

UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Juliana Guindani Muffato, graduanda em Administração
Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN
Endereço eletrônico: jujumuffato@hotmail.com.br

RESUMO

O planejamento estratégico é estabelecido pelos administradores das organizações com o objetivo de auxiliá-los na gestão e nas tomadas de decisão, sendo elas de curto, médio e longo prazo, para que as organizações sejam inseridas ou mantidas no ambiente competitivo e de constantes mudanças. A partir desse contexto, objetiva-se nesse trabalho analisar teoricamente um modelo de implantação do planejamento estratégico. A metodologia utilizada foi basicamente através de livros, artigos e sites especializados, obtida por meio de pesquisa exploratória com método qualitativo. Através desta pesquisa foi possível analisar teoricamente como o planejamento estratégico pode ser estruturado para sua utilização nas organizações.

Palavras-chave: Gestão; organizações; planejamento estratégico.

ABSTRACT

Strategic planning is established by the management of the organizations in order to assist them in the management and decision -making, and they short, medium and long term for organizations to be inserted or maintained in the competitive environment of constant change. From this context, the objective of this work is theoretically analyze a deployment model of strategic planning. The methodology used was basically through specialized books, articles and sites, obtained through exploratory research with qualitative method. Through this research it was theoretically possible to analyze how strategic planning can be structured for use in organizations.

Key words: *management; organizations; strategic planning.*

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada como base para tomadas de decisões na maior parte das empresas. Com a constante mudança da tecnologia e do mercado competitivo globalizado, faz-se necessária uma forma atual e de constantes adaptações para se administrar e manter as empresas nesse ambiente mercadológico. Pois, quando um empreendedor tem a iniciativa de investir em uma empresa, é necessário a ele, um plano de ações consistente, que faça com que seus objetivos sejam alcançados. A realização do planejamento estratégico faz com que empreendedores e administradores tenham uma visão mais ampla do

ambiente no qual estão inseridos, permitindo-lhes criar estratégias que sejam inteligentes, originais, econômicas e adequadas para que a relação do ambiente analisado com o ambiente interno das organizações seja favorável ao alcance dos objetivos e metas traçados.

Partindo da ideia de que o Planejamento Estratégico ajuda a empreender um novo negócio e manter empreendimentos já existentes no mercado competitivo, este artigo nos leva a questionar: existe um modelo de implantação do planejamento estratégico que possa melhorar a competitividade das organizações?

Justifica-se tratar nesta pesquisa a análise teórica sobre um modelo de implantação do planejamento estratégico, pois se sabe que esse é realizado para auxiliar na definição dos objetivos e facilitar a gestão de empresas.

Diante desse contexto, esse estudo possui como objetivo geral analisar teoricamente um modelo de implantação do planejamento estratégico. De forma mais específica, objetiva-se apresentar os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico constantes na literatura; bem como apresentar sua importância e seu processo de criação; e, por fim, apresentar um modelo de implantar o planejamento estratégico para auxiliar na gestão empresarial.

O estudo foi realizado em duas etapas, onde na primeira realizou-se uma revisão bibliográfica através de livros sobre o tema, periódicos, sites especializados e artigos científicos. Já a segunda etapa caracterizou-se pela criação de um modo de planejamento estratégico a partir do estudo bibliográfico apresentado anteriormente.

A seguir, no referencial teórico, apresentam-se os conceitos de planejamento, estratégia, planejamento estratégico, bem como sua importância, suas etapas de criação, passando pela análise dos ambientes interno e externo, missão, visão, valores, objetivos e metas empresariais; para, no fim, apresentar um modelo de implantação do planejamento estratégico.

1. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir daqui serão apresentados conceitos sobre planejamento, estratégia e planejamento estratégico, com o objetivo de apresentar conceitualmente o tema proposto.

1.1. CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO

Para definir planejamento, Ansoff (1991, apud Rizzatti, 2011, p.2) diz que esse é “como um método de classificação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e nesse sentido, atingir um futuro almejado.” Já Oliveira (2015, p.4) diz que “planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. ”

Além de ser um processo contínuo, o planejamento conta com a colaboração de todos os envolvidos na empresa, pois ainda para Oliveira (2015, p.5) sua atividade é complexa, implicando “em um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.” Dizendo ainda que:

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido ‘pela’ empresa e não ‘para’ a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

A partir dos autores citados acima, pode-se dizer que planejamento é um processo no qual toda empresa deve apresentar, pois através dele é possível identificar o que fazer, como, quando, para quem, por quanto, por que, onde e por quem; utilizando toda tecnologia disponível, mão de obra, recursos oferecidos pela empresa, para que seu processo e seu resultado final sejam adequados à obtenção dos objetivos e metas traçados por ela.

Aliando-se ao planejamento, o próximo item refere-se à estratégia.

1.2. CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA

A estratégia é o caminho que a empresa deve seguir, relacionando sua realidade com o ambiente em que se encontra, ou seja, o caminho onde se compara as fortalezas e fraquezas encontradas na empresa com as oportunidades e as ameaças que o ambiente oferece, com a intenção de maximizar os resultados e atingir as metas e os objetivos estabelecidos, lembrando sempre que a estratégia deve determinar as necessidades da organização quanto às qualificações de sua

estrutura (MILLS, 1993 p.116 citado por OLIVEIRA, 2006 p.196), sendo sempre uma alternativa criativa, original, econômica e viável aos orçamentos da empresa.

Segundo Tavares (2000, citado por Zago, 2002, p.43):

A estratégia tem sido definida de forma mais restrita com a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. As estratégias no contexto organizacional dependem do ambiente e da visualização dos caminhos alternativos que deverão ser percorridos para atingir os objetivos. Elas representam um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

Envolvendo toda a organização na realização da estratégia, para orientar sua realização, Almeida (2003 p.14) estabelece quatro atividades, sendo elas:

- *análise dos aspectos internos*: nessa atividade, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos; essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade;
- *análise do ambiente*: essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;
- *comparação da orientação com o campo de atuação*: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribui para o sucesso da entidade;
- *estabelecimento da estratégia vigente*: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Essas atividades fazem com que pequenas estratégias destinadas a objetivos menores sejam unificadas tornando-se uma estratégia maior direcionada a um objetivo ou desafio abrange toda a empresa, para que a mesma consiga alcançar os resultados desejados.

Portanto, de acordo com os autores citados acima, podemos dizer que a estratégia está diretamente relacionada com todas as etapas do planejamento estratégico, por ser denominada como o caminho que deve ser seguido para que a empresa alcance seus objetivos e metas traçados.

Dando continuidade aos conceitos, considerando a discussão teórica estabelecida até o momento entre planejamento e estratégia, tratar-se-á no próximo item sobre a questão conceitual do planejamento estratégico.

1.3. CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico, para Oliveira (2015, p.18), é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.”

Para Almeida (2003, p.16) é “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).”

Nota-se que ambos têm a mesma visão sobre o planejamento estratégico, tratando-se de decisões atuais a partir da administração, visando a busca contínua de melhorias para a empresa utilizando de estratégias previamente definidas.

Almeida (2003, p.16) ainda diz que:

O processo de planejamento estratégico inicia com o estabelecimento de uma visão aproximada e, ao final, chega-se a uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os *Stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc.).

Chiavenato (2003, p.39), diz que o planejamento estratégico tem o dever de “maximizar os resultados e minimizar as deficiências” da empresa com a utilização de princípios mais eficientes, eficazes e efetivos, se relacionando com os “objetivos estratégicos de médio e longo prazo” da empresa para chegarem ao resultado esperado.

O planejamento estratégico envolve todos os níveis hierárquicos da organização, se relacionando com todas as partes da empresa e sendo influenciado por diversos fatores organizacionais, tais como liderança, estrutura, cultura e comunicação (KICH E PEREIRA, 2011, p.1050).

Por envolver toda a empresa, torna-se um instrumento importante para o alcance de objetivos da mesma. Dando, aos administradores, alternativas variadas e com o foco na satisfação da demanda existente no mercado, tendo em vista o objetivo de melhoria contínua para a organização e a busca de crescimento no mercado competitivo e globalizado.

Tendo em vista os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, bem como sua importância para as organizações descritos acima, dando sequência ao presente artigo, discutiremos teoricamente as etapas de desenvolvimento do planejamento estratégico para as organizações.

2. DISCUTINDO TEORICAMENTE AS ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir dessa discussão teórica das etapas de desenvolvimento do planejamento estratégico, serão apresentados conceitos das etapas comuns em todas as empresas que têm necessidade da sua implantação, sendo elas: a construção de missão, visão e valores; análise dos ambientes interno e externo, e; estabelecimento de objetivos e metas pela administração da empresa.

2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para que uma empresa consiga efetividade em elaborar um planejamento estratégico, é necessário que saiba identificar e criar sua missão, visão e valores, que serão apresentados, respectivamente, de acordo com seus conceitos.

Missão

Segundo Samuel Certo (CERTO et PETER, 1993, apud Fernandes e Sánchez, 2000, p.5):

Missão é a razão pela qual uma organização existe. Em geral, contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão é uma declaração ampla da diretriz organizacional.

Para Rizzatti (2011, p.5) a missão é “a maneira mais apropriada para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando sua situação interna e externa atual, apurada no diagnóstico estratégico”.

Oliveira (2015, p.113) diz que a “missão é a razão de ser da empresa”, na qual se determina qual é a atividade exercida por ela e o motivo pelo qual ela existe. Complementando ainda que sua função é a de orientar e delimitar as ações da empresa por um longo tempo comprometendo “valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”, e ao mesmo tempo, ter o cuidado na hora de identificá-la, para que as consequências da mesma sejam positivas perante sua estrutura organizacional e sua gestão.

Portanto, verifica-se que a missão é o fator que dá identidade para a empresa, prezando por seus princípios e pela qualidade de sua gestão, apresentando aos seus *Stakeholders* princípios e produtos de forma clara e precisa.

Visão

Oliveira (2015, p.45) conceitua a visão de forma que seja considerada como:

(...) os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Além disso, “a partir dessa visão, a empresa vai empregar seus esforços para alcançar seus objetivos.” (FONTINELE, 2014, sp.).

Entretanto, não é somente um membro da empresa que deve elaborar a visão, pois pode se tornar um ponto de vista pessoal, mas essa deve ser elaborada e executada por uma equipe de líderes da empresa, fazendo com que os conceitos apresentados acima sejam implantados de forma eficiente e eficaz, para que a empresa consiga alcançar os objetivos estabelecidos por ela.

Valores

Rodrigues et al (2009, s.p, citado por Garcia, 2011, s.p.) conceituam os valores empresariais como “crenças primordiais para a tomada de decisão”, dizendo ainda que “devem ser entendidos como ideias a serem seguidas” e executadas pelos líderes, para que transformem valores estabelecidos em atitudes para a empresa.

Ramos (2011, s.p.) define os valores organizacionais como “princípios que guiam a vida da organização”, onde sua função é de atender tanto seus objetivos quanto as necessidades de todos aqueles a sua volta.

Os valores, além de princípios e crenças, também englobam “questões éticas fundamentais” que uma empresa deve ter, fazendo com que sirvam de base para as principais tomadas de decisões tomadas por ela. (OLIVEIRA, 2015, p. 70).

Portanto, nota-se que os valores tanto pessoais quanto profissionais são a base para que uma empresa consiga fazer com que seus colaboradores sejam

motivados a atender com excelência os Stakeholders para que sua credibilidade seja notada, incentivando, assim, na alavancagem no mercado competitivo.

Para que a missão, a visão e os valores da empresa sejam bem executados, a mesma precisa passar por um processo de análise dos ambientes interno e externo a ela apresentados. Portanto, a seguir, mostra-se como podem ser feitas essas análises para que a empresa consiga adquirir eficiência, eficácia e efetividade no mercado em que está inserida.

2.2. ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Para começarmos a entender como se dá a análise dos ambientes interno e externo à empresa, é necessário conhecer o que cada um deles representa para a mesma.

Ambiente interno

Segundo Schmidt (2007, p.25) o ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da organização, o qual tem “implicação imediata e específica” na gestão da empresa. Considerando fatores como: aspectos organizacionais, pessoais, produção e finanças.

Por finalidade do ambiente interno, Oliveira (2015, p.85) apresenta que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

De acordo com os autores citados, ambiente interno é o ambiente no qual a empresa está trabalhando, possuindo fortalezas e fraquezas, as quais devem ser analisadas, determinadas e trabalhadas para que a empresa possa alavancar no mercado em que se encontra.

Ambiente externo

Ambiente externo é o ambiente no qual a empresa está inserida, levando em consideração as variáveis que ele proporciona à administração da empresa, junto às oportunidades e ameaças que vêm com este. (ZAGO, 2002, p.31)

Tendo por finalidade relacionar a empresa ao ambiente no qual está inserida, considerando as oportunidades e ameaças vindas deste, “bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados”, visando uma melhoria futura nessa posição. (OLIVEIRA, 2015, p.74)

Nota-se então, que o ambiente externo relaciona-se com a empresa por meio das oportunidades e ameaças que trás consigo para ser trabalhado pela administração da mesma, e para que essa possa transformar as variáveis vindas do ambiente a seu favor, fazendo com que se mantenha no mercado competitivo atualmente globalizado.

Análise dos ambientes

A análise desses ambientes, normalmente, é feita através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que serve de suporte para melhor definir os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a empresa possui.

“A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil, sendo grande parte por bom senso.” (DORNELAS, 2011, s.p) E, através dessa orientação, auxilia aos gestores, administradores e/ou empreendedores a trabalhar os fatores de influência encontrados para que possa transformá-los de maneira positiva a competir igualitariamente no mercado competitivo no qual a empresa se encontra. Para que essa transformação ocorra, é necessário haver mudança dentro da organização, pois esse é um fator que deve estar sempre se atualizando perante os concorrentes e o ambiente em que se encontra.

Existem quatro passos a serem seguidos para obter a matriz SWOT, os quais Dornellas (2011, s.p) continua a explicar:

- Dividir todos os pontos fortes em dois grupos: os que estão e os que não estão associados a oportunidades e ameaças latentes em seu setor;
- Dividir todos os pontos fracos da mesma forma (um grupo associado a oportunidades e outro a ameaças).
- Construir uma matriz com quatro quadrantes;
- Incluir os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas.

Portanto, a análise dos ambientes da empresa é onde consegue-se ter de forma mais precisa, quais são os fatores que influenciam a existência da mesma diante o mercado globalizado (através da análise das ameaças e oportunidades), levando em consideração seus fatores internos (que são os pontos fortes e fracos) onde os administradores têm controle do que pode ser feito, e, assim, fazer com que a empresa se mantenha no mercado competitivo. Para o auxílio dessa obtenção de fatores, o mais aconselhado por diversos autores, é a matriz ou análise SWOT descrita.

Para dar continuidade, a seguir, será apresentado os conceitos de objetivos e metas, que são os fatores que norteiam a existência de uma empresa.

2.3. OBJETIVOS E METAS

Considerando que os conceitos de objetivos e metas são distintos para as organizações, serão apresentados separadamente.

Objetivo

O objetivo representa o ponto que a empresa quer chegar, qual o alvo ela pretende adquirir em médio ou longo prazo. Para que seja alcançado, necessita-se da colaboração de indivíduos, sabendo que os mesmos carregam expectativas, necessidades e aspirações que devem ser trabalhadas, de modo que se sintam sempre motivados ao trabalho, pois assim, fazem do objetivo geral da empresa seus próprios objetivos e os alcançam com maior eficiência e eficácia. (OLIVEIRA, 2015, p.153)

Quando não estabelecidos os objetivos, a falta deles pode fazer com que a empresa perca o caminho que a levará ao alcance da visão estabelecida por ela.

Desse modo, o objetivo é o alvo principal da empresa, o qual sem ele não é possível almejar um futuro promissor à esta, e para alcançá-los com êxito, usamos das metas que são colocadas para auxílio do caminho percorrido pelo objetivo para que a empresa consiga se manter por muito tempo no mercado.

Metas

Segundo Fontinele (2014, s.p),

Metas são os meios reais de fazer com que os propósitos funcionem, através delas e cria-se uma linha de trabalho por setor que somadas formam os objetivos gerais da empresa.

São as etapas percorridas com prazo determinados para o alcance dos objetivos. “As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).” (OLIVEIRA, 2015, p.55)

Podem ser definidas, ainda de acordo com Oliveira (2015, p.152) de duas formas: como “quantificação do objetivo” ou como “etapa ou passo intermediário para alcançar determinado objetivo.”

Assim sendo, as metas podem ser consideradas objetivos de curto prazo, que demandam tempo e hora de execução, para que o objetivo seja alcançado com eficiência e eficácia.

Dando sequência ao presente artigo, no próximo item será feita uma análise sobre os meios e tipos de implantação do planejamento estratégico, no qual insere-se os conceitos mencionados nos itens acima.

3. UMA ANÁLISE SOBRE OS MEIOS E TIPOS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No presente item, serão abordadas as etapas necessárias para criar um planejamento estratégico, bem como seu processo de implantação e a análise feita a partir do processo mencionado.

3.1. ETAPAS NECESSÁRIAS

Das várias metodologias relacionadas às etapas necessárias para a implantação do planejamento estratégico, existem poucas variações e um mesmo objetivo entre elas, o qual apresenta o impulsionar da empresa para que ela cresça e se desenvolva, aprimorando-se para que consiga ser competitiva no mercado atual. (SCHMIDT, 2007, p.24)

Tavares (1991, s.p, citado por Schmidt, 2007, p.39) diz que as empresas que querem ter sucesso e o poder de se manterem no mercado competitivo precisam ter a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente e uma visão estratégica. Portanto, apresenta sete fases a serem seguidas para que o planejamento estratégico colabore com a vantagem competitiva da empresa, sendo elas:

- Fase I: Definição da missão;
- Fase II: Análise ambiental;
- Fase III: Elaboração de filosofias e políticas;
- Fase IV: Definição dos objetivos;
- Fase V: Formulação de estratégias;
- Fase VI: O orçamento e implantação;
- Fase VII: Avaliação e controle.

Já considerando que “a administração estratégica é um processo contínuo e interativo voltado para a manutenção de uma organização como um todo, integrando-a de forma apropriada ao seu ambiente.” (CERTO E PETER, 1993, s.p, citado por SCHMIDT, 2007, p.24) Apresenta-se cinco fases a serem seguidas para elaborar e implementar o planejamento estratégico:

- Fase I: Análise do ambiente;
- Fase II: Estabelecimento das diretrizes organizacionais;
- Fase III: Formulação da estratégia;
- Fase IV: Implementação da estratégia;
- Fase V: Controle estratégico.

Oliveira (2015, p.44) e Fontinele (2014, s.p) concordam que as etapas para se elaborar e implantar o planejamento estratégico são divididas em quatro fases, sendo elas:

- Fase I: Diagnóstico Estratégico;
- Fase II: Missão da empresa;
- Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos, e;
- Fase IV: Controle e avaliação.

Nota-se que, com o passar dos anos e com a evolução tecnológica, as fases para elaboração do planejamento estratégico a serem utilizadas, tornou-se mais

enxuta, onde possuem as mesmas características, objetivos e finalidades, porém ficaram distribuídas de forma com que facilite aos administradores a terem um resultado mais eficiente, eficaz e efetivo, tornando a empresa apta a concorrer com outras no mercado competitivo.

Através das fases de elaboração do planejamento estratégico e de todos os conceitos mencionados no presente artigo, a seguir, será apresentado o processo de implantação deste.

3.2. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Chiavenato (2003, p.39) diz que o planejamento estratégico tem que ser implantado “por meio de programas e projetos específicos”, onde possa ser avaliado e ter o controle de seus recursos.

Com a constante mudança da nossa economia mundial, desde a década de 1990 foram criados inúmeros modelos de implantação para o planejamento estratégico, buscando soluções eficientes, eficazes e efetivas para satisfazer as necessidades de seus clientes. (SCHUCH; RODEGHERI, 2010, p.5).

Para que o planejamento estratégico possa ser implantado em qualquer organização, hoje em dia, denominam-se três processos complementares, que segundo Pereira (2010, s.p, citado por Rizzatti, 2011, p.6) são:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: nesse momento, a organização deve se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico.

Momento 2 – É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o momento em que o plano é colocado no papel. As etapas do processo de planejamento estratégico colocados no papel são: a declaração de valores; a missão da empresa; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; análise de seus fatores externos e internos, a Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Momento 3 – É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico: é o momento da implementação, acompanhamento e controle. A organização passa a colher os resultados, ou seja, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico.

3.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Schmidt (2007, p.23):

Para que o planejamento estratégico seja uma ferramenta que auxilie o empresário na gestão empresarial, o planejamento deve ser um processo que se adapte às mudanças ambientais de uma forma contínua e eficaz e aborde o desenvolvimento do pensamento e do comportamento estratégico das organizações.

Dizendo ainda que o planejamento estratégico, quando conduzido de modo eficaz, ajuda a organização no aumento de sua competitividade (SCHMIDT, 2007, p.24), citando Costa (2003, s.p), que diz que:

O planejamento estratégico permite-nos visualizar a posição em que a empresa se encontra atualmente, bem como as modificações que ela vem sofrendo no decorrer do tempo. Através desta regressão é possível identificar as práticas que funcionaram até o momento e separá-las das que não deram certo permitindo assim uma visão mais clara das suas necessidades.

Hoje em dia, como analisado no presente artigo, com a implantação do planejamento estratégico nas empresas, os melhores resultados podem ser encontrados por aquelas que utilizam de seus recursos e instrumentos certos no processo de implantação de seu planejamento de acordo com os riscos enfrentados por causa da globalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar uma nova empresa, ou ao reestruturar estrategicamente as já existentes, tem-se a necessidade de implantar estratégias que direcione o empreendedor nessa nova jornada junto a sua equipe, pois o planejamento estratégico abrange desde a criação da missão na qual a empresa se baseia para melhor atender ao cliente até o controle dos resultados encontrados através da implantação dessas estratégias.

Nesse contexto, pôde-se observar ao longo desta pesquisa que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para que os empreendedores e administradores possam alcançar os objetivos e metas traçados ao longo do seu processo de criação dentro da organização.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, este artigo não só buscou apresentar o planejamento estratégico como uma ferramenta de reestruturação através dos conceitos e de suas etapas para elaborá-lo e implantá-lo em qualquer tipo de organização, mas também apresentou modos de praticar todo o processo dentro das organizações.

A maioria dos autores pesquisados nesse trabalho ressaltam a importância de saber como planejar ações futuras baseadas em situações presentes, onde consiga ter em sua estrutura forças e oportunidades que possam ser estrategicamente estudadas para atuarem de acordo com o mercado em que se encontram.

Atualmente, onde a globalização e a sustentabilidade têm papel fundamental na competitividade das empresas brasileiras, aquelas que possuem características que atendam essas duas forças em sua estrutura, conseguem ter, perante outras, uma vantagem competitiva maior.

Como limitações desse estudo se apresenta a dificuldade de se encontrar literaturas atualizadas sobre a discussão de estratégia ou também de acesso a referências que pontuem o planejamento estratégico no contexto das empresas comerciais.

Espera-se com a realização desta pesquisa que o interesse das pessoas nesta área aumente cada vez mais e que novos estudos voltados ao planejamento estratégico sejam realizados, a fim de contribuir com uma maior disseminação do tema, aumentando o número de referências do mesmo no meio acadêmico e profissional. Recomenda-se como continuidade a esse estudo que se pesquisem sobre o uso do planejamento estratégico em empresas prestadoras de serviços e indústrias de São João del-Rei ou outras cidades circunvizinhas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.

FERNANDES, M. Eng.º Marcelo Côrtes; SÁNCHEZ, Prof. Dr. Caio Glauco. *Planejamento estratégico para implementação da gaseificação de biomassa no meio rural*. Campinas/SP: 2000.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. *A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico*. Cód. EBAPE. BR, v. 9, nº4, artigo 6, Rio de Janeiro: 2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 22. Ed. São Paulo: Atlas 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 33. Ed. São Paulo: Atlas 2015.

RIZZATTI, Giselly. *Etapas do processo da elaboração e implementação do planejamento estratégico em universidades*. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis/SC: 2011.

SCHMIDT, Thiago Valiatti. *Planejamento estratégico: um método de implantação para pequenas empresas*. Universidade do Estado de Santa Catarina. Joinville: 2007.

SCHUCH, Maria Alice; RODEGHERI, Vera Lúcia. *Estratégia Empresarial: Planejamento e implementação*. Antonio Meneghetti Faculdade: 2010.

ZAGO, Marilise Bassani Marcon. *Implantação de planejamento estratégico e consequente sistema de medição em empresa têxtil: Estudo de caso*. Porto Alegre: 2002.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

FONTINELE, Carlos. *Como implementar um planejamento estratégico na sua empresa*. 2014; disponível em: <http://www.administracaobrasil.com/2014/11/como-implementar-um-planejamento.html>; acesso em 15 de junho de 2016.

GARCIA, Ricardo da Silva; *Valores Empresariais*. 2011; disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/valores-empresariais/57038/>; acesso em 25 de maio de 2016.

RAMOS, Rogério; *Missão, Visão e Valores: os princípios essenciais*. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/; acesso em 25 de maio de 2016.