretende alcançar e em quanto tempo ela pretende

fazer isso com o intuito de orientar cada ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas e facilitar a avaliação de desempenho do que foi realizado.

6. Formulação de estratégia – dentre os objetivos, será escolhido aquele que melhor atender aos requisitos de tempo, custo, recurso e risco, tendo como componentes da estratégia a formulação, definição de seqüência e implantação. Os tipos de estratégia são: de sobrevivência, de crescimento e de desenvolvimento.

7. Elaboração do plano de ação – consiste no detalhamento dos objetivos e metas desmembrando a estratégia em ações por setor, de acordo com cada área responsável.

8. Definição de parâmetros de avaliação – eleição de indicadores de desempenho.

9. Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades – definir funções atribuindo responsabilidades a todos os envolvidos no processo.

10. Implantação – colocar em prática tudo o que foi desenvolvido na elaboração do planejamento.

Se o mesmo não for realizado na prática e ficar só no papel ou se algumas ações estiverem sendo executadas diferentemente do está no plano estratégico, a organização estará sujeita ao fracasso por não ter um norteador de suas ações.

## 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a importância que as empresas têm dado ao planejamento estratégico nos últimos anos mudou muito. O planejamento é hoje uma das ferramentas mais importantes para a gestão de uma organização, pois é ele que direciona as atividades para o alcance dos objetivos esperados. Mais do que desenvolver uma planejamento estratégico, é necessário colocá-lo em prática de forma efetiva, envolvendo todas as pessoas da organização, principalmente os gestores que estarão na linha de frente e necessitam conhecer bem o plano, entendendo seus elementos, funções e limites, pois não adianta desenvolver um trabalho excelente de elaboração de um plano estratégico com seus melhores colaboradores e consultores para servir como simples enfeite na organização.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 02 Páginas 15-31
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

É importante entender também que o planejamento deve ser flexível, pois às mudanças acontecem a todo momento e torna-se necessária sua adaptação.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- \_ Direcionamento de esforços para pontos comuns.
- \_ Consolidação do entendimento, por parte de todos os funcionários, à respeito da missão, objetivos, estratégias, políticas e projetos da empresa.
- \_ Orientação para elaborar um programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional.
- \_ Estabelecimento de uma agenda de trabalho, levando em consideração as prioridades definidas e exceções justificadas, por um período de tempo que permita com que a empresa trabalhe de forma mais estruturada.

Portanto, o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta que auxilia e direciona os caminhos da organização. O envolvimento de todos os colaboradores bem como a capacitação dos mesmos e a disponibilidade de recursos vão interferir diretamente nos resultados esperados. Daí a importância de integrar todos os setores da empresa em busca do mesmo objetivo.

## 8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HINDLE, Tim. *Tudo sobre Administração*. São Paulo: Nobel, 2002.

JAUCH, L.R. e W.F GLUECK. *Business Policy and Strategic Management*. New York, EUA: McGraw-Hill, 1980.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 02 Páginas 15-31
<a href="http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. *Visão e Ação Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução a Administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. *Por que Planejar? Como Planejar?* 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- MOTTA. P. R. Dimensões Gerenciais do Planejamento à Gestão Estratégica. Caderno de *Administração*. Belo Horizonte. v. 1. 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para A Análise da Indústria e da Concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.



SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 31 maio. 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SUN TZU. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Pensamento, 1995.

TAVARES, Mauro C. *Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. São Paulo: Harbra Business, 1991.