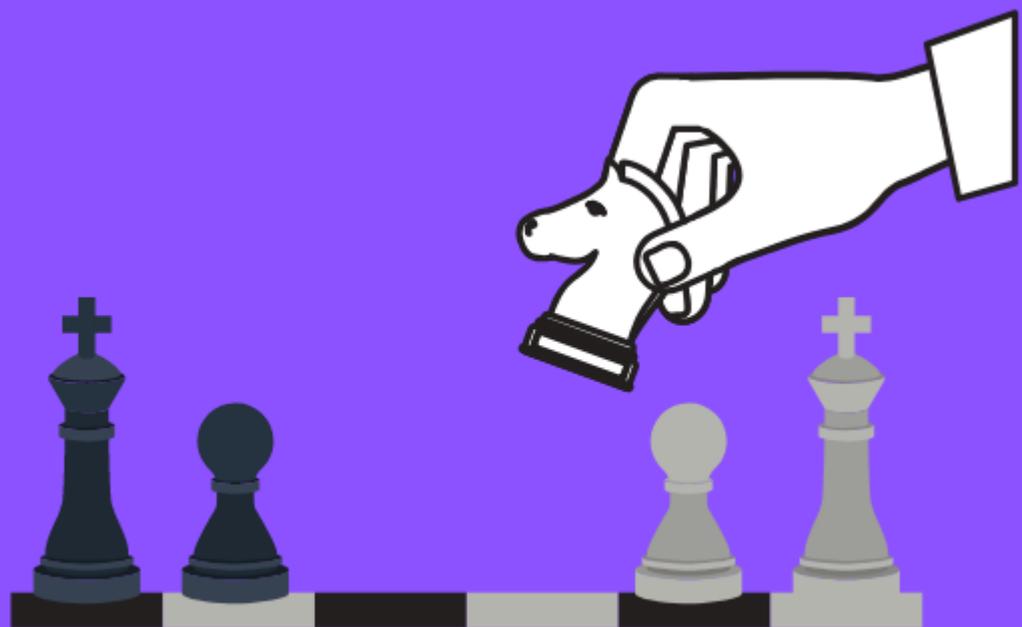


SABRINA SALVAN  
GUSTAVO LIMA SOARES

# GESTÃO EM FOCO:

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



IS3 SOLUÇÕES

SABRINA SALVAN  
GUSTAVO LIMA SOARES

---

# **GESTÃO EM FOCO**

---

Planejamento Estratégico

IS3 SOLUÇÕES  
2019

**Equipe Editorial**

Janypher Marcela Inácio Soares, Ma  
Gustavo Lima Soares, Me

**Capa**

IS3 Soluções

**Projeto Gráfico**

IS3 Soluções

**ISBN**

978-65-80691-03-6

**Nota editorial**

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer hipótese, por gentileza contatar nossa central de atendimento. Nem a editora, nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados desta publicação.

---

Central de Atendimento - contato@escolademercado.com.br  
site: www.escolademercado.com.br

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971

S182 Salvan, Sabrina.  
Gestão em foco : planejamento estratégico [recurso eletrônico] / Sabrina Salvan e Gustavo Lima Soares. — São José : IS3, 2019.  
Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.  
ISBN 978-65-80691-03-6

1. Planejamento estratégico. 2. Administração.  
3. Sucesso nos negócios. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Soares, Gustavo Lima. II. Título.

CDD 658.4012

---

# SUMÁRIO

---

<b>PRELIMINARES .....</b>	<b>05</b>
<b>CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>06</b>
• Estratégia	
<b>CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO .....</b>	<b>14</b>
• Níveis de Planejamento	
<b>CAPÍTULO 3 - PLANEJAMENTO: TÁTICO E OPERACIONAL .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>25</b>
• Ferramentas de suporte ao Planejamento Estratégico	
• Matriz SWOT	
• Análise Interna e Externa	
• Matriz GUT	
<b>CAPÍTULO 5 - MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>36</b>
• Modelo de Maximiano (2011)	
• Modelo de Chiavenato (2007)	
• Modelo de Oliveira (2015)	
• Modelo de Pereira (2010)	
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>

---

## **PRELIMINARES**

---

Ter um planejamento estratégico é muito importante para as organizações, pois ele faz com que as empresas consigam analisar os problemas atuais e foquem no que pode ser melhorado ao longo do tempo, com isso, a aplicabilidade de um planejamento estratégico necessita de um embasamento teórico aprofundado.

Esse livro apresenta uma revisão sobre o tema planejamento estratégico. Neste sentido, é necessário compreender o significado da palavra planejamento, descrever os níveis e tipos de planejamentos existentes, em seguida conceituar planejamento estratégico e detalhar os modelos de planejamento estratégico.

---

# **CAPÍTULO 1**

---

## **ADMINISTRAÇÃO**

É muito incomum na história da humanidade algo que tenha surgido tão rapidamente ou causado tanto impacto com severa velocidade quanto a administração (DRUCKER, 2001). Derivada do latim, a palavra administração é muito antiga e está associada ao ato de tomar decisões sobre recursos e objetivos, tendo um significado importante de tomar a decisão correta sobre a aplicação ou utilização de um recurso e auxiliar na realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2011).

O termo administração tem como significado ser um conjunto de regras e leis que tem por objetivo de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar a tomada de decisões de um grupo de colaboradores para atingir um resultado positivo para a organização (STONER; FREEMAN, 1999). Verifica-se que o ato de administrar é pensar de forma correta e antecipada o que se deseja, para posteriormente determinar quais serão os meios para chegar na meta estabelecida.

Para Chiavenato (2007), a administração é o direcionamento pelo qual as empresas são conduzidas para conseguir alcançar resultados positivos em suas ações, para assim, a organização conseguir cumprir os seus objetivos.

Percebe-se que antes de tudo, a administração foca em alcançar os resultados com os meios que ela já possui.

Na mesma percepção, Certo (2003) afirma que a administração é a metodologia que permite que os propósitos de uma empresa sejam cumpridos, fazendo o uso do trabalho com e por meio de indivíduos e outros recursos já existentes na mesma.

A administração também pode ser definida como a atuação da tomada de decisão, que esteja relacionado ao auxílio dos membros da organização, afim de realizar os objetivos propostos pela mesma (MONTANA, 2003). Logo, se entende que as realizações dos objetivos pessoais dos membros da organização devem se integrar com as metas que a empresa deseja alcançar.

Na mesma linha, a administração é o método de alcançar as metas organizacionais pelo trabalho com e através de pessoas e demais recursos que a empresa já possui (CHIAVENATO, 2004). Com isso, nota-se que além das organizações utilizarem seus próprios meios, as pessoas são de extrema importância quando se trata de administrar todas as áreas existentes dentro de uma organização.

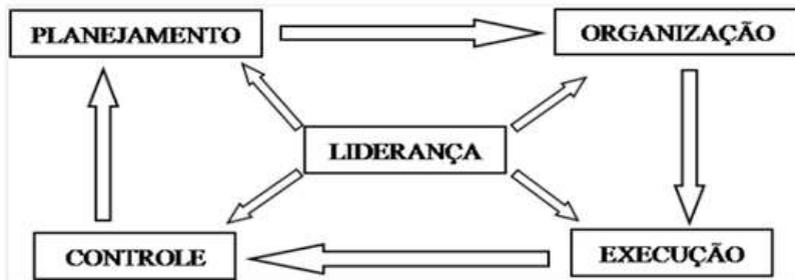
Com uma administração correta e apropriada, uma empresa consegue se manter no mercado por um longo tempo. Percebe-se que são cada vez maiores as chances de conseguir ser um diferencial dentre as concorrentes que atuam no mesmo ramo, pois é com o uso da administração que se viabiliza a

sobrevivência num mercado tão competitivo (BATEMAN, 1998).

Para Schreiber (2013) a meta fundamental da administração é trazer benefícios para a organização, visando na sua lucratividade e consolidação no cenário atual de mercado competitivo, e conseqüentemente, fazer com que os consumidores fiquem satisfeitos com os produtos e serviços que são oferecidos pela mesma.

De acordo com Maximiano (2011), a administração tem diversos termos, mas em primeiro lugar significa ação, sendo ela um processo dinâmico de tomada de decisão e a realização de cinco ações que possuem seus processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle. A Figura 1 destaca esta relação.

Figura 1 - Principais funções do processo de gestão



Fonte: Maximiano (2011, p. 13).

Analisando a Figura 1, pode-se perceber que essas cinco funções são muito importantes para o processo de gestão de

qualquer organização. Existem diversos papéis que os administradores têm que desempenhar para serem eficazes e eficientes. Relacionando as mais importantes, temos as funções que representam um ciclo contínuo, como o planejamento, a organização, a liderança, o controle e a execução.

Maximiano (2011) ainda destaca que essas funções primordiais são necessárias para uma boa administração, fazendo com que os gestores levem a organização ao caminho do sucesso. Para que isso de fato ocorra, compreender os significados de cada função é muito importante. Estas definições ainda podem ser classificadas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Principais funções do processo de gestão

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Nesse processo o planejamento é uma ferramenta muito importante para os acontecimentos vindouros, auxiliando nas relações que poderão influenciar no futuro.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	É o processo de preparar os recursos em uma estrutura que ajude na concretização das metas. Este mesmo processo auxilia no ordenamento dos recursos, obedecendo a algum critério ou princípio de aprovação.
<b>LIDERANÇA</b>	Essencial processo de trabalhar com indivíduos para tornar possível a realização de finalidades, é nesse processo que se percebe a administração focada em pessoas, como motivação, direção, comunicação e participação no trabalho em conjunto.
<b>EXECUÇÃO</b>	O processo de executar consiste em demonstrar toda a realização das atividades que foram planejadas anteriormente, por meio da aplicação de trabalho físico e intelectual, é o momento ideal para ser posto em prática todo o planejamento.
<b>CONTROLE</b>	Nesse processo procura-se a concretização das metas estipuladas pela organização, onde é analisado se as atividades que foram realizadas estão realmente condizendo com as atividades que foram planejadas, para assim, ocorrer a realização dos objetivos.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011)

O Quadro 1 especifica as cinco funções primordiais de uma boa gestão. Uma organização que tenha essas funções bem estabelecidas pode direcionar uma empresa a um bom processo de tomada de decisão, visando sempre na satisfação dos seus clientes e no crescimento da mesma no mercado.

Observa-se que um administrador deve estar preparado para atender diversas funções, sendo essas cinco funções muito importantes para um adequado processo de gestão empresarial. No tópico a seguir serão apresentados os conceitos e definições de uma importante ferramenta, a estratégia.

\* \* \*

## ESTRATÉGIA

A estratégia é um dos fatores mais importantes para manter uma empresa ativa, focando em conquistar e manter os clientes, sendo assim, a organização deve focar nas estratégias para garantir um diferencial e permanecer atuante no mercado.

Conforme Oliveira (2007) a estratégia é representada por uma ação que foi estabelecida anteriormente, sendo devidamente adequada para obter o alcance dos desafios e metas da organização. Desta maneira, os colaboradores conseguem fazer o bom uso da estratégia, quando lançam uma

maneira mais apropriada de chegar a um objetivo ou meta estipulado pela empresa, gerando lucratividade e crescimento.

Na mesma linha, Lima e Teixeira (2000) salientam que as estratégias são maneiras que levam a empresa ao destino desejado por ela, que são as suas metas. Sendo assim, os administradores devem focar no que a organização deseja ao longo do tempo, para também estar preparada quando ocorrer algo inesperado, focando em atender os resultados e objetivos que a organização possui.

Em perspectiva similar, Bateman e Snell (1998) enfatizam que a estratégia é como uma estabilidade entre os pontos fortes (positivos), os fracos (negativos) e oportunidades que a empresa possui, bem como os recursos da própria organização, para que, com esse equilíbrio ela possa atingir as suas metas e objetivos, pensando primeiramente nas necessidades e desejos dos consumidores, dessa forma, fortalecendo os pontos positivos já existentes na empresa.

Tratando-se de uma organização, a estratégia demonstra como ela pretende criar valor para o seus acionistas e clientes, além de buscar e preocupar-se em satisfazer os desejos da organização e de seus consumidores, além de estar à frente dos seus concorrentes (KAPLAN; NORTON, 2004).

A estratégia é a invenção de uma atitude específica e custosa, que envolve diversas atividades e percepções. Se existisse apenas uma única percepção não seria viável para a empresa, e não seria necessária uma estratégia, pois as organizações iriam pensar sempre da mesma maneira, e todas

seriam iguais seguindo o mesmo caminho, fazendo com que todas tenham o sucesso (PORTER, 1999).

Para uma empresa permanecer no mercado competitivo e chegar no sucesso almejado, ela deve ter uma boa gestão estratégica. Costa (2005) aborda que a gestão estratégica é um método planejado, sendo um processo sistêmico, executado por todos e acompanhado por uma liderança. Para existir uma boa gestão estratégica em uma empresa, todos os níveis da corporação estão envolvidos e comprometidos com a estratégia implementada na organização.

Costa (2005) ainda ressalta que a gestão estratégica tem por objetivo garantir o desenvolvimento, a continuação e a sobrevivência da corporação, por meio da continuada adaptação de sua tática, de sua capacitação e de sua composição, possibilitando a empresa a conseguir encarar e antecipar-se as mudanças percebidas, ou que possam vir acontecer no seu ambiente externo ou interno.

De acordo com Costa (2005) a utilização da estratégia competitiva é importante em uma organização, mas para que ela aconteça na prática, é necessária uma avaliação da competitividade da empresa, analisando a disputa da instituição em confronto com as suas rivais na busca de ser a melhor e mais consolidada. O direcionamento estratégico mostra que as empresas devem ter um diferencial, buscar mudanças e melhorias a todo o momento, para trazer inovação. Alcançando um público maior, pois o objetivo da estratégia

competitiva é ser diferente das suas concorrentes, trazendo novidades contínuas os seus clientes.

As organizações estão constantemente preocupadas e focadas em satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, com isso, utilizam do planejamento para aperfeiçoar seus procedimentos (COSTA, 2005).

No tópico a seguir, serão apresentados os conceitos do processo histórico do planejamento.

\* \* \*

---

## **CAPÍTULO 2**

---

### PLANEJAMENTO

Há alguns anos a maneira de administrar de forma improvisada foi sendo substituída pela de administrar com planejamento. O ato de administrar como o processo de planejar, organizar e controlar as tarefas realizadas pelos membros de uma empresa com a finalidade de alcançar os objetivos determinados. Segundo Maximiano (2000), o método administrativo pode ser desenvolvido em quatro funções primordiais: planejamento, organização, direção e controle.

Essas quatro funções são importantes processos que o administrador tem de conduzir, no planejamento onde trabalha com recursos para conseguir chegar às metas. Na organização onde todo o comando e responsabilidades sobre a tomada de decisões cabem ao gestor, a direção onde às decisões de executar estes planos traçados na estratégia devem realmente ser colocados em prática, e o controle onde o administrador tem o poder de tomar decisões para alcançar os objetivos traçados da empresa (MAXIMIANO, 2000).

Montana (2001) afirma que o planejamento é o processo onde é possível determinar os objetivos e traçar as metas empresariais e o desenvolvimento de como serão

desempenhadas. Desta forma, com os desígnios já estipulados e as metas definidas, a organização já sabe o que deve ser feito para desempenhar as suas atividades. Todos os processos e mecanismos que serão utilizados, os prazos que a empresa tem estipulados; todos os materiais a serem adquiridos e então, se inicia o planejamento operacional acertando os cronogramas já definidos pela empresa.

Uma organização sem planejamento corre o risco de ser esquecida e perder seus clientes para a sua concorrência. Administradores que estão muito concentrados no operacional visam apenas nos resultados dos seus problemas no curto prazo, focando apenas na imediata resolução das suas dificuldades e não nas suas reais causas, que podem influenciar em ações futuras (PORTER, 1989).

O planejamento é fundamental nas organizações, sendo uma das principais estratégias empresariais da atualidade. Por meio do planejamento é possível aumentar as chances de sucesso das empresas, mesmo com as constantes modificações e inovações no mercado competitivo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Quando se inicia um processo é porque em algum momento houve um planejamento, conseqüentemente, a organização tenha que tomar uma atitude para o desenvolvimento desse procedimento (MAXIMIANO, 2011). Desta maneira, as organizações estão focadas na satisfação dos seus clientes e de sua estabilidade no mercado, tornando-se impossível não existir uma disputa com empresas concorrentes

sem que exista a competitividade. Para atingir um bom nível de estabilidade a empresa deve analisar e traçar o caminho a ser percorrido, para superar os problemas que podem vir a ocorrer de forma inesperada.

Neste sentido, é indispensável para as organizações que tenham um planejamento, justamente pelo fato de estarem inseridas em um ambiente muito instável, sendo que, com o bom uso do planejamento, pode-se identificar as mudanças necessárias e a antecipação dos problemas que podem vir a surgir nesse mercado competitivo.

De acordo com Faria (1997), o planejamento é um procedimento que ajuda na criação de um conjunto de escolhas sobre ações que ainda irão acontecer. Sendo assim, se faz necessário estar informado sobre diversos assuntos empresariais, para dessa forma, estar preparado para tomadas de decisão que a organização precisará no momento oportuno.

O planejamento é de suma importância, sem a presença dele as organizações não sabem qual caminho devem trilhar para conseguir alcançar suas metas e objetivos, como trabalhar com as pessoas e com os seus recursos diversos, o que acarretaria por diversas vezes aos administradores liderarem as organizações com inseguranças e dúvidas (STONER; FREEMAN, 1999).

Uma ferramenta importante para identificar problemas que possam vir a surgir em determinado momento é o processo de planejamento, que auxilia na tomada de decisões empresariais, influenciando as empresas nas escolhas do

amanhã, ou resoluções que serão colocadas em prática no futuro (MAXIMIANO, 2011).

Para Chiavenato (2003), o planejamento é a base de todas as funções administrativas, sendo a primeira função a ser analisada, antes de organizar, dirigir e controlar. Além de servir de suporte para as demais, ela serve como base, a definição da missão e a formulação dos objetivos, assim consequentemente, mostrando os objetivos e como alcançá-los.

De acordo com Oliveira (2006), o objetivo do planejamento pode ser definido como um desenvolvimento de técnicas e processos administrativos. Um bom planejamento pode diminuir o índice de incertezas envolvido em todo o processo, e com isso, gerar uma ampliação da possibilidade de alcance das metas, desafios e objetivos estabelecidos.

O planejamento possui algumas atividades, entre elas análise do ambiente atual em que a empresa está situada, buscando informações que antecedem as decisões do futuro, a resolução dos objetivos, a escolha de que tipos de atividades a empresa irá engajar, a decisão de estratégias empresariais, e também a determinação dos recursos precisos para alcançar os desafios da empresa, visando no seu crescimento no mercado (BATEMAN; SNELL, 1998).

De acordo com Oliveira (2012), o planejamento é a função primordial para o processo administrativo de qualquer empresa, pois ele orienta todas as atividades que irão ocorrer futuramente na área administrativa. Contudo, a atividade não deve ser considerada a mais importante, mas a função que

indica o caminho a ser trilhado pela empresa, na realização das suas atividades organizacionais.

Atos relacionados ao planejamento organizacional podem causar muito impacto sobre as organizações. De acordo com essa compreensão, Maximiano (2011), qualifica em três níveis fundamentais: estratégicos, funcionais e operacionais, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Três tipos de planos elaborados pelas organizações

<b>Planos estratégicos</b>	Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.
<b>Planos funcionais ou administrativos</b>	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.
<b>Planos operacionais</b>	Definem atividades, recursos e formas de controle necessário para realizar os cursos de ação escolhidos.

Fonte: adaptado de Maximiano (2011, p. 124).

De acordo com o Quadro 2, pode-se perceber que no nível estratégico a organização focaliza nos objetivos de longo prazo, mostrando a maneira de atuar, visando nos resultados do futuro. O nível funcional é elaborado para permitir a realização dos planos estratégicos, uma vez que abrangem áreas de atividades especializadas dentro da empresa. Já o nível operacional é aquele processo de definir meios para a concretização das metas, como as atividades e recursos, ele nos mostra através de documentação e metodologias como as estratégias planejadas serão devidamente aplicadas.

Corroborando com estas afirmações, é possível verificar que o planejamento tem como um dos objetivos, diminuir o impacto que os acontecimentos futuros podem trazer para as organizações. Dessa forma, o planejamento mostra como um administrador pode gerir melhor seu negócio, estando preparado para enfrentar os diversos problemas que ocorrem diariamente no mercado de trabalho competitivo.

A seguir serão apresentados por meio de conceitos, características e definições, cada um dos três tipos de planejamentos supracitados, atuando com foco principal no planejamento estratégico.

\* \* \*

### NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Com a intenção de auxiliar as ações e as atividades dentro das organizações e, conseqüentemente, promover uma maior facilidade no processo do planejamento, existe três tipos de planejamento que ajudam a empresa na tomada de decisão, definidos como tático, operacional e estratégico.

Para Maximiano (2011), existem inúmeras diferenças dos níveis de planejamento de uma empresa, de acordo com o impacto que os mesmos trazem para a organização e para a sociedade. Diante das diversas formas existentes de planejar dentro de uma organização, é possível diferenciá-las nesses três tipos de planejamento (OLIVEIRA, 2015). Sendo assim, são

relacionados os tipos de planejamentos aos níveis de decisões das organizações como é destacado na Figura 2.

Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2015, p. 16)

De acordo com a Figura 2, pode-se notar que para um bom planejamento é preciso que o mesmo comece pelo nível hierárquico mais alto da organização, tendo por tarefa a identificação de quais fatores externos e internos são capazes de atrapalhar a criação das estratégias e com isso o alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 2015).

Para que o planejamento estratégico obtenha sucesso, os níveis hierárquicos intercessores devem chegar aos objetivos e estratégias por área, e utilizarem de forma correta os recursos disponíveis na organização (OLIVEIRA, 2006). No nível tático, percebe-se que foca nos resultados de médio prazo da empresa e possui como principal função a melhoria de um determinado

campo de resultado e não a empresa com uma totalidade (PEREIRA, 2010).

A próxima etapa do processo é o planejamento operacional que terá como foco a formalização dos documentos e dos métodos a serem utilizados, ou seja, os planos operacionais e a implantação do que foi identificado pelo nível intermediário da organização (OLIVEIRA, 2006).

Nota-se que os três níveis de planejamentos são importantes para a permanência de uma organização no mercado competitivo, auxiliando na tomada de decisão da mesma. A seguir, serão apresentados conceitos mais aprofundados sobre cada um dos tipos de planejamento analisados.

---

## **CAPÍTULO 3**

---

### **PLANEJAMENTO: TÁTICO E OPERACIONAL**

O planejamento operacional se torna uma formalização por meio de documentos escriturados, que descrevem por meio dos métodos de desenvolvimento e a elaboração de resultados específicos, que necessitam ser alcançados pelos departamentos ativos da organização, com isso, chega-se ao resultado e tem-se o plano operacional. O mesmo é organizado pelos níveis hierárquicos menores da organização, focando nas funções diárias da empresa (OLIVEIRA, 2015). Para Maximiano (2000), o planejamento operacional é dividido em diversas técnicas agrupadas em cinco categorias, sendo elas, a identificação de atividades, programação, previsão de recursos e custos, políticas e procedimentos, e estrutura organizacional.

No planejamento tático, tudo acontece de forma detalhada, tendo todos os objetivos e resultados de forma específica e sistêmica, focando nas metas e acontecimentos de curto prazo (CHIAVENATO, 2000). Na mesma percepção, Pereira (2010) afirma que o planejamento operacional é determinado por meio de planos operacionais, e está relacionado com as metas e objetivos de curto prazo de uma empresa.

De acordo com Oliveira (2015), o planejamento operacional deve conter especificadamente todos os recursos necessários para a implementação de uma ação, as metodologias primordiais a serem seguidas, consequências finais esperadas, os prazos bem estabelecidos, e por fim, uma análise de que existam responsáveis por sua execução e implementação na empresa.

Assim, o planejamento operacional aborda determinada função da empresa para que se possa alcançar um determinado resultado no curto prazo. E é realizado normalmente pelos níveis hierárquicos inferiores da estrutura da organização, com o foco nas tarefas que ocorrem no dia a dia da empresa, gerando resultados positivos para a mesma.

O planejamento tático é um processo administrativo que tem por objetivo a otimização de uma determinada parte em específico, e não a empresa em sua totalidade, tendo como meta o bom uso dos recursos que já estão disponibilizados para concretização de objetivos definidos pelo nível estratégico (OLIVEIRA, 2015).

Oliveira (2015), ainda ressalta que o planejamento tático é diferente do planejamento estratégico, pois, o tático foca em atividades e tarefas diárias e específicas, enquanto o estratégico foca na empresa como um todo envolvendo toda a organização.

Na mesma percepção, Chiavenato (2010) concorda com essa abordagem, diferenciando os dois tipos de planejamento, demonstrando que o tático está focado em uma determinada

unidade da organização, e o estratégico visa obter resultados analisando a empresa com um olhar ardiloso e envolvendo toda a organização, sem focalizar em algo exclusivo.

O planejamento tático é como um aglomerado de decisões que foram tomadas pelo nível intercessor, que está focando sempre nas atividades de médio prazo, e voltadas para as tarefas que são individualizadas (MORAES, 2011).

Na percepção de Oliveira (1999), o acontecimento de um planejamento tático é muito mais curto do que o planejamento estratégico, tendo como objetivo uma área em específico e não analisar toda uma organização. No planejamento tático, a empresa utiliza os recursos disponíveis que ela possui, afim de que se consiga chegar aos objetivos estipulados pela mesma.

Os planos táticos são indicados para possibilitar a concretização do planejamento estratégico, pois abrangem campos de atividades e tarefas especializadas dentro da empresa, como os setores de recursos humanos, marketing, financeiros entre outros. Esse tipo de planejamento fica sob a supervisão de gerentes especializados em cada área existente da organização (MAXIMIANO, 2011).

O planejamento tático é importante em qualquer tipo de organização, sendo sua função colocar em prática as ações de médio prazo da empresa, a fim de atingir os objetivos e metas propostos pela mesma.

---

## **CAPÍTULO 4**

---

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma organização consiga permanecer no mercado competitivo, ela deve estar sempre atualizada, preparando-se e melhorando os seus produtos e serviços oferecidos. Dessa forma, conseguirá permanecer em constante adaptação quanto a sua estrutura organizacional.

Com o planejamento, a organização conseguirá se manter diferencial nesse mercado. Existem diversos tipos de planejamento, dentre eles temos o planejamento estratégico, que tem o importante papel de garantir não somente a permanência das empresas no mercado como também gerar um diferencial competitivo frente às empresas rivais (OLIVEIRA, 2012).

Maximiano (2000) conceitua o planejamento estratégico como um método de criar uma estratégia tendo como alicerce uma análise do ambiente externo e interno da organização. Em outra perspectiva, Oliveira (2015) afirma que o planejamento estratégico é como um processo administrativo empresarial que aborda uma sustentação metodológica para direcionar a melhor decisão que a empresa deve seguir, atuando de forma viável e inovadora.

Corroborando com estas afirmações, Certo (2003) sustenta que o planejamento estratégico é um planejamento que visa o longo prazo, e se aplica em toda parte da empresa. Ao preparar o planejamento estratégico, os administradores consideram a organização como um todo, e investigam o que poderia ser feito para obter melhorias em longo prazo para alcançar as metas estipuladas pela empresa.

Nota-se que o planejamento estratégico deve focar e enxergar além da organização, analisando todos os fatores externos existentes, criando uma estratégia capaz de chamar a atenção dos consumidores, atendendo as necessidades e desejos dos mesmos, para que fiquem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela organização e voltem sempre que precisarem.

De forma mais abrangente, o planejamento estratégico é um método administrativo, que por meio de um estudo do ambiente de uma organização, acaba demonstrando as oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e pontos fracos para o cumprimento da sua missão estabelecida (FISHMANN; ALMEIDA, 1991).

E por meio deste planejamento, a organização conseguirá trilhar um caminho para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. O planejamento estratégico é um tema importante para os administradores de uma empresa, visando analisar as medidas positivas que uma organização poderá tomar para conseguir enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades (FISHMANN; ALMEIDA, 1991).

Segundo Drucker (2006) o planejamento estratégico necessita obter um processo aparelhado de descarte do dia de ontem, tendo como requisito que as tarefas destinadas a produzir um resultado positivo seja devidamente especificado, com clareza e simplicidade, não deixando nada para o amanhã e focando no agora, sendo isso, um objetivo do planejamento estratégico.

Para uma organização obter o sucesso almejado, ela precisa focar no seu planejamento estratégico hoje, analisar o que ela pode melhorar e definir com muita clareza e de forma concreta todo o trajeto a ser percorrido na organização para o alcance das metas institucionais (MAXIMIANO, 2011).

O planejamento estratégico é um método gerencial, que por meio de toda uma análise do ambiente de uma empresa, faz com que a mesma compreenda os seus pontos fortes e pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças existentes. Sendo assim, é possível analisar quais os próximos passos da organização para aproveitar as oportunidades, melhorar os seus pontos fortes e diminuir as ameaças e riscos.

No tópico a seguir serão apresentados os conceitos, definições e aplicação das ferramentas de suporte ao planejamento estratégico.

\* \* \*

## FERRAMENTAS DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que um planejamento estratégico ocorra de forma apropriada e a organização trace de maneira adequada e certa os objetivos dos seus negócios, deve-se fazer o uso das ferramentas de suporte ao planejamento estratégico.

Esta sessão apresenta as ferramentas de suporte sobre o tema estudado. Sendo necessário compreender o significado da Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) uma ferramenta estrutural da administração, que permite sistematizar a análise do cenário, do macro e microambiente. Em seguida o conceito da Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência).

\* \* \*

### MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia no planejamento estratégico de uma organização, sendo um esclarecimento das análises dos ambientes interno e externo de uma empresa. A sigla vem do inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, que traduzindo significa respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), a análise SWOT foca nos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) de uma organização. Desta forma, recomenda vantagens e desvantagens para a satisfação das necessidades do público alvo que a mesma possui. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser avaliadas em comparação com as necessidades dos clientes. Essa análise auxilia a organização a decidir se o que ela faz é bom ou se precisa aprimorar.

Ferrell e Hartline (2005) ressaltam ainda que tais assuntos devem ser aplicados a cada público alvo que a empresa pretende atingir de forma independente. Ainda, afirmam que esses assuntos incluem também os consumidores internos, que são os funcionários da organização.

Um dos pontos mais relevantes do processo de planejamento estratégico é a análise interna e externa da organização, onde se encaixam os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças no ambiente externo (PEREIRA, 2010).

O ambiente é definido por Oliveira (2012), como sendo um conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico se possa arquitetar alguma influência sobre o processo que a empresa está envolvida. Já, para Almeida (2010), o ambiente de uma organização é definido como todos os elementos que causam influência no seu desempenho, sem que ela possa fazer nada para mudar tais acontecimentos.

No Brasil, a matriz SWOT é conhecida como a sigla FOFA, que tem por significado, respectivamente: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. O objetivo da matriz FOFA é justamente analisar estes pontos nos dois ambientes em que a organização se encontra. O processo inicial é definir a diferença dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, onde na sequência é relacionado detalhadamente as possíveis agregações que eles podem originar, assim formando a Matriz FOFA (PEREIRA, 2010).

A análise SWOT mostra a sua importância no planejamento estratégico de uma organização, sendo que, utiliza-se da mesma apenas após a determinação da missão, das metas e objetivos da organização. Deve ser efetuada pelas pessoas da empresa que conhecem todo o projeto e metas da mesma. No tópico a seguir serão apresentados os conceitos da análise interna e externa das organizações.

### ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Para Santos (2008), o ambiente interno é o conjunto de características internas que permitem definir a organização. A caracterização e análise do ambiente interno são muito importantes para determinar os pontos fortes e fracos da organização e a determinação da sua competitividade no mercado. Almeida (2010) define o ambiente interno como os valores e pretensões das pessoas que compõe a empresa, que são os proprietários e os colaboradores.

Diversos são os critérios que devem ser avaliados no ambiente interno de uma organização, como: recursos financeiros que a empresa possui, liderança e imagem que ela passa para o mercado, a competitividade que gera empecilhos à entrada de empresas rivais, o crescimento da tecnologia, a inovação nos produtos e serviços, a propaganda entre outros (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Já o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais como: demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais; e também dos fatores micro ambientais como: consumidores, concorrentes e fornecedores, procurando identificar duas variáveis, as oportunidades e ameaças (COBRA, 2003).

Na análise do ambiente externo deve-se observar alguns aspectos, como: a alteração de compra dos clientes, o surgimento de novos mercados, e entrada de empresas concorrentes e os produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para uma organização ter um bom diagnóstico estratégico, deve ser analisado todo o cenário em que a empresa está situada no mercado. As análises externa e interna são de extrema importância nesse aspecto, conforme mostra o Quadro 3.

### Quadro 3 - Análise externa e interna da empresa

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PONTOS FORTES</b>	Vantagens do ambiente interno e controláveis da empresa em relação às organizações concorrentes
<b>PONTOS FRACOS</b>	Desvantagens do ambiente interno e controláveis da empresa em relação às organizações concorrentes
<b>OPORTUNIDADES</b>	Aspetos positivos do ambiente externo e não controláveis que podem gerar condições favoráveis para a empresa com potencial de lhe trazer vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho
<b>AMEAÇAS</b>	Aspetos negativos do ambiente externo e não controláveis que podem gerar condições desfavoráveis para a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui e prejudicar o seu desempenho

Fonte: adaptado de Oliveira. (2015).

Conforme o Quadro 3, os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da organização, enquanto as oportunidades e ameaças compõem a sua análise externa. Percebe-se que os pontos fortes e fracos mostram as vantagens e desvantagens de variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças mostram variáveis que não são controláveis pela empresa. Evidentemente, não se pode menosprezar as variáveis controláveis de uma organização, mas as variáveis não controláveis merecem atenção, sendo um problema que o gestor deve analisar.

De acordo com Kotler (2000), a aplicação da análise SWOT permite tornar sistêmico todas as informações que estão disponíveis na organização, obtendo uma interpretação de forma transparente de toda a empresa, possibilitando ações equilibradas, para um bom desenvolvimento da mesma.

A análise SWOT se torna uma ferramenta de extrema necessidade dentro do planejamento estratégico das organizações, pois observa e analisa seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que ela deve melhorar para conseguir sobreviver no cenário que está cada vez mais acirrado.

### MATRIZ GUT

A hierarquia dos problemas de acordo com sua gravidade é facilitada pelo uso da ferramenta de planejamento estratégico denominada de Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). O Método GUT foi criado por Kepner e Tregoe na década de 1980, a partir da necessidade de compreender e solucionar os problemas que existiam nas indústrias japonesas e americanas. Estas dificuldades e problemas podem surgir diversas vezes em uma empresa, mostrando que nem sempre é possível resolver todas no mesmo momento (OLIVEIRA, 2015).

O método GUT é uma ferramenta gerencial que é utilizada para equilibrar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do problema. Desta forma, o administrador pode agir com base em uma análise, identificando quais problemas devem ser resolvidos de forma antecipada (PERIARD, 2011).

Ferramenta muito admirável para a solução dos problemas dentro de uma organização, sendo bastante eficaz, apesar da sua simplicidade no processo de desenvolvimento, estando relacionada à Matriz SWOT e toda a sua análise dos ambientes interno e externo da organização (PERIARD, 2011).

Para Periard (2011) o primeiro passo para a elaboração da Matriz GUT é listar os problemas que estão presentes em determinada área da organização e, na sequência, avaliar os três aspectos atribuindo uma nota para cada problema listado. Destaca-se os três aspectos principais que serão analisados: Gravidade, Urgência e Tendência, demonstrados no quadro 4.

Quadro 4 - Matriz GUT

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>GRAVIDADE</b>	É representada pelo choque do problema caso ele aconteça. Pode ser analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações entre outros. Verifica-se sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso a determinada dificuldade não possa ser resolvida.
<b>URGÊNCIA</b>	É representada pelo prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver uma analisa dificuldade. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver o problema. É recomendado que a organização pense se este problema pode esperar ou deve ser realizado com urgência.
<b>TENDÊNCIA</b>	É representada pelo potencial de crescimento do problema, a probabilidade de esse problema vir a crescer com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se que a empresa pense que se ela não resolver esse problema agora, ele vai acabar piorando pouco a pouco, ou se o mesmo vai piorar imediatamente.

Fonte: Adaptado de Periard (2011).

Conforme o quadro 4, percebe-se que uma vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que a mesma ajuda o administrador a verificar de forma quantitativa os problemas e dificuldades da organização, tornando possível priorizar as ações que devem ser corrigidas imediatamente e prevenir o problema.

As notas devem ser impostas seguindo a uma escala crescente, de nota 5 para o que é considerado mais importante e 1 para os menos importantes. Ou seja, um problema que é extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a agravar com o tempo receberia esta pontuação: gravidade = 5, urgência = 5, e tendência = 5, o que mostra que este problema deve ser resolvido imediatamente (PERIARD, 2011).

Após a definição e a listagem de todos os problemas da organização, deve ser dada uma nota a cada um deles, sendo necessário somar os valores de cada um dos aspectos mencionados: Gravidade, Urgência e Tendência, para então serem descobertos aqueles problemas que serão as prioridades da organização (PERIARD, 2011).

Os problemas e dificuldade que apresentarem um valor maior de prioridade serão os que a empresa deverá enfrentar primeiro, visto que serão os mais graves, urgentes e com maior tendência a se tornarem piores, podendo levar a organização a perder clientes e lucratividade.

---

## **CAPÍTULO 5**

---

### MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O estudo do planejamento estratégico e suas aplicações mostram que o mesmo pode ser aplicado em diferentes organizações de diferentes portes e necessidades. Na administração, encontram-se diversos modelos de planejamento, dos quais os gestores das empresas podem escolher o que melhor se adequa as necessidades e possibilidades.

#### MODELO DE MAXIMIANO (2011)

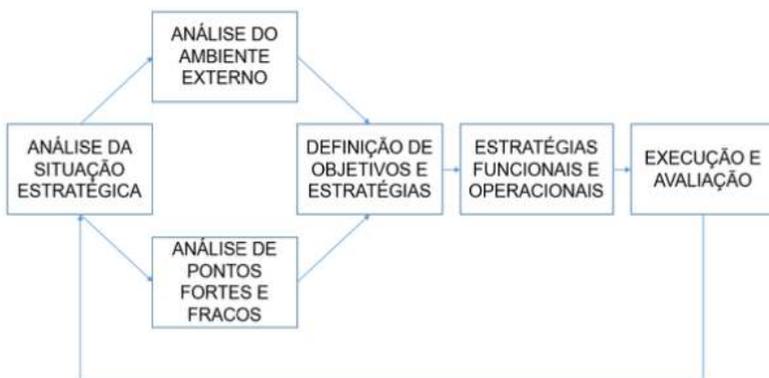
O primeiro modelo apresentado, proposto por Maximiano (2011), divide o processo de planejamento estratégico em algumas etapas. De acordo com o autor, o planejamento estratégico é o procedimento de decidir qual a missão e as metas da empresa, analisando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores. Para uma organização consolidar-se no mercado, é elaborado um planejamento estratégico, sendo que a responsabilidade é dos gestores da administração, mas a participação de todos da

empresa é importante para que sejam concluídos os objetivos da mesma.

De acordo com Maximiano (2011), o planejamento estratégico é a forma de preparar e traçar os caminhos de ação da organização e os alvos que se deseja alcançar. O planejamento estratégico é sobreposto na empresa como um todo, onde as formas de colocá-lo em atuação, e as estratégias organizacionais das áreas funcionais são chamadas de estratégias operacionais.

Para Maximiano (2011), um adequado processo ordenado de planejamento estratégico possui uma sequência de análises e decisões que abrangem alguns componentes primordiais, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Maximiano (2011, p. 133).

Conforme a Figura 3 percebe-se que é importante uma análise da situação estratégica da organização, uma análise do ambiente (ameaças e oportunidades), a análise interna (pontos fortes e fracos), e uma definição do plano estratégico para então ser feita a execução e avaliação desse plano, visando o alcance das metas e objetivos estipulados pela mesma.

A próxima etapa é a análise da situação estratégica. De acordo com Maximiano (2011), a avaliação da situação estratégica deve ser o primeiro fator analisado para um bom plano estratégico de uma organização. Sendo assim, existem alguns fatores que devem ser considerados nessa análise, tais como: a missão vigente, análise da situação estratégica, e o desempenho da empresa como os resultados já alcançados em comparação com as metas estabelecidas.

A terceira etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente. Saber quais são as ameaças e oportunidades do ambiente é importante para uma empresa se manter competitiva no mercado. Maximiano (2011) afirma que existem algumas maneiras de facilitar a análise, dividindo o ambiente em partes, sendo eles: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ações e controle no governo, conjuntura econômica e tendências sociais, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Componentes da análise ambiental



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

De acordo com a Figura 4, existem alguns fatores do ambiente que devem ser estudados, para que a organização tenha estratégias inovadoras para garantir a sua sobrevivência no cenário, e não perder clientes para seus concorrentes. Obter e utilizar essas informações para a tomada de decisões é de grande importância para qualquer gestor de uma empresa.

A etapa seguinte do planejamento estratégico é a análise interna. Ter conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização é uma base para esse processo. Uma ferramenta importante para essa análise é a avaliação de desempenho, em que a empresa observa os resultados disponíveis que ela possui e faz uma comparação com as suas metas já estipuladas (MAXIMIANO, 2011).

A quinta etapa é a preparação do plano estratégico. Saber como responder as ameaças e oportunidades do ambiente externo e aos pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa é bom para a mesma. Cada organização possui uma preparação do planejamento estratégico diferente, pois, as

empresas possuem distintos tipos de formalidade, alcance entre outros atributos (MAXIMIANO, 2011).

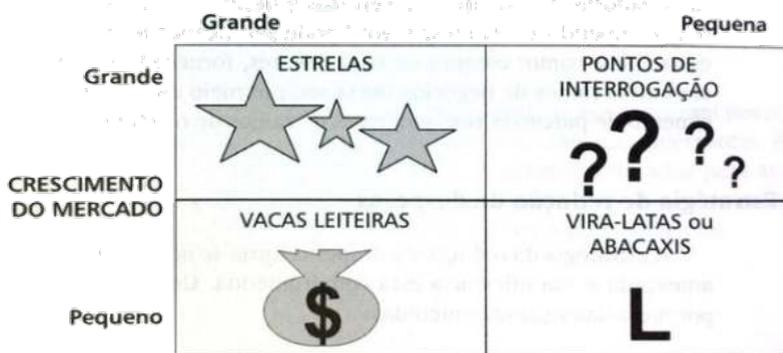
De acordo com Maximiano (2011), um plano estratégico possui três elementos básicos e fundamentais para o futuro de uma organização no mercado: a missão, os objetivos e as estratégias. A missão de uma empresa pode permanecer a mesma ou mudar conforme o passar dos anos, devido ao ambiente e a circunstância interna da mesma. Os objetivos e as estratégias são as decorrências reais que a empresa procura alcançar, que focalizam: clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação no mercado e indicadores de desempenho.

Um fator importante para as empresas é o uso das estratégias combinadas. Existem organizações que utilizam diversas estratégias simultaneamente, dependendo das situações. Manter essa diversificação de estratégias não é fácil, sendo importante um acompanhamento de um gestor preparado, para que os objetivos principais possam ser alcançados (MAXIMIANO, 2011).

A próxima etapa do planejamento estratégico é a seleção de estratégias. Maximiano (2011) afirma que existe uma técnica para a seleção de estratégias, que é baseada no estudo da participação do mercado, que foi criada pela empresa americana de consultoria BCG (Boston Consulting Group). Essa matriz, que permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com a sua participação no mercado, mostra

quatro fontes de lucros ou resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Matriz BCG de participação no mercado



Fonte: Maximiano (2011, p. 150)

Conforme a Figura 5, é possível verificar que esta matriz BCG auxilia os profissionais da administração a analisar os produtos que são vendidos pela organização, identificando aspectos de grande importância para a manutenção dos mesmos. As quatro fontes de lucros representam uma relação entre crescimento e participação relativa de mercado. A empresa precisa saber qual é a possibilidade de crescimento de um produto, a sua condição perante a aceitação do público, entre outros fatores. Cada um deles foi nomeado de forma a facilitar o entrosamento da sua definição. O uso dessas expressões auxilia no rápido conhecimento da análise, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Matriz BCG de participação no mercado

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>ESTRELAS</b>	São os produtos ou unidades de negócios que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e que, portanto, têm alto potencial de lucratividade. Por causa disso, as estrelas são unidades de negócios ou produtos ganhadores de dinheiro
<b>PONTOS DE INTERROGAÇÃO</b>	São os produtos ou unidades de negócios que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Portanto, são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto
<b>VACAS LEITEIRAS</b>	São os produtos e negócios que têm alta participação em mercados estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. Por causa disso, as vacas leiteiras ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos
<b>VIRA-LATAS OU ABACAXI</b>	São os produtos e negócios que têm pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto. Portanto, não representam boas oportunidades de investimento

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Conforme o Quadro 5, percebe-se que muitos produtos e negócios possuem um ciclo de vida que pode passar pelas quatro fontes de lucros ou resultados da matriz, começando como os pontos de interrogação e tornando-se posteriormente estrelas. Com o passar do tempo vão surgindo empresas concorrentes, que se tornam vacas leiteiras e, por fim, em vira-latas. Para uma organização fazer o bom uso da matriz BCG, deve possuir bem estruturado e identificado quais os produtos ou negócios são vira-latas, vaca leiteira, estrela ou ponto de interrogação. Então, a empresa pode analisar a atuação dos seus produtos para planejar uma estratégia, a fim de alcançar os objetivos (MAXIMIANO, 2011).

A última etapa do planejamento estratégico é a implementação da estratégia. Maximiano (2011) comenta que a implementação da estratégia para realizar a missão e as metas da empresa é realizada por meio das estratégias funcionais e operacionais, conforme é destacado na Figura 6.

Figura 6 - Formas de implementar o plano estratégico



Fonte: Maximiano (2011, p. 151).

Percebe-se na Figura 6, que são estudados os planos funcionais, a estrutura organizacional, as políticas e procedimentos e os planos de projetos. O plano estratégico é implementado na organização somente após serem concluídos os projetos, as políticas e procedimentos, e ser analisada a estrutura organizacional. Desta forma, é feita uma avaliação

desse planejamento estratégico, para verificar se o mesmo está obedecendo as regras e objetivos da organização.

No próximo tópico, será apresentado o modelo de planejamento estratégico com base em Chiavenato (2007), que abrange os conceitos e a implementação do planejamento estratégico.

\* \* \*

### MODELO CHIAVENATO (2007)

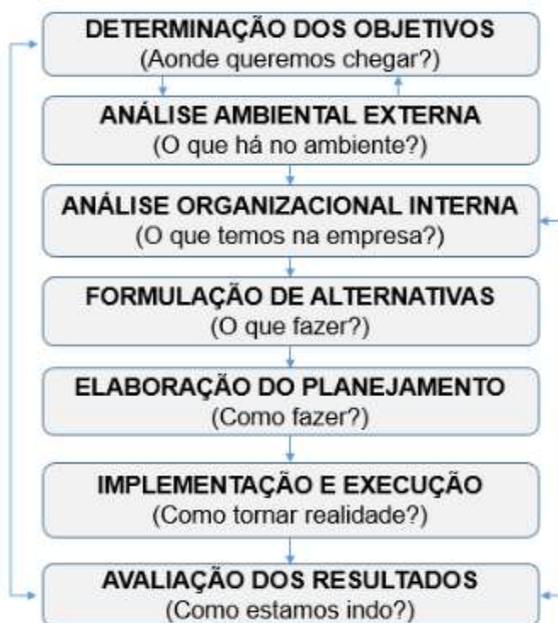
O segundo modelo, proposto por Chiavenato (2007), divide o processo de planejamento estratégico em sete etapas, sendo elas: determinação dos objetivos; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas; elaboração do planejamento; implementação e execução e avaliação dos resultados. De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento que ocorre no nível institucional da organização é denominado de planejamento estratégico. Os administradores que estão neste nível, são voltados para as primeiras atividades da organização, e conseqüentemente, encontram muitas inseguranças geradas pelas variáveis não controláveis do ambiente no qual está inserida.

Esses administradores necessitam encontrar as ameaças e as oportunidades que estão disponíveis, para então desenvolverem estratégias para enfrenta-las. É necessário que a empresa foque no longo prazo, tomando decisões baseadas em julgamento, ao invés de decisões baseadas em informações. Uma

vez que, se tratando de um ambiente dinâmico, complexo e modificável, nem sempre os gestores possuem tempo para coletar todas as informações existentes (CHIAVENATO, 2007).

Toda organização deve estar envolvida no planejamento estratégico, e não somente alguns departamentos. Cada uma das sete etapas do planejamento estratégico é importante para uma organização, como é destacado na Figura 7.

Figura 7 - As etapas do planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Chiavenato (2007)

De acordo com a Figura 7, todas as etapas do planejamento estratégico estão ligadas entre si. A todo o

momento o gestor deve se questionar se os objetivos estipulados pela organização estão sendo alcançados, analisar tanto o ambiente externo quanto o interno verificando os recursos disponíveis que a organização possui e as oportunidades e ameaças que irá confrontar-se. Preparar uma formulação de alternativas que poderá recorrer, elaborando um planejamento estratégico. Fazer a implementação e a execução desse planejamento, para tornar realidade, e então monitorar de forma constante a avaliação dos resultados obtidos.

A primeira etapa do planejamento estratégico é a determinação dos objetivos. Ao analisar-se a missão e a visão da empresa, são estipulados os propósitos e as metas empresariais da mesma. Os objetivos são os propósitos que a empresa possui, que em conjunto mostram para os seus consumidores a sua razão de existir (CHIAVENATO, 2007).

Para Chiavenato (2007), os objetivos empresariais podem ser incorporados em quatro divisões: o lucro, a expansão da empresa, a segurança e a autonomia ou independência. Cada uma é importante para uma organização e tem suas definições, conforme é destacado no Quadro 6.

De acordo com o Quadro 6, os objetivos empresariais primordiais auxiliam a organização a alcançar as suas metas. O lucro, a segurança e a independência são objetivos empresariais que a organização mantém por sobrevivência da mesma no mercado. A expansão da empresa é um objetivo fundamental, que a organização busca alcançar ao longo do crescimento e desenvolvimento da mesma no cenário competitivo.

## Quadro 6 - Objetivos empresariais primordiais

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>LUCRO</b>	Considerado o retorno dos proprietários e da economia da empresa
<b>EXPANSÃO DA EMPRESA</b>	Seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado do qual participa
<b>SEGURANÇA</b>	Corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade
<b>AUTONOMIA OU INDEPENDÊNCIA</b>	Objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

Chiavenato (2007) aborda que além dos objetivos empresariais primordiais, a organização possui uma hierarquia dos objetivos e metas estipulados pela organização. Cada objetivo possui o seu nível de importância e de urgência para determinada área de sobrevivência da empresa. Os objetivos gerais da organização em geral são determinados em objetivos estratégicos ou globais, objetivos táticos ou departamentais e objetivos operacionais. Cada um desses importantes objetivos possui as suas definições, conforme é destacado no Quadro 7.

Conforme o Quadro 7, as metas são de extrema importância em uma empresa de qualquer segmento, que busca a sua consolidação no mercado. Esses três tipos de objetivos mostram que existe uma hierarquia dentro de uma empresa, sendo os estratégicos ou globais os mais amplos do negócio. Os objetivos táticos ou departamentais são os específicos de cada área empresarial existente em uma organização. Por fim, os

objetivos operacionais são os que possuem limitações a cada cargo ou atividade estipulada pela mesma.

Quadro 7 - Objetivos gerais de uma organização

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OU GLOBAIS</b>	São os objetivos mais amplos do negócio, como, por exemplo, lucratividade, participação no mercado, imagem, retorno de investimento
<b>OBJETIVOS TÁTICOS OU DEPARTAMENTAIS</b>	São os objetivos específicos de cada unidade organizacional, como volume de produção, volume de vendas, volume de compras, orçamento de despesas departamentais, custo de produção, custo de cobrança, ciclo financeiro, entre outros.
<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	São os objetivos limitados a cada cargo ou tarefa, entre os quais atendimentos primorosos ao cliente, quantidade de cobranças, tempo médio de atendimento, tempo de entrega, custo unitário de produto

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

Conforme o Quadro 7, as metas são de extrema importância em uma empresa de qualquer segmento, que busca a sua consolidação no mercado. Esses três tipos de objetivos mostram que existe uma hierarquia dentro de uma empresa, sendo os estratégicos ou globais os mais amplos do negócio. Os objetivos táticos ou departamentais são os específicos de cada área empresarial existente em uma organização. Por fim, os objetivos operacionais são os que possuem limitações a cada cargo ou atividade estipulada pela mesma.

A segunda etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente externo da empresa. Essa análise do ambiente é a forma com a qual a organização busca conhecer o ambiente externo e entender o que ocorre a sua volta. Para uma empresa

administrar com eficiência e de forma adequada, é primordial que conheça o ambiente externo em que está situada, e analisar algumas variáveis, como: as oportunidades, necessidades que possui, os recursos disponíveis, dificuldades e problemas e ameaças existentes, as quais está sujeita a confrontar-se no decorrer do dia a dia, podendo ser inevitável (CHIAVENATO, 2007).

Na percepção de Chiavenato (2007), a análise do ambiente de uma empresa tem que envolver o ambiente geral (macro ambiente) e, também o ambiente de atividades da mesma. O ambiente geral abrange diversos fatores que influenciam todas as empresas, sem exceções. Cada um desses fatores possui as suas definições e explicações, conforme é destacado no Quadro 8.

Conforme o Quadro 8, todos esses fatores tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos e ecológicos compõem os aspectos do ambiente geral das organizações. Cada um desses sete fatores não é controlável pela empresa e podem influenciar a mesma de forma inevitável, tanto como vantagem quanto como desvantagem.

Aspectos negativos ou positivos do ambiente externo e não controláveis podem gerar condições desfavoráveis ou favoráveis para a organização, tendo como potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui e prejudicar o seu desempenho no mercado, ou de lhe trazer vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho.

Quadro 8 - Fatores que influenciam as organizações no ambiente geral

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Abrangem custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços prováveis de substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos
<b>POLÍTICOS</b>	Dizem respeito a decisões governamentais nos níveis federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa
<b>ECONÔMICOS</b>	Referem-se ao estágio da economia, às tendências nos preços de bens e serviços, as políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos etc.
<b>LEGAIS</b>	A legislação nos âmbitos federal, estadual e municipal vem afetando cada vez mais as operações e atividades das empresas. Muitas vezes, a estratégia empresarial esbarra em certos impedimentos legais
<b>SOCIAIS</b>	Os valores sociais e as atitudes das pessoas podem afetar a estratégia empresarial
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	Como a densidade populacional e a distribuição geográfica da população, distribuição por idade, sexo, raça, por exemplo, definem a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado
<b>ECOLÓGICOS</b>	Envolvem aspectos do ambiente físico e natural, bem como políticas governamentais a respeito

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

De acordo com Chiavenato (2007), cada empresa possui ao seu redor o seu próprio ambiente de tarefa, que representa uma parte específica do ambiente mais próximo de cada organização. Para alcançar as metas organizacionais, a empresa deve ter uma visão apropriada de todo o seu negócio, e mostrar que conhece fortemente os aspectos existentes no seu ambiente de atividades. Cada um desses aspectos possui as suas definições, conforme é destacado no Quadro 9.

Quadro 9 - Fatores que influenciam as organizações no ambiente de tarefas

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>CONSUMIDORES OU USUÁRIOS</b>	Dos produtos ou serviços da empresa, isto é, os clientes ou a organização possui. É o chamado mercado e que pode absorver todos os resultados ou saídas da atividade empresarial.
<b>FORNECEDORES DE RECURSOS</b>	As organizações que proporcionam as entradas e os recursos necessários para as operações e atividades da empresa. Em outros termos, as demais empresas com as quais a organizações mantem relações de dependência.
<b>CONCORRENTES</b>	Eles podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor.
<b>AGÊNCIAS REGULAMENTADORAS</b>	Entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública, que interferem nas atividades e operações da empresa, quase sempre para vigiá-las e provocar restrições e limitações, reduzindo o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da empresa.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

De acordo com o Quadro 9, pode-se analisar que esses quatro fatores (consumidores ou usuários, fornecedores de recursos, concorrentes e agências regulamentadoras) do ambiente externo interferem no ambiente de tarefas das organizações. Os consumidores são muito importantes para o desenvolvimento e permanência da empresa no mercado. As necessidades e desejos dos consumidores são aspectos que não podem ser menosprezados pela organização que almeja sucesso. Os fornecedores auxiliam a organização nas entradas e nos recursos que são necessários para as tarefas da empresa.

As organizações concorrentes interferem e influenciam na consolidação da empresa no mercado. A competitividade

afeta todo o cenário do ambiente de uma empresa, provocando oscilações e agitações ambientais. Por fim, quando as agências regulamentadoras ocasionam problemas no ambiente de tarefa, a organização deve lançar estratégias bem preparadas para reduzir as futuras ameaças que possam vir a ocasionar dificuldades na permanência da organização no mercado.

Elaborar uma análise do ambiente geral e do ambiente de tarefa é imprescindível para um bom planejamento estratégico. Mesmo ele mantendo o foco no longo prazo, deve ser analisado todos os tipos de cenários que possam vir a surgir de forma imprevista, tendo alternativas para responder rapidamente as oportunidades e ameaças que possam vir a aparecer de forma inesperada (CHIAVENATO, 2007).

A terceira etapa do planejamento estratégico é a análise organizacional do ambiente interno da empresa. Este é o processo no qual se é analisado todos os recursos disponíveis, como financeiros, humanos e mercadológicos da empresa, sendo um conjunto no qual se percebe as forças e fraquezas que a organização possui (CHIAVENATO, 2007).

Para Chiavenato (2007), a análise organizacional deve levar em consideração sete aspectos internos importantes, sendo eles: missão e visão organizacional; recursos empresariais disponíveis; competências atuais e potenciais; estrutura organizacional; tecnologia; pessoas e cultura organizacional. Cada uma dessas categorias é importante para uma organização e tem suas definições, conforme é destacado no quadro 10

De acordo com o Quadro 10, percebe-se que esses aspectos internos são importantes para uma organização, pois não basta conhecer somente o ambiente externo, mas sim conhecer fortemente as relações internas da empresa, suas potencialidades e vulnerabilidades. Essa análise mostra a gestão de conhecimento estratégico que a empresa possui em relação aos seus atributos.

Quadro 10 - Fatores internos que influenciam na análise organizacional

<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL</b>	A missão define o papel assumido pela empresa na sociedade, enquanto a visão define o que ela pretende ser no futuro e os objetivos a alcançar.
<b>RECURSOS EMPRESARIAIS DISPONÍVEIS</b>	Como recursos financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos. Em geral, os recursos determinam até que ponto a empresa pode operar, crescer e se expandir.
<b>COMPETÊNCIAS ATUAIS E POTENCIAIS</b>	Quais são os conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes individuais que a empresa reúne ou pode reunir.
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	Como a empresa está organizada e suas características, envolvendo os sistemas internos, valores e princípios. A estrutura representa a maneira pela qual a empresa se organiza para cumprir sua estratégia.
<b>TECNOLOGIA</b>	As tecnologias utilizadas pela empresa sejam para a produção de seus produtos ou serviços ou para o seu próprio funcionamento interno, representam a infraestrutura que permite ou amarra o seu desenvolvimento.
<b>PESSOAS</b>	Suas habilidades, seus talentos, capacidades e competências. A empresa precisa contar talentos para que possa crescer e ser bem-sucedida.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Abrange o estilo de administração, clima organizacional, estilo de liderança e os aspectos motivacionais internos.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

De acordo com o Quadro 10, percebe-se que esses aspectos internos são importantes para uma organização, pois não basta conhecer somente o ambiente externo, mas sim conhecer fortemente as relações internas da empresa, suas potencialidades e vulnerabilidades. Essa análise mostra a gestão de conhecimento estratégico que a empresa possui em relação aos seus atributos.

A missão e a visão mostram para a sociedade o papel que a empresa possui, e a visão diz os objetivos que ela pretende alcançar no futuro, bem como define o que ela pretende ser. Os recursos empresariais disponíveis e as competências atuais e potenciais mostram os recursos já existentes na empresa e os conhecimentos e habilidades que a mesma pode reunir. A estrutura organizacional representa a forma pela qual a organização pretende cumprir a sua estratégia, e a tecnologia apresenta a forma com que ela auxilia no desenvolvimento da mesma.

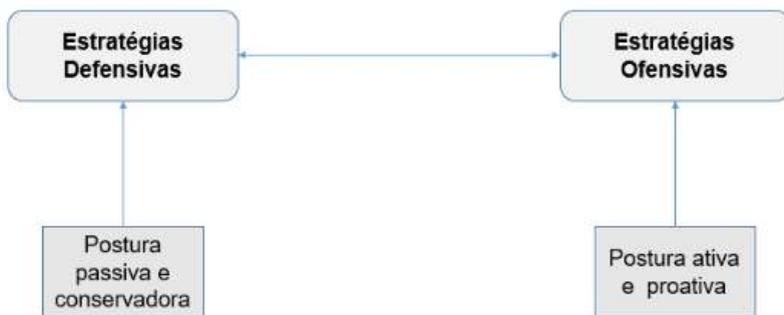
A organização necessita de pessoas com conhecimento, habilidades e competências para chegar no sucesso esperado e ter um crescimento contínuo sendo consolidada no mercado. Por fim, a cultura organizacional compreende o modo em que a empresa é administrada, a liderança dos colaboradores, o seu clima organizacional e as variáveis motivacionais internas.

A quarta etapa do planejamento estratégico é a formulação de alternativas. A partir dos objetivos organizacionais, verificam-se as oportunidades existentes, ameaças inerentes do ambiente e, também os problemas. Com

isso, os gestores da organização possuem um bom planejamento para criar as alternativas estratégicas quanto as ações do futuro das organizações (CHIAVENATO, 2007).

As organizações podem criar estratégias ofensivas (ativas) relacionando com uma parte do seu ambiente de tarefa e estratégias defensivas (passivas) em relação a outros componentes. Para Chiavenato (2007) essas posturas estratégicas ativa/passiva são importantes para uma organização e tem ligação uma com a outra, conforme é destacado na Figura 8.

Figura 8 - As alternativas estratégicas



Fonte: adaptado de Chiavenato (2007)

Conforme a Figura 8 observa-se que empresas de pequeno porte sobrevivem no cenário com estratégias defensivas e preservadas possuindo uma postura passiva e conservadora, preferem arriscar menos e zelar por uma estratégia menos invasiva. Organizações que possuem

estratégias ofensivas mostram uma postura ativa, geralmente são empresas de grande porte e arrojadas. Essas preferem lançar estratégias ofensivas nos segmentos de mercado.

A quinta etapa do planejamento estratégico é a elaboração do planejamento, que é a forma como a estratégia empresarial será colocada em prática. O planejamento está focado em como fazer para atingir os objetivos estipulados pela empresa, avaliando o diagnóstico sobre o que há no ambiente da organização (CHIAVENATO, 2007).

O grande número de empresas com problemas faz com que o planejamento estratégico seja uma ferramenta primordial para uma empresa. Ele existe para auxiliar nos aspectos incertos da mesma, sendo que, se tudo ocorresse de maneira correta não seria necessário um planejamento estratégico. Esse processo deve contar com a participação de todos os envolvidos da organização, para que a mesma responda com maestria as ameaças e oportunidades existentes (CHIAVENATO, 2007).

Para Chiavenato (2007), todo planejamento estratégico deve estar subordinado a uma filosofia de ação. Desta forma, existem três tipos de filosofia do planejamento: planejamento conservador, otimizante e adaptativo, conforme é destacado no Quadro 11.

Conforme o Quadro 11 percebe-se que esses três tipos de filosofia do planejamento são imprescindíveis para uma empresa. O planejamento conservador mostra que está preocupado em identificar os problemas internos do que procurar as oportunidades que podem vir a acontecer no

futuro. No planejamento otimizador, é baseado em se preocupar com a tomada de decisões e melhorar o que já é praticado dentro do ambiente da empresa. Por fim, o planejamento adaptativo procura reduzir os problemas localizados no passado da organização, focando na adaptação do ambiente interno da empresa.

Quadro 11 - Filosofias de planejamento

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PLANEJAMENTO CONSERVADOR</b>	Sua filosofia está refletida nas decisões de obter resultados bons, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na empresa, conservando as práticas atualmente vigentes
<b>PLANEJAMENTO OTIMIZANTE</b>	Sua filosofia está refletida nas decisões de obter os melhores resultados possíveis para a empresa, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis.
<b>PLANEJAMENTO ADAPTATIVO</b>	Sua filosofia está refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico focaliza em resolver os problemas da organização antes que eles ocorram, fazendo com que a empresa esteja preparada para problemas futuros. Não se trata somente da proteção sobre dificuldades que possam vir a ocorrer, mas da tomada de decisões que ocasionará a consequências futuras.

A sexta etapa do planejamento estratégico é a implementação e execução, que é a forma como a empresa irá colocar em prática o que foi planejado anteriormente. Essa implementação mostra as etapas que o gestor deve trilhar para alcançar seus objetivos e representa a ligação das decisões empresariais e a execução por meio dos indivíduos da organização. A formulação estratégica é dinâmica e de difícil entendimento, e sua execução é ainda mais complicada (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Chiavenato (2007), para implementar o planejamento estratégico e fazer com que o planejamento de fato ocorra, a empresa deve seguir esses passos: participação das pessoas, comunicação intensiva, preparação prévia do pessoal, reforço contínuo, avaliação sistemática e as recompensas por resultados. Desta forma, cada uma dessas etapas possui a sua definição, conforme é destacado no Quadro 12.

De acordo com o Quadro 12, percebe-se que existem etapas para a implementação do planejamento estratégico, e sem a participação e o compromisso de todos os indivíduos da organização, a estratégia não ocorre. Sobre a participação de pessoas, a estratégia deve ser algo que esteja no cotidiano dos colaboradores da empresa, e não que fique somente no papel, pois transformar a estratégia em ação cotidiana pode ser primordial para a consolidação da organização no mercado.

Na comunicação intensiva é importante fazer com que as pessoas saibam o que devem fazer para contribuir com os

resultados da estratégia na empresa, sendo que, a comunicação deve ocorrer em todos os níveis da organização.

Quadro 12 - Etapas para a implementação do planejamento estratégico

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS</b>	As pessoas devem incorporar a ação estratégica da organização, e não ser simplesmente espectadores ou observadoras. A implementação estratégica deve fazer com que a estratégia passe a ser a atividade cotidiana das pessoas.
<b>COMUNICAÇÃO INTENSIVA</b>	Explicar, esclarecer, orientar as pessoas quanto ao que devem fazer para contribuir com resultados para a estratégia empresarial.
<b>PREPARAÇÃO PRÉVIA DO PESSOAL</b>	Inclui treinamento e desenvolvimento, educação corporativa, reuniões sistemáticas de apresentação e acompanhamento dos resultados
<b>REFORÇO CONTÍNUO</b>	Falar sempre na estratégia, bater firme nos objetivos e festejar resultados
<b>AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA</b>	Medição por indicadores de desempenho e de resultados é fundamental. Diariamente ou semanalmente as pessoas devem se reunir para avaliar o andamento das ações estratégicas, da coordenação e integração de todos os esforços.
<b>RECOMPENSAS POR RESULTADO</b>	A estratégia repousa na ação das pessoas e estas devem ser incentivadas e estimuladas constantemente para que não haja paradas ou atrasos.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

A preparação prévia do pessoal e o reforço contínuo representam o uso da estratégia na empresa, em que os funcionários devem falar sobre a sua importância, sendo um assunto principal de todas as reuniões.

Com a avaliação sistemática, é realizada na organização uma análise para verificar o andamento da estratégia implantada anteriormente, funcionando como um reforço contínuo que visa trazer benefícios para a ação estratégica. Com a recompensa por resultados, as pessoas devem ser estimuladas

e incentivadas diariamente para que não ocorra problemas com o processo estratégico (CHIAVENATO, 2007).

A sétima e última etapa do planejamento estratégico é a avaliação dos resultados, que é a forma como a empresa irá acompanhar e avaliar os resultados que foram alcançados de forma sucessiva e continuada. Percebe-se que o importante para uma empresa é saber utilizar todos os recursos de forma adequada, e isso só pode ser feito com um diagnóstico detalhado de todos os componentes (CHIAVENATO, 2007).

O BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, quando é traduzida para o português, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. O BSC consiste em um método que mede o desempenho da organização por meio de indicadores. Foi desenvolvido por professores de Harvard e hoje em dia é muito utilizado na gestão de agências, principalmente como um complemento ao planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2007).

Para Kaplan e Norton (1997) o BSC leva o conjunto de objetivos das empresas além de somente as medidas financeiras. Os administradores podem avaliar até que ponto suas organizações geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem melhorar as capacidades internas e os investimentos necessários, visando a melhoria do desempenho futuro.

Esse indicador é de extraordinária importância para as organizações. Chiavenato (2007) afirma que esta estratégia está ligada a quatro perspectivas da empresa: financeira,

clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento. Cada uma dessas quatro categorias tem suas definições, conforme é destacado no Quadro 13.

Quadro 13 - Perspectivas do BSC

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	Envolve indicadores financeiros que informam se a estratégia empresarial e sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro
<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>	Envolve indicadores sobre mercados e segmentos nos quais a empresa está competindo. O atendimento ao cliente é traduzido em medidas específicas sob critérios de qualidade, custo, atendimento e garantias, como também satisfação do cliente, sua captação e fidelização.
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	Envolve indicadores para mensurar o desempenho de processos nos quais a empresa deve alcançar excelências para proporcionar melhores resultados financeiros e dos clientes
<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO</b>	Envolve indicadores que permitem o alcance dos objetivos pretendidos nas outras três perspectivas anteriores.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007).

De acordo com o Quadro 13, as perspectivas do BSC são de grande auxílio para as empresas, pois as mesmas devem antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e observar com olhos críticos o cenário socioeconômico no qual está inserida, monitorando de forma permanente o fluxo de informações sobre os negócios e atividades em que está envolvida, para que possa progredir rumo às suas metas de longo prazo, garantindo assim sua posição competitiva no mercado.

Portanto, torna-se importante que o controle e avaliação dos resultados do planejamento estratégico da empresa sejam feitos constantemente, para que as informações geradas por essa análise sejam capazes de acelerar o processo de tomada de decisão e com isso estabelecer um diferencial competitivo positivo.

No próximo tópico, será apresentado o modelo de planejamento estratégico com base em Oliveira (2015), onde abrange os conceitos e a implementação do planejamento estratégico.

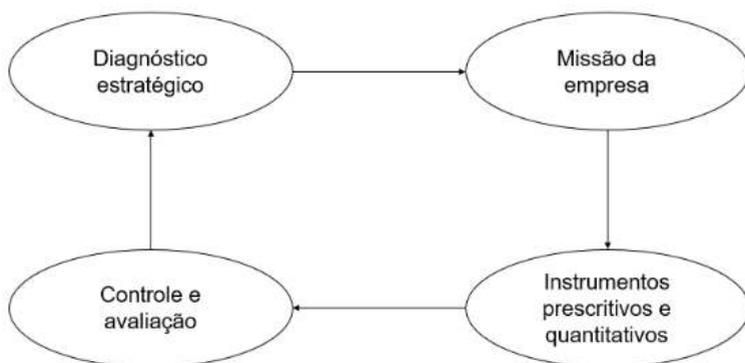
\* \* \*

### MODELO DE OLIVEIRA (2015)

O terceiro modelo apresentado é proposto por Oliveira (2015), divide o processo de planejamento estratégico em quatro fases, sendo elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Essas fases são apresentadas na Figura 9.

Percebe-se que as fases do planejamento estratégico estão interligadas, e para o andamento adequado das mesmas é necessário que cada etapa seja concluída de forma correta.

Figura 9 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2015, p.44).

Conforme a Figura 9, percebe-se que as fases do planejamento estratégico estão interligadas, e para o andamento adequado das mesmas é necessário que cada etapa seja concluída de forma correta.

#### PRIMEIRA FASE: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

A primeira fase do modelo de Oliveira (2015) é realizada por pessoas que obtêm diversas informações, que observam e analisam todos os aspectos essenciais aos acontecimentos externos e internos da organização. Essa fase de diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas primordiais, conforme Figura 10.

Figura 10 - Cinco etapas do diagnóstico estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Conforme a Figura 10 nota-se que para ser realizado um adequado diagnóstico estratégico da organização, devem ser analisadas cinco etapas, sendo elas muito importantes para o alcance dos objetivos estipulados pela empresa. As etapas são: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

De acordo com Oliveira (2015), na etapa da identificação da visão é encontrado quais as necessidades e expectativas dos conselheiros, executivos da alta administração e dos acionistas. Já na etapa de identificação dos valores a empresa analisa as importâncias que amparam o modelo que a organização está sendo gerida. Com isso, a organização consegue ter um bom desenvolvimento do planejamento estratégico a ser praticado.

A análise externa confere quais são as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo da empresa, bem como as maneiras que ela pode se aproveitar desses conhecimentos para evitar frustrações e desfrutar das

conveniências. Alguns fatores devem ser analisados quando o assunto é o ambiente externo da organização, tais como: fornecedores, mercado nacional e internacional, evolução da tecnologia, aspectos políticos, mercado financeiro, órgãos governamentais, concorrentes entre outros fatores que podem interferir na análise externa da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Conforme Oliveira (2015), um aspecto importante a ser verificado no ambiente externo da organização é a divisão do ambiente da mesma em duas partes, conforme o quadro 14.

Quadro 14 - Análise externa e a divisão dos ambientes

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>AMBIENTE DIRETO</b>	Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
<b>AMBIENTE INDIRETO</b>	Representa o conjunto de fatores por meio dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influências entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Fonte: adaptado de Oliveira (2015).

Analisando o quadro 14, nota-se que essa divisão é feita para facilitar a análise dos fatores externos, fazendo com que a organização consiga mensurar a interação de influências entre a mesma e o seu ambiente. Com o conhecimento dessas duas variáveis e suas influências, o gestor consegue administrar de forma adequada o ambiente indireto.

Na análise interna além de serem verificados os pontos fortes e fracos da organização, deve ser analisado também o ponto neutro. Para Oliveira (2015), o ponto neutro é uma variável que a organização identifica como um aspecto que não pode se enquadrar nem no ponto forte nem no ponto fraco, pois não é possível determinar se está beneficiando ou prejudicando a empresa.

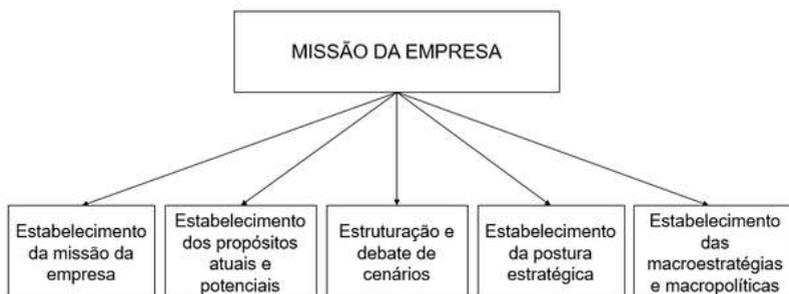
Conforme Oliveira (2015), na etapa de identificar os pontos fortes, fracos e os neutros de uma empresa, é fundamental analisar a estrutura organizacional, pois uma empresa com uma estrutura organizacional adequada e bem definida pode alcançar suas metas de forma correta. Outros fatores a serem observados na análise interna são: produtos e serviços já existentes, comercialização, promoção, recursos humanos, estilo da administração, tecnologia, resultados empresariais, controle e avaliação entre outros fatores que devem ser considerados importantes para um bom planejamento estratégico.

Na análise dos concorrentes verificam-se as vantagens competitivas que a organização pode alcançar, nessa etapa é verificada a necessidade de uma boa avaliação da qualidade das informações para ser feita uma análise do nível de risco que a organização está seguindo. Para isso, a empresa deve se colocar no lugar do seu concorrente e fazer uma análise interna e externa dos seus principais rivais, sendo interessante analisar também os seus concorrentes em potencial.

## SEGUNDA FASE: MISSÃO DA EMPRESA

De acordo com Oliveira (2015), nessa fase é estabelecida a razão de existir da organização, como também toda a sua colocação no planejamento estratégico. Essa fase de missão da empresa pode ser dividida em cinco etapas primordiais, conforme Figura 11.

Figura 11 - Cinco etapas da missão da empresa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Conforme a Figura 11 nota-se que para ser realizada uma adequada missão da empresa, devem ser analisadas cinco etapas, sendo elas muito importantes para o alcance dos objetivos estipulados pela empresa. As etapas são: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários; estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

De acordo com Oliveira (2015), a missão de uma organização é a determinação do real motivo de sua existência, o momento em que ela busca mostrar quem ela atende com seus produtos e serviços. Essa missão pode ser definida com o objetivo de satisfazer necessidades no ambiente externo, e não somente ter o intuito de oferecer produtos e serviços ao mercado.

No estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, os executivos devem estabelecer os propósitos da organização. Para Oliveira (2015), os propósitos correspondem a explicação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já está situada. Uma empresa deve guardar todas as informações e dados referente a propósitos já existentes e propósitos futuros, em busca de alcançar os objetivos e metas estipulados pela mesma.

Para Oliveira (2015), a estruturação e debate de cenários são muito importantes para o processo de planejamento estratégico. Os cenários podem representar critérios, medidas e situações para a elaboração do preparo do futuro da organização. Esses cenários devem ser montados e fundamentados com a análise dos dados e informações estratégicas que a empresa possui. Os gestores podem criar cenários que mostrem situações futuras ou a evolução de determinadas circunstâncias organizacionais para o alcance das metas.

Um aspecto fundamental é o estabelecimento da postura estratégica da organização, sendo assim, é a maneira com que a

empresa se posiciona nos ambientes. Essa postura estratégica demonstra a confrontação entre os seus pontos fracos e pontos fortes, mostra a sua real capacidade de aproveitar as oportunidades existentes e de enfrentar as ameaças externas que não são controláveis pela mesma. Postura estratégica é quando uma empresa utiliza a sua melhor estratégia, alcançando seus propósitos dentro da missão, analisando os ambientes externo e interno, que foram anteriormente estabelecidos no diagnóstico estratégico da organização.

De acordo com Oliveira (2015), um gestor deve saber estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da organização, pois servem de grande auxílio nas orientações estratégicas da empresa, facilitando a implementação das estratégias e políticas da organização, conforme o Quadro 15.

Quadro 15 - Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>MACROESTRATÉGIAS</b>	Correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa considerada no ambiente competitivo.
<b>MACROPOLÍTICAS</b>	Corresponde às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Fonte: adaptado de Oliveira. (2015).

Conforme o Quadro 15 verifica-se que é de suma importância que um gestor analise e faça uma revisão das

macroestratégias já estabelecidas, focando na sua postura estratégica. A junção das macroestratégias e das macropolíticas auxilia nas orientações estratégicas da organização, facilitando a implementação das mesmas na empresa, visando na realização de um planejamento estratégico adequado.

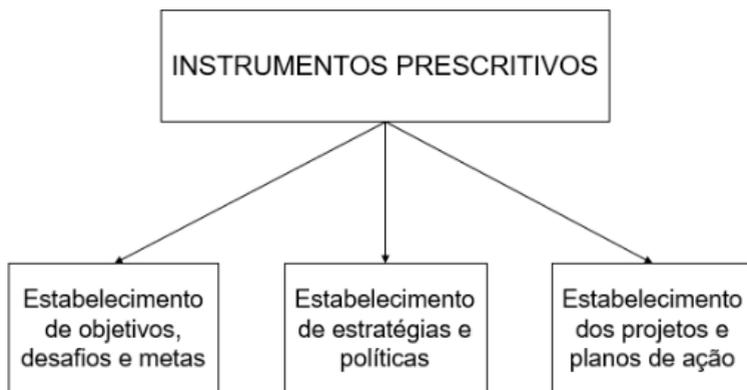
### TERCEIRA FASE: INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nessa fase é primordial para a empresa saber aonde ela quer chegar e como chegar. Para isso, essa fase pode ser dividida em dois instrumentos muito importantes que estão interligados, o instrumento prescritivo e o quantitativo (OLIVEIRA, 2015).

Os instrumentos prescritivos proporcionam uma explicação clara do que deve ser realizado pela organização, para que a mesma consiga alcançar os propósitos já estabelecidos dentro da missão da empresa, seguindo sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e aos valores existentes da organização, também analisando as ações das macroestratégias, e por fim chega-se no que a organização quer ser, sua visão (OLIVEIRA, 2015).

Para Oliveira (2015), os instrumentos prescritivos são interessantes e importantes para um adequado e correto planejamento estratégico, e podem ser analisados e realizados por meio de três etapas, conforme Figura 12.

Figura 12 - Etapas dos instrumentos prescritivos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Conforme a Figura 12 percebe-se que para ser realizado um adequado instrumento prescritivo, devem ser analisadas três etapas, sendo elas muito importantes para o alcance dos objetivos estipulados pela empresa. As etapas são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Na percepção de Oliveira (2015), a etapa de estabelecimento de objetivos, desafios e metas mostra como o gestor deve estabelecer as mesmas em uma organização, conforme o quadro 16.

Analisando o quadro 16, nota-se que esses quatro aspectos auxiliam as organizações a trilharem e alcançarem os seus objetivos, desafios e metas. Um gestor deve estabelecer por

meio de diversos métodos (cruzamento dos fatores internos e externos existentes, administração por objetivos e etc.) esses aspectos.

Quadro 16 - Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>OBJETIVO</b>	É o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços
<b>OBJETIVO FUNCIONAL</b>	É o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa.
<b>DESAFIO</b>	É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.
<b>META</b>	Corresponde aos prazos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo

Fonte: adaptado de Oliveira. (2015).

De acordo com Oliveira (2015), a etapa de estabelecimento de estratégias e políticas mostra alguns aspectos a serem definidos pela organização, usando divergentes métodos de análises. Esses aspectos são: estratégia e política, conforme demonstrados no quadro 17.

De acordo com o quadro 17, percebe-se que esses dois aspectos auxiliam em um bom planejamento estratégico. A estratégia mostra um caminho a ser trilhado de forma diferenciada e inovando nos seus objetivos, metas e desafios,

fazendo com que a empresa tenha o seu melhor desenvolvimento perante os ambientes. A política acaba oferecendo auxílio para a tomada de decisões, sustentando toda a base para o planejamento estratégico, com o intuito de alcançar os objetivos.

Quadro 17 - Estabelecimento de estratégias e políticas

<b>CONCEITO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira inovadora e diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados por meio de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa.
<b>POLÍTICA</b>	É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para o alcance dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico.

Fonte: adaptado de Oliveira (2015).

Para Oliveira (2015), a etapa de estabelecimento dos projetos e planos de ação é muito importante para as empresas, as mesmas devem respeitar as estratégias e políticas, sendo estabelecidos os aspectos seguintes: projetos, programas e planos de ação, conforme demonstrados no quadro 18.

De acordo com o quadro 18, verifica-se que com o estabelecimento de projetos e planos de ação a empresa consegue verificar métodos de como chegar nos resultados desejados. Os projetos mostram que devem ser realizados com

muita atenção por parte de qualquer indivíduo de uma organização, tendo por objetivo a execução dos mesmos.

Quadro 18 - Estabelecimento dos projetos e planos de ação

	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>PROJETOS</b>	São trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com qualificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da empresa envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento.
<b>PROGRAMAS</b>	São os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior
<b>PLANOS DE AÇÃO</b>	São os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado

Fonte: adaptado de Oliveira. (2015).

Os programas e os planos de ação colocam em prática o que foi estipulado nos projetos organizacionais e estratégicos, e conseqüentemente, a organização consegue resultados positivos e o alcance dos objetivos.

De acordo com Oliveira (2015), não somente os instrumentos prescritivos são interessantes, mas os quantitativos também são de extrema importância para um adequado planejamento estratégico. É nessa etapa que a organização consegue avaliar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para chegar no alcance das metas, objetivos e desafios da organização.

No instrumento quantitativo o planejamento fundamental a ser analisado em todo o processo é o planejamento orçamentário, pois ele: focaliza na entrada de

informações sobre os projetos; concretiza os aspectos de efetivações da organização, quanto as despesas, receitas e investimentos necessários; é necessário em qualquer organização que tenha por objetivo um bom desenvolvimento no mercado; e está implementado no sistema e no cotidiano da organização (OLIVEIRA, 2015).

#### QUARTA FASE: CONTROLE E AVALIAÇÃO

Nessa fase é analisado como a organização está caminhando para o resultado desejado. Verifica-se que o controle se determina como sendo a atuação necessária para garantir que os objetivos, metas, desafios, projetos, planos de ação, e estratégias da organização, estejam realmente sendo colocados em prática (OLIVEIRA, 2015).

Na quarta fase, Oliveira (2015) afirma que devem ser analisados todos os requisitos de controle e avaliação do planejamento estratégico de uma empresa, avaliando a situação dos custos que a organização possa ter e focar nos seus benefícios. Seria importante que o controle e a avaliação sejam implementados no planejamento estratégico ao longo de sua aplicação, evitando que seja feito um controle e avaliação somente na última fase do processo estratégico da organização a ser analisada. Todavia, é necessária uma boa análise da realidade de cada empresa de forma diferente, seus modelos de gestão, produtos e serviços, como os seus fatores internos e

externos, para que a metodologia seja implementada de forma correta fazendo com que o planejamento estratégico seja o mais adequado.

No próximo tópico, será apresentado o modelo de planejamento estratégico com base em Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001), onde abrange os conceitos e a implementação do planejamento estratégico.

\* \* \*

#### MODELO DE VASCONCELOS FILHO E PAGNOCELLI (2001)

O quarto modelo apresentado é proposto por Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001), divide o processo de planejamento estratégico em sete fases, sendo elas: identificação do negócio; identificação da missão; os princípios; análise do ambiente; visão; objetivos; e por fim, estratégias competitivas do planejamento estratégico. Essas fases são muito importantes para um planejamento adequado de uma organização, conforme é destacado na Figura 13.

Conforme a figura 13, percebe-se que as etapas estão ligadas, com uma adequada análise pode-se chegar no resultado esperado que são as estratégias competitivas que uma organização possa ter para com os seus concorrentes, a fim de conseguir resultados positivos para a empresa, alcançando os seus objetivos e metas.

Figura 13 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Vasconcelos Filho; Pagnocelli (2001).

A primeira etapa do planejamento estratégico é a identificação do negócio. Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) afirmam que o negócio é o benefício que um produto oferecido ou serviço prestado acaba trazendo para o consumidor. Sendo muito importante para uma empresa compreender e identificar a definição do seu negócio.

Para que uma empresa consiga definir o seu negócio, é preciso que a mesma identifique qual o seu negócio atual, observando e analisando quais são os seus consumidores, e quais os benefícios que os mesmos procuram receber ao adquirir um produto ou serviço oferecido pela mesma. Verificar quais são os seus concorrentes também é de suma importância, com essa análise ela pode ter uma vantagem competitiva no

momento de lançar um novo produto ou serviço no mercado (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A segunda etapa do planejamento estratégico é a identificação da missão da empresa. Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) afirmam que a missão é algo que todos da organização devem conhecer e desempenhar, sendo uma necessidade permanente da mesma. Diversas organizações podem atuar no mesmo negócio, mas o que difere uma empresa da outra é a sua missão, que é o seu real papel dentro desse negócio. Empresas que possuem a missão semelhante são as concorrentes diretas perante o mercado, podendo existir também missões completamente divergentes.

A missão auxilia como um alicerce para a empresa, orientando a mesma para os seus comportamentos futuros, atrai e motiva talentos dentro da organização, orienta na formulação de objetivos e, também ajuda no aumento da produtividade. Uma missão deve sempre ser explicada de forma clara para que todos os colaboradores da empresa consigam fazer o bom uso da mesma, a fim de alcançar os objetivos da organização (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A terceira etapa do planejamento estratégico é a identificação dos princípios organizacionais. Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) afirmam que uma organização necessita ter seus princípios divulgados, pois é em cima deles que se constroem as capacidades que uma empresa precisa obter. Administradores e gestores possuem como desafio fazer com que os colaboradores da organização consigam acreditar e fazer

acontecer o que está descrito como um princípio, crença ou valor.

Os princípios são meios para o processo de tomada de decisão e comportamento da organização para o cumprimento da sua missão. Eles trazem benefícios para a empresa como um diferencial competitivo, orientam no comportamento, auxiliam no processo decisório, balizam as estratégias, orientam no processo de recrutamento, seleção e treinamento da empresa, e por fim, fundamentam a avaliação (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A quarta etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente. Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) afirmam que essa etapa é primordial para uma empresa, pois é com o uso correto da mesma que uma organização consegue permanecer atualizada dos acontecimentos que a rodeiam. O ambiente é um conjunto de métodos que auxiliam na identificação contínua das variáveis competitivas que afetam o desempenho da organização.

Analisando essa etapa do ambiente, percebe-se que o mesmo pode ser definido em dois ambientes separados, que possuem ligações diretamente com a organização. No ambiente externo existem os acontecimentos que não são controláveis pela organização como as oportunidades que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa, e as ameaças que podem influenciar de maneira negativa o desempenho da mesma.

O outro ambiente é o interno, onde são identificadas as forças e fraquezas da organização. As forças são pontos fortes que a empresa possui, sendo qualidades da mesma, que influenciam de forma positiva, já as fraquezas do ambiente interno da organização são os pontos fracos, características que podem influenciar de forma negativa o desempenho da empresa (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A quinta etapa do planejamento estratégico é a visão organizacional. Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) afirmam que a visão é o direcionamento de um caminho que a organização pretende percorrer em busca de alcançar suas metas, sendo focalizada no futuro que a organização planeja chegar para o acontecimento das mesmas.

A visão organizacional oferece alguns benefícios para a empresa, promovendo inovações, funcionando como um caminho a ser trilhado, reduzindo a dependência da organização para com os “gênios”, tirando a empresa da zona de conforto, trazendo motivação e inspiração para as equipes, complementando a missão, e por fim, orienta os objetivos e investimentos da organização (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A sexta etapa do planejamento estratégico são os objetivos organizacionais. Para Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) é importante que todos os envolvidos de uma empresa estejam comprometidos com os objetivos, para o bom funcionamento da gestão da organização. Os objetivos são consequências positivas que a empresa deseja alcançar, com um

prazo determinado, a fim de concretizar a sua visão já estabelecida de forma competitiva visando não somente o momento atual da organização, mas também o futuro da mesma.

Os objetivos oferecem alguns benefícios para as organizações, como o detalhamento da visão, orientam o processo decisório, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam o plano de investimentos, mantêm talentos e orientam a formulação das estratégias. Esses benefícios auxiliam a empresa para o alcance das metas, a fim de trazer resultados positivos, lucratividade e a permanência da mesma no mercado (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A sétima etapa do planejamento estratégico são as estratégias competitivas. Para Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) o grande desafio é decretar estratégias que atinjam os objetivos da empresa, para isso é necessário a formulação de estratégias, para então checar a consistência das mesmas, e por fim priorizar as estratégias emergentes, pois existem algumas que merecem uma implantação imediata e outras que não são tão urgentes.

A estratégia competitiva é a decisão que a empresa toma para definir se determinada ação é viável ou não, levando em consideração o ambiente interno e externo, para consolidar a visão da empresa e alcançar os objetivos, obedecendo os princípios, focalizando no cumprimento da missão no seu negócio. É fundamental para uma empresa possuir estratégias competitivas, com isso a mesma consegue permanecer no

mercado e competir com as suas concorrentes (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A execução do planejamento estratégico é o momento em que tudo que foi planejado e traçado, realmente seja colocado em prática por meio de ações, de acordo com a visão, missão e valores da empresa. Para uma adequada implementação e realização do planejamento estratégico em uma organização, é necessário que a empresa esteja envolvida e claramente informada (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Para que ocorra uma ação de estratégia, Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) sugerem os seguintes passos: a criação de forças-tarefa dos objetivos; elaboração do cronograma do processo; formulação dos planos de ação; compatibilização dos planos de ação; aceitação de recursos para as ações; e pôr fim a aprovação formal do plano estratégico e dos planos de ação.

É muito importante o monitoramento do processo de execução do planejamento estratégico, para que exista um controle e verificação de que a ação que foi implementada esteja realmente surtindo efeito e sendo benéfica, trazendo resultados positivos para a empresa, alcançando os objetivos e metas traçados pela mesma.

No próximo tópico, será apresentado com maior profundidade o modelo de planejamento estratégico escolhido, que contempla as etapas destacadas com base em Pereira

(2010), onde abrange os conceitos e a implementação do planejamento estratégico.

\* \* \*

### MODELO DE PEREIRA (2010)

O quinto modelo apresentado é proposto por Pereira (2010), divide o processo de planejamento estratégico em algumas etapas, sendo elas: declaração de valores; missão; visão; fatores críticos de sucesso da organização; análise externa e interna; análise da concorrência; análise da Matriz FOFA; questões e ações estratégicas; e por fim, implantação, acompanhamento e controle. Essas fases são muito importantes para um planejamento adequado de uma organização.

Conforme Pereira (2010), o planejamento é um ato gerado por meio de uma tomada de decisões que foram adotadas, essas que surgiram com o objetivo de atingir um resultado estipulado pela organização. O autor (2010) ainda afirma que o ato de planejar está ligado aos acontecimentos futuros de decisões que serão tomadas no atual momento.

Para obter um processo de planejamento estratégico, é necessário que seja elaborada uma estrutura adequada. Sendo que, existem andamentos que são primordiais, como: o diagnóstico estratégico, a formulação de todas as etapas do planejamento estratégico, a implantação, acompanhamento e o controle contínuo do mesmo (PEREIRA, 2010).

Um planejamento estratégico bem formulado não é o suficiente para o seu sucesso, pois o mesmo deve passar por constantes controles e acompanhamentos, para a veracidade do projeto estipulado.

### **Declaração de valores, missão e visão**

A primeira etapa do planejamento estratégico é a declaração de valores da organização. Segundo Pereira (2010), algumas pessoas afirmam que valores são as crenças, políticas, princípios entre outros, porém, em sua percepção os valores são como balizadores de comportamentos de todos os envolvidos de uma organização, estão nas empresas para mostrar o caminho e afirmar se determinada ação empresarial pode ou não pode ocorrer. Sendo fatores que as organizações com um todo devem acreditar firmemente.

Para que seja elaborada uma correta declaração de valores de uma empresa, a mesma deve analisar alguns aspectos, sendo eles: como a empresa é vista pela sociedade, qual a imagem que ela passa para seus consumidores e clientes, como ela incentiva os seus colaboradores, o que ela mesma busca defender, qual o seu comportamento em relação aos fornecedores, funcionários e consumidores, entre outros elementos. Com essas respostas, ela pode obter um norte para a elaboração dos valores (PEREIRA, 2010).

A segunda etapa do planejamento estratégico é a missão da organização. De acordo com Pereira (2010), a missão é a razão de existir de uma empresa, sendo representado pelo negócio em que ela está habituada. Sendo um papel que é feito pela organização como um todo em seu negócio. Para uma empresa compreender e criar a sua missão, a mesma deve analisar alguns aspectos, tais como: o que a empresa faz, qual o seu foco, qual a responsabilidade ambiental e social, e o mais importante, qual o seu negócio.

A consolidação por meio dos produtos oferecidos e serviços prestados aos clientes chama-se negócio. Esse elemento é muito importante para o planejamento estratégico de uma organização, todavia, o negócio, é um aspecto totalmente divergente de produtos e serviços. Uma empresa que possui um negócio bem estruturado possui uma missão alinhada e está no caminho certo para o alcance dos objetivos e metas (PEREIRA, 2010).

A terceira etapa do planejamento estratégico é a visão da organização. Para Pereira (2010), a elaboração da visão é como um caminho que mostra para a empresa onde ela deve trilhar mostra seu futuro no mercado e é de grande auxílio para o alcance do mesmo. O autor (2010) também afirma que a visão é como uma foto que é vista por todos, em que mostra onde os administradores da organização esperam que ela chegue num futuro próximo.

A visão deve ser criada respeitando alguns aspectos importantes, tais como: ser clara e concreta, chamar a atenção

dos indivíduos, mostrar onde a empresa planeja chegar, ser de simples entendimento, caminhar tendo foco em ser intensa, sair dos limites e do comodismo e ir em direção ao que não é simplesmente confortável e de fácil alcance, estimulando os colaboradores a trazer inovações e mudanças para a empresa (PEREIRA, 2010).

Para um apropriado planejamento estratégico, a organização deve possuir uma visão correta e que descreva a situação escolhida para o futuro. Sendo assim, a visão possui um horizonte estratégico, o mesmo estabelece um horizonte temporal em que a empresa está se sugerindo a alcançar a visão, com o intuito de concluir a implementação das estratégias criadas. Com o findar desse processo, a visão se transforma no primeiro passo que a empresa trilhará, sendo a prática da organização, mostrando que a mesma chegou ao objetivo que tinha sido estipulado anteriormente (PEREIRA, 2010).

A declaração de visão, missão e valores se faz necessário para um adequado planejamento estratégico de uma organização. Cada etapa é fundamental e as mesmas estão interligadas, a fim de trazer melhores resultados para a empresa a qual será implementado o processo de planejamento estratégico.

### **Fatores críticos de sucesso da organização**

A quarta etapa do planejamento estratégico é a definição dos fatores críticos de sucesso da organização. De acordo com Pereira (2010), é a própria empresa que afirma quais são os seus fatores, porém, ela não consegue definir os mesmos sozinha, pois precisa também da colocação do próprio mercado e as condições que ele acaba necessitando. Então, a empresa estabelece as suas condições, porém, em constante observação do mercado.

Conforme Pereira (2010), a escolha dos fatores não é unicamente um poder da organização, mas sim, uma situação de escolha da empresa analisando todo o setor e seu mercado de atuação. Como é o setor que determina normas e preceitos, é importante que as empresas possuam um fator-chave de sucesso, não sendo algo que a organização possua ou faça da forma correta, porém, é uma variável que a mesma deve possuir segundo o seu setor de atuação.

Para que seja realizada uma correta definição dos fatores críticos de sucesso da empresa, a mesma precisa estar se questionando continuamente o que ela possui para sobreviver no mercado em que está atuando. Com isso, não pode somente analisar com a sua própria percepção, mas deve prestar atenção no que o mercado determina (PEREIRA, 2010).

Quando uma organização deseja um processo de planejamento estratégico adequado, a mesma deve analisar não somente a visão, missão e valores, mas também avaliar e verificar quais são os fatores críticos de sucesso, pois os

mesmos podem auxiliar a empresa em diversos aspectos e situações.

## **Análise externa**

A próxima etapa do planejamento estratégico é a análise externa da organização. De acordo com Pereira (2010), a análise externa é composta por dois ambientes que são as oportunidades e ameaças, sendo forças incontornáveis do ambiente externo. As oportunidades são fatores do ambiente externo da organização, auxiliam como uma vantagem competitiva e na realização da missão da mesma. Entretanto, uma oportunidade que não é descoberta e não utilizada pode acabar se tornando uma ameaça, da mesma forma, uma ameaça que é descoberta com antecedência, pode vir a se tornar uma oportunidade para a organização.

As ameaças também são fatores do ambiente externo de uma empresa, porém, é um elemento negativo que ainda continua sendo uma variável não controlável do ambiente, dificultando na realização do cumprimento da missão da empresa, trazendo desvantagens competitivas e criando empecilhos para a estratégia da mesma. Todavia, podem ser evitadas se previstas de forma antecipada e bem administrada (PEREIRA, 2010).

Conforme Pereira (2010), entre as ameaças encontradas no ambiente externo, existe as variáveis ambientais que colocam a empresa em perigo, tais como: a tecnologia, os

concorrentes, a inflação, taxas de juros, os consumidores, aspectos culturais, entre outras. O grau de importância de cada variável é estipulado dependerá de cada empresa de forma diferente, pois cada uma apresenta ameaças divergentes umas das outras.

Se tratando de uma ameaça, as empresas devem elaborar estratégias para exterminá-la ou arrumar meios de modificá-la em uma oportunidade. Se tratando de uma oportunidade, a empresa não deve se acomodar e ficar confortável, mas sim, continuar na elaboração de estratégias, porém, com um foco diferente, otimizando oportunidades de crescimento no mercado competitivo (PEREIRA, 2010).

A análise externa da empresa é de extrema importância para o processo de planejamento estratégico. Com o auxílio dessa análise, uma organização consegue identificar as suas oportunidades e ameaças, visando um plano de ação com antecedência, a fim de trazer resultados positivos para a mesma.

### **Análise da concorrência e da competitividade: o modelo de Porter**

De acordo com Pereira (2010), é interessante para uma organização analisar e pesquisar os seus concorrentes, averiguar as suas estratégias, sua forma de lançar propagandas, seus serviços prestados e produtos oferecidos.

Com essa análise da concorrência, que também pode ser chamada de benchmarking (estudo e comparação da empresa concorrente), a organização pode analisar tudo que é importante para a mesma, a fim de chegar nos objetivos.

Para Pereira (2010), uma outra alternativa viável de analisar o ambiente externo de uma organização é o modelo das cinco forças de Porter. Neste modelo, a lucratividade de uma empresa é apontada por cinco forças competitivas, conforme a figura 14.

Conforme a figura 14, percebe-se que as incertezas que existem no mundo dos negócios serão os únicos fatores que continuarão existindo.

Figura 14 - As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

Todas as empresas dependem do que acontece no seu ambiente externo, cabe a mesma procurar uma estratégia com antecedência, buscando antecipar o seu futuro, analisando tais elementos: o poder de negociação dos seus consumidores, o poder de negociação com os fornecedores da empresa, as ameaças dos produtos e serviços substitutos, as ameaças de entrada de novas empresas rivais e, a grande competição entre as organizações do mesmo negócio.

### **Análise interna**

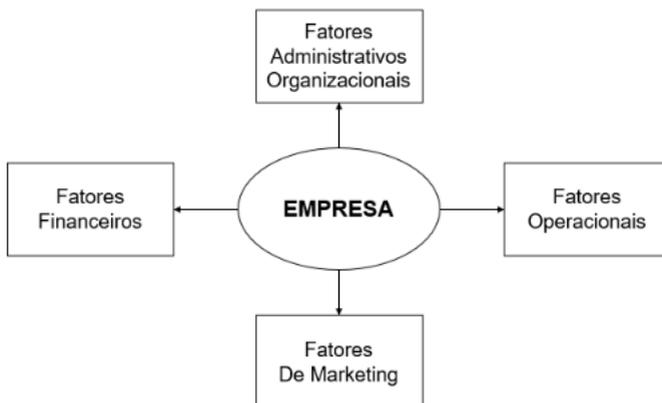
A próxima etapa do planejamento estratégico é a análise interna da organização. De acordo com Pereira (2010), a análise interna é composta por dois ambientes que são as forças e fraquezas, sendo elementos controláveis do ambiente. As forças são fatores do ambiente interno da organização, auxiliam como uma vantagem competitiva organizacional e facilitam o resultado. Faz com que a empresa consiga agir sobre uma determinada situação, podendo interferir com antecedência e rapidez.

Os pontos fracos do ambiente interno da organização são limitações da mesma, fazendo com que tenha problemas e dificuldades para chegar nos objetivos almejados. A análise das fraquezas faz com que a empresa descubra quais são as suas falhas, com a descoberta das mesmas a organização consegue criar estratégias para eliminá-las ou transformá-las em forças (PEREIRA, 2010).

O processo de planejamento estratégico é importante em todos os tipos de organizações, sendo elas de grande, médio ou pequeno porte, porém, cabe somente a empresa optar pela estratégia que irá implementar. Manter o foco numa análise das áreas funcionais da empresa é interessante para o bom andamento do planejamento estratégico. Observar cada elemento interno em específico e diferenciar em pontos fortes e fracos é primordial no momento de lançar a estratégia competitiva no mercado (PEREIRA, 2010).

De acordo com Pereira (2010), existem alguns fatores de análise que devem ser levados em consideração no momento de averiguar e implementar o planejamento estratégico em uma organização, a figura 15 destaca essa relação.

Figura 15 - Fatores de análise do ambiente



Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

De acordo com a figura 15, verifica-se que uma empresa possui áreas funcionais, que são elementos muito importantes como fontes de análise. Sobre os fatores de marketing, existe o mix de marketing que contempla o produto, o preço, a promoção e a praça. Nos fatores de produção possui a análise dos custos, política de estoques, política de qualidade, a utilização de mão de obra entre outros. Nos fatores de recursos humanos têm a capacitação, a segurança, as promoções, condições de trabalho, absenteísmo, motivação, delegação, recrutamento e seleção entre outros.

Ao analisar os fatores da área financeira da empresa, percebe-se que a empresa deve estar focada nas contas a pagar e receber, nos orçamentos, na rentabilidade e lucratividade, na política de investimentos, na política de compras entre outros. Sobre os elementos que afetam a empresa em sua totalidade, é importante que sejam realizadas rotinas administrativas, um adequado processo de comunicação interna, ser feita uma boa estrutura organizacional, entre outros fatores importantes no momento de um planejamento estratégico, todavia, variam de empresa para empresa (PEREIRA, 2010).

Uma organização deve analisar de forma constante e contínua o ambiente interno no qual ela está situada. Com essa análise, ela consegue verificar e pontuar quais são as suas fraquezas e forças, a fim de alcançar os objetivos e trazer a permanência da mesma no mercado.

## **Análise da Matriz FOFA**

A Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), em inglês é conhecida como a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), essa análise auxilia a organização, pois é a união do ambiente interno e ambiente externo da mesma (PEREIRA, 2010).

Conforme Pereira (2010), a Matriz FOFA possui como objetivo agrupar os pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa. A Matriz FOFA auxilia a empresa a obter uma visão ampla e geral da situação em que está passando. Para que a elaboração da Matriz de fato ocorra, é necessário que a empresa se questione em alguns aspectos, tais como: se determinado ponto forte pode acabar com tal ponto fraco; se determinado ponto forte auxilia a aproveitar tal oportunidade e; se determinado ponto forte auxilia a diminuir o impacto de uma determinada ameaça existente.

Uma empresa deve refletir após terminar a análise externa e interna da organização, listando os fatores que foram identificados de forma individual e distribuí-los na Matriz FOFA. Sendo importante o reconhecimento e a aplicação da Matriz, pois permite que a empresa possua uma visão aprofundada e geral de toda a situação da mesma (PEREIRA, 2010).

Com o uso da matriz FOFA, uma organização consegue pontuar e agrupar de forma detalhada quais são as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a fim de verificar e poder

traçar um plano de ação com antecedência, visando no alcance e cumprimento das metas e objetivos estipulados pela mesma.

### **Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas**

De acordo com Pereira (2010), analisar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas é uma etapa muito importante e fundamental do processo de planejamento estratégico. Nessa etapa é o momento de formular todo o processo estratégico da empresa, como: elencar as questões estratégicas e relevantes de acordo com todas as etapas que já foram vistas, após isso, é o momento de criar as estratégias para resolver tal situação, e enfim, a empresa deve criar as ações estratégicas que devem ser detalhadas para atingir os objetivos.

Quando uma organização não consegue detalhar e definir as suas ações estratégicas, a mesma não consegue atingir a sua estratégia, que por fim, não resolve as questões estratégicas, levando a organização a não atingir as suas metas com o processo de planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

Desta forma, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, são etapas importantes e fundamentais para o adequado andamento do planejamento estratégico em uma organização.

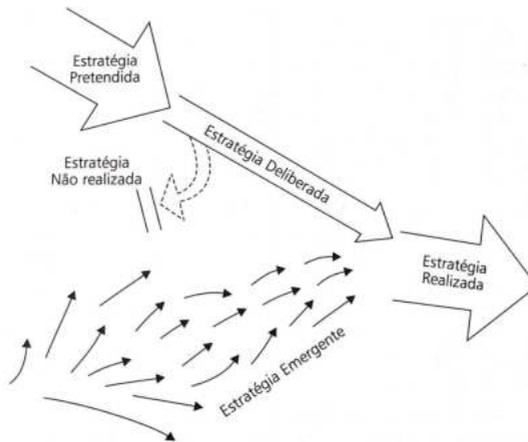
## **Implantação, acompanhamento e controle**

Para Pereira (2010), essa etapa é o momento de agir, colocar tudo o que foi escrito em prática e ver acontecer o que tanto foi estudado e analisado. A empresa necessita formular uma equipe para observar a implantação, acompanhamento e o controle do processo de planejamento estratégico. É nesse momento que a mesma consegue averiguar se o que foi determinado ao longo das análises realmente está gerando bons frutos e trazendo para a empresa o que ela tanto almeja.

Para a equipe que for escolhida para fazer o acompanhamento, seria interessante que fossem os mesmos indivíduos que auxiliaram na elaboração das primeiras etapas do planejamento estratégico, tais etapas são: declaração de valores; a visão; a missão; os fatores críticos de sucesso da organização; a análise externa que contempla as oportunidades e ameaças; a análise interna que contempla os pontos fortes e fracos; a Matriz FOFA; as questões estratégicas; as estratégias e as ações estratégicas (PEREIRA, 2010).

Determinada estratégia ou ação estratégica que é criada pela organização pode passar por mudanças e alterações no momento que está sendo colocada em prática pela mesma, essa situação é conhecida como estratégia emergente. Conforme a Figura 16 (MINTZBERG; LANPEL; AHLSTRAND, 2000).

Figura 16 - Estratégias de Mintzberg



Fonte: Mintzberg et al. (2000, p.19).

Conforme a Figura 16, pode-se perceber que a estratégia planejada em muitas situações pode não ser realizada como o planejado, então surgem as estratégias emergentes no momento da implementação, por diversos fatores elas podem surgir, tais como: situações do ambiente seja ele interno ou externo, criatividade, entre outros. Nessa etapa a organização deve possuir um bom nível de flexibilidade para estar apta a receber novas estratégias e ideias para solucionar determinado problema.

A empresa deve colocar em prática o que foi documentado no planejamento estratégico, a mesma deve saber como fazer acontecer. É na implantação que isso de fato ocorre, a organização pode responder a essa situação de algumas

maneiras, tais como: o lance oficial da documentação para todos os colaboradores, por um vídeo, por cartazes, por um evento de lançamento, ou ser colocado o documento no site da empresa, enfim, deve ser postado e de fácil alcance por todos da empresa, mostrando o documento oficial de planejamento estratégico a ser seguido (PEREIRA, 2010).

De acordo com Pereira (2010), deve ser comunicado de forma clara a todos os envolvidos da empresa todos os indivíduos que estão constituindo a equipe de acompanhamento e controle do planejamento estratégico da mesma. Essa equipe não será a mesma que vai executar o planejamento estratégico, mas sim, somente fazer o acompanhamento e controle da sua implementação. Os responsáveis pela execução são os mesmos que criaram e formularam as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Na etapa de implantação do planejamento estratégico, começam a surgir alguns problemas, pois os indivíduos responsáveis pela implantação muitas vezes acabam por abandonar a sua tarefa e voltam para suas atividades tradicionais na empresa. Devido a este fato, uma equipe de acompanhamento é importante nessa etapa, para servir de suporte no sucesso da implantação do processo de planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

Depois do processo de implantação, existem os processos de acompanhamento e o controle do planejamento estratégico. O acompanhamento possui o objetivo de verificar se o planejamento estratégico está sendo implantado de forma

correta e adequada, é feito pela equipe de acompanhamento e controle. A equipe deve observar detalhadamente e formular uma sistemática de inspeções aos responsáveis pelas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, averiguando se o que foi estipulado está sendo colocado em prática (PEREIRA, 2010).

Deste modo, a equipe conseguirá visualizar a implantação do planejamento estratégico como um todo. Uma grande dificuldade nessa etapa é verificar se a equipe de acompanhamento e controle está envolvendo os responsáveis, ou seja, verificar se a equipe de implantação, está realizando as suas tarefas de execução de forma adequada e respeitando o cronograma. Se este erro vier a acontecer, será um impacto negativo para a organização e todo o seu processo de planejamento, pois todas as etapas irão atrasar. Nesse momento deve ser cuidado de forma cautelosa para não ser estabelecida na empresa o costume de aumento de prazos e o deixar para resolver em outro momento (PEREIRA, 2010).

De acordo com Pereira (2010), na etapa de controle é interessante utilizar a ferramenta BSC (Balanced Scorecard), criada por Kaplan e Norton, para servir de auxílio para a organização criando um mapa estratégico a partir de quatro perspectivas, sendo elas: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. Conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Perspectivas do BSC

	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	Para uma empresa ser bem-sucedida financeiramente, como ela deve ser vista pelos seus acionistas?
<b>PERSPECTIVA DOS CLIENTES</b>	Para uma empresa alcançar a sua visão, como deve ser vista pelos clientes?
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	Para uma empresa satisfazer os acionistas e clientes, em que processos de negócios deve alcançar a excelência?
<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO</b>	Para uma empresa alcançar a sua visão, como ela deve sustentar sua capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: adaptado de Pereira (2010).

De acordo com o Quadro 19, percebe-se que para cada perspectiva existente, a empresa traça seus objetivos, metas e as próximas iniciativas. A perspectiva financeira envolve indicadores financeiros da organização, contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da mesma. Na perspectiva dos clientes, uma organização deve ser vista com qualidade, oferecer produtos e serviços com preço baixo, e buscar a satisfação dos seus consumidores e a sua fidelização.

Na perspectiva dos processos internos, envolve indicadores que mensuram o desempenho dos processos, nos quais a empresa busca excelência para obter melhores resultados. Sobre a perspectiva do aprendizado e do crescimento, envolve indicadores que permitem o alcance dos objetivos estipulados nas perspectivas anteriores. Desta forma, estimula a organização por meio do planejamento estratégico a

trazer resultados positivos e um bom posicionamento da mesma no mercado.

\* \* \*

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; Silva, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAFEMA. Cafema Corretora de Seguros Ltda. Disponível em: <<http://www.cafemaseguros.com.br/>>. Acesso em: 28 abril 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: UFMG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERTO, Samuel. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CNSEG. Estatísticas e mercado. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/mercado/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

[COBRA, Marcos. \*\*Administração de marketing\*\*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1992.](#)

[COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. \*\*O novo marketing\*\*. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2010.](#)

CORRÊA, Luíz Henrique; GIANESI, Irineu G.M. **Qualidade e melhoria dos sistemas de serviços: administração estratégica de serviço**. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAYCHOUM, Merhi. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FISHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

- KAPLAN, S R; NORTON P. D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pietro Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- LIMA, Frederico; TEIXEIRA, Paulo. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de curto prazo**: a gestão do valor do capital de giro. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, Henry; LANPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári da estratégia**: um roteiro pelos setores do planejamento estratégico. Graduação de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OHMAE, Kenechi. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. Pionera, São Paulo, 1985.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT**: guia completo, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 30 março 2019.

PLANALTO. Decreto n° 5.903, de 20 de setembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5903.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5903.htm)>. Acesso em: 10 março 2019.

PORTER, Michel. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE. Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategicoaplicadoaospequenosnegocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 07 abril 2019.

SEGS. Mercado segurador prevê crescimento em 2018 e anima franquias do setor. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/seguros/112822-mercado-segurador-preve-crescimento-em-2018-e-anima-franquias-do-setor>>. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

SINDSEGSP. Brasil tem 104 mil corretores de seguros. Disponível em: <<http://www.sindsegsp.org.br/site/noticia-texto.aspx?id=24592>>. Acesso em: 10 março 2019.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUSEP. Relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados. Disponível em: <[http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/6b0%20Relat\\_Acomp\\_Mercado\\_2018.pdf](http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/6b0%20Relat_Acomp_Mercado_2018.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2018.

TROUT, Jack. **Diferencie ou morra**. Nova Iorque: Wiley, 2000.

VERGARA, Sylvania Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## SOBRE OS AUTORES

**SABRINA SALVAN**

BACHARELA EM ADMINISTRAÇÃO E  
ESTUDANTE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE  
DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI.



**GUSTAVO LIMA SOARES**

ECONOMISTA, MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO,  
ESPECIALISTA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, É  
PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DO VALE  
DO ITAJAÍ - UNIVALI

