

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CAMINHO PARA O SUCESSO**

Cristina Carvalho Alves Lima

Edson de Souza Viana

José Amaro da Silva

Thalita Matos Nascimento

Vanderlei Ferreira de Sena

### **RESUMO**

O tema abordado consiste em mostrar a relevância do planejamento estratégico dentro da gestão estratégica em vários processos que a empresa passa para conquistar seus objetivos. Apresentam-se alguns caminhos que podem ser usados tanto nas condições internas, como nas condições externas vistas pela empresa como uma gestão estratégica. A metodologia utilizada baseia-se de caráter descritivo e os locais de busca para a pesquisa que integrarão esta monografia serão de modo documental (livros, artigos, revistas, relatórios, etc.), por originalidade secundárias (participação de segundo autor, citações) que pode ser classificada como revisão de literatura inerente à temática proposta para o estudo acerca do assunto. A principal consideração do trabalho é mostrar caminhos estratégicos usados nas organizações que estão em processos de crescimento, e que através dos planejamentos estratégicos citados na monografia, as organizações percorrerão vários processos, com a visão de crescimento, de modo que alcance o seu sucesso, ou seja, seus objetivos, inovando e usando os métodos como base para o seu crescimento e maturidade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Eficiência + Eficácia.

### **INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa abordou o tema: Planejamento Estratégico, que procura identificar os processos e benefícios, abordando métodos de melhorias dentro das organizações. Pretende-se compreender como contribuir com a gestão estratégica nas condições internas e externas da empresa com melhores resultados organizacionais.

Na empresa, o sucesso é alcançado de muitas maneiras e para o reconhecimento de uma empresa, é preciso ter uma cultura fixada, onde as pessoas olham a sua marca e automaticamente vê a sua essência. Nessa essência que abordaremos o caminho da empresa em direção ao sucesso, tendo em si a visão, missão e valores.

Este tema foi selecionado, por tratar da importância do mercado em relação à evolução de uma empresa, levantando pontos relevantes para uma empresa seguir o mercado: Não perder a identidade e o propósito do negócio; Impacto social na imagem da empresa; Concorrência; Desempenho da equipe no clima organizacional e a motivação das equipes de trabalho para melhorar os resultados.

O problema desta pesquisa consiste em buscar qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso das organizações.

O objetivo principal deste estudo buscou compreender qual a importância do planejamento estratégico para as organizações e possui como objetivos secundários: Conceituar o Planejamento estratégico; Apontar as ferramentas do planejamento estratégico de identificação das condições externas e internas da organização e compreender a importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional como ferramenta de gestão.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores, Ansoff, Estrada e Kunsch, por meio de consulta de livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Os descritores desta pesquisa são: Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Eficiência + Eficácia. Planejamento estratégico + Conceito. Administração + Conceitos.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Existem inúmeros modelos de elaborar um planejamento estratégico e não há apenas uma forma correta de resolução dos problemas da organização, pois para diversas questões que ocorrem em interno ou externo da organização, seria impossível com apenas um método aplicar e ter funcionalidade, graças aos métodos testados e desenvolvidos, pode-se fazer várias tentativas de resolução de problemas até que algum dos métodos se encaixa e resolva o problema da melhor forma, havendo excelência no planejamento.

Entretanto, de todos os modelos, dos mais simples aos mais aprimorados, é notório que todos eles conduzem a três métodos básicos do planejamento estratégico, sendo eles:

Visão, Missão e Valores (Principais características que forma a identidade, o foco e cultura da empresa), análise SWOT (condições internas e externas, estudando os pontos fortes e fracos da

empresa e oportunidades e ameaças do ambiente). Segundo Kunsch (2006), o planejamento estratégico permite desenvolver análises externas e internas capazes de produzir um diagnóstico organizacional e elaboração das estratégias e planos de sua implementação (que segue uma lógica de todo o planejamento aprimorado conforme a evolução da organização).

“E o que leva uma empresa seguir os princípios de sua missão, visão e valores?”

“Quais são os principais fatores que levam o consumidor a ter preferência na hora da compra do produto?”

Segundo a Matriz de Ansoff (1979), entre muitos meios de resolução do planejamento estratégico, uma das formas de aprimorar seu conhecimento no mercado, de forma que haja conduta na empresa, a matriz apresenta-se quatro modelos de estratégias para implantação e implementação no desenvolvimento do produto.

**Quadro 1. Matriz de Ansoff.**

		Produtos	
		Atual	Novos
Mercado	Atual	<p><u>Penetração de Mercado</u> Aumento de participação da empresa em linhas concorrentes de produtos e mercado.</p>	<p><u>Desenvolvimento de Produtos</u> Desenvolve, cria ou apresenta novos produtos aos canais existentes. Destaque a comunicação.</p>
	Novos	<p><u>Desenvolvimento de Mercado</u> Novos mercados para seus produtos.</p>	<p><u>Diversificação</u> Novos produtos em mercados desconhecidos.</p>

**Fonte:** Chiavenato (1994, p. 170)

Na figura 1 apresenta-se quatro modelos aos quais dão o processo de estratégias para implantação e implementação no desenvolvimento do produto.

**Penetração do mercado:** Visto na concorrência, o foco é agir na mudança de clientes ocasionais regulares (com carteira/cadastro na empresa) e clientes regulares que se tornem clientes intensivos tendo preferência na marca do produto que a empresa oferece.

**Desenvolvimento de Mercado:** Os clientes regulares serão atraídos para se tornarem clientes intensivos com a introdução de novos produtos e inovações de produtos já existentes, tendo foco nas atualizações para conquistar tanto seus clientes ocasionais, como clientes que precisam ser motivados pela empresa para se tornar clientes fiéis a marca do produto.

**Desenvolvimento de Produto:** Além da inovação dos produtos, é muito importante buscar vender outros produtos que atinjam o mesmo público alvo, tendo um misto de escolhas

utilizando seus produtos atuais, deixando a critério do cliente em qual produto mais atende à expectativa, sem que o cliente saia de mãos vazias a procura do produto na concorrência.

**Diversificação:** É a que mais predomina na tabela das quatro estratégias, porque a empresa foca na comunicação tendo o controle de tudo que está entrando no mercado e a imagem da empresa deve ser positiva tanto na hora da compra, como no pós-atendimento, entregando um produto de qualidade e bom custo, havendo credibilidade no produto e serviço.

## 2.1 CONSUMIDOR DO PRODUTO

Os consumidores confiam numa empresa que leva a sério sua forma de trabalhar. Quando há transparência, tanto com os clientes quanto com o modo de se relacionar entre os funcionários, é diferenciado das empresas que visam só o lucro. Mesmo que muitas empresas não deem credibilidade, é importante a parte interna da empresa vestir a camisa, respeitar a cultura e também se identificar com o seu trabalho, pois é notório ver quando um funcionário não está comprometido com o seu serviço e pode ser um dos fatores que podem desviar a imagem da empresa.

Pode-se ver facilmente em muitos sites as empresas colocando qualquer coisa na sua missão, na visão e no valor, mas ela não é o que fala, não segue o que foi escolhido para ser a cultura da empresa, há empresas que até misturam, porque os mesmos não sabem distinguir sua missão, visão e valores.

Quando se trata do consumidor, onde ele terá a preferência, a confiança em comprar o seu produto?

Sem meias palavras, o cliente consegue ver a transparência que a empresa transmite, sendo positivo ou negativo. Veremos nesses fatores o porque é tão importante que uma empresa tenha o controle de seguir os seus princípios escolhidos.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nesse tópico, apresentam-se as etapas como uma ferramenta eficaz para a Mudança Organizacional. Conforme a Revista de Administração de empresas, publicada em 1995, periódico que trata sobre recomendações sobre os ambientes externo e interno, pode-se o modelo de Mudança Organizacional, sendo as principais etapas da mudança para o planejamento estratégico:

Formar a Coalizão Dominante; Estabelecer a Visão de Futuro; Comunicar o Planejamento; Formar a Equipe de Implementação; Promover a Mobilização e a Participação; Planejar e

Especificar as ações; Capacitar e Desenvolver os RH; Definir os Indicadores de Desempenho. (ESTRADA, 2007, p. 168).

Na figura 1 abaixo, o modelo de gestão estratégica dentro de uma mudança organizacional é analisado em processos de avaliação, formulação, implementação e aprendizagem.

**Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica**



**Fonte:** Revista de Ciências da Administração (2007).

Na figura 1 a mudança organizacional acontece em todo o movimento hierárquico da organização, desde o poder, a cultura da empresa, até o controle estratégico, tendo assim uma inovação no processo de aprendizagem da organização.

### 2.2.1 Avaliação; Formulação; Implementação e Aprendizagem

A etapa de avaliação é chamada de pré-operacional, onde se inicia a elaboração e controle da organização. Quando a empresa é inaugurada, normalmente a visão de cultura já é estipulada

pelo dono e os sócios vestem a camisa de acordo com o que é afirmado nas reuniões para divulgar os novos rumos da empresa, na gestão gerencial e operacional, afinal, todos os setores precisam ter uma comunicação para tornar os colaboradores interessados pela motivação de evolução e os mesmo não se desviar da identidade na empresa.

Na Formulação é analisado o ambiente interno e externo, onde são levantadas questões estratégicas com a equipe para rever se a visão de futuro da empresa ainda vale a pena com o comportamento do mercado.

Inicia-se um plano de ação na implementação em diversos setores afim de trabalharem em conjunto possuindo uma mente aberta. Há uma monitoração diária no processo de mudança aberta a discussões entre os setores promovendo uma comunicação contínua com a visão de melhoria e controle estratégico.

E assim, na aprendizagem é analisado os fatos e dados que foram recolhidos no processo e levantar as possibilidades de crescimento e aperfeiçoamento da organização.

Sobretudo, a base do Ambiente Organizacional para se manter estável sem perder o brilho de sua identidade, é saber que a inovação vem como uma mudança de aprendizagem afim de andar juntamente com as constantes mudanças do mercado.

### 2.3 AVALIAÇÃO DO PRODUTO

O que adianta seguir as etapas de um planejamento visando uma mudança organizacional e não acompanhar o pós planejamento, que é todas as etapas executadas dentro do controle e aprendizado da organização. O planejamento só será bem avaliado se toda organização estiver relacionada nessa prática.

A comunicação partilha diferente informações entre si, possibilitando ver além da caixa, tornando-se essencial a ligação de setores designando desde o operacional até o estratégico que todos tenham a mesma visão, o mesmo entendimento do plano, contribuindo a empresa para o sucesso.

A comunicação interna na empresa é um conceito essencial de elaborar questões estratégicas para que todos os colaboradores possam falar diretamente tendo contato na gestão operacional, gestão tática e gestão estratégica, dando suas opiniões é por questões estratégicas.

De acordo com as tabelas abaixo, são exemplos que pode-se usar como elementos do processo da organização ilustrado na Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica, usada com um planejamento estratégico.

**Questionário 1: Avaliação do Poder – Adaptado do FPNQ (2003)**

PODER			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A liderança na organização está identificada? Quais os principais líderes da organização?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Existem indicadores de desempenho das práticas relativas à liderança? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	As melhorias decorrentes dos padrões de trabalho são implementadas? Citar exemplos?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	

Fonte: Revista de Ciências da Administração (2007).

**Questionário 2: Avaliação da Cultura – Adaptado do FPNQ (2003)**

CULTURA			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A empresa possui valores e diretrizes que promovam a cultura de excelência e o atendimento das necessidades das partes interessadas?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A organização mede a internalização dos seus valores e diretrizes?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	As melhorias decorrentes da medição da internalização dos valores e diretrizes são implementadas? Citar exemplos?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	

Fonte: Revista de Ciências da Administração (2007).

**Questionário 3: Avaliação da Organização – Adaptado do FPNQ (2003)**

AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL Crescimento Lucrativo/Mercado/Responsabilidade Social/Processo Internos/Pessoas			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A organização elabora e acompanha seu plano orçamentário?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Existem indicadores para medir o desempenho Financeiro? Quais as ações desenvolvidas para o ajuste entre o desempenho atual e o desempenho esperado?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Os ajustes entre o desempenho atual e o desempenho esperado são introduzidos como padrões de trabalho? Citar exemplos?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	

Fonte: Revista de Ciências da Administração (2007).

Permitindo-se essa integração de toda colaboração tendo participação do projeto, é mais assertivo que todo planejamento estratégico tende a ir apenas no caminho que a organização quer direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional, tendo melhores resultados em suas ações, sem que haja problemas de comunicação.

### **3 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES EXTERNAS E INTERNAS DA ORGANIZAÇÃO**

O planejamento estratégico na organização abrange muitos assuntos ao qual é preciso ter um controle de um departamento gerencial, repassando o produto para as equipes do departamento operacional com um plano de ação definido no departamento estratégico, ligando todos os departamentos no objetivo de alcançar um único resultado.

De acordo com Burbidge (1981, p. 21), o planejamento e controle da produção “é a função da administração relacionada com o planejamento, direção e controle do suprimento de materiais e das atividades de processo em uma empresa”. Nisso, se nota que gerenciar uma empresa precisa-se de recursos e um bom administrador para colocar no papel ferramentas que fará a empresa ter menos prejuízos e controlar seus gastos.

“O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2007, p.6).

De acordo com o SEBRAE (2007), 49.4% das micro e pequenas empresas brasileiras “morrem” com até dois anos de existência, por falta de controle nas condições internas, e na maioria das vezes os donos não consegue enxergar que se tivesse ao menos pesquisado ferramentas de planejamento para solucionar os problemas que a organização estava passando, talvez a maior parte dessas empresas teriam se reerguer tendo como base um plano em ação, ao invés de ter um visão de um futuro incerto da empresa, porque se não há um controle interno na empresa, menor a chance dela sobreviver com o mercado nas condições externas, por exemplo, uma crise econômica, ao qual nenhuma organização consegue ter esse controle externo.

Gerenciar com eficiência o fluxo do material, a utilização de funcionários, equipamentos e responder às necessidades do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores e da estrutura interna, é uma ferramenta essencial de planejamento e controle da produção (BURBIDGE, 1990; VOLLMANN *et al.*, 2006).

“O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem”. (ANDION E FAVA, 2002, p.36).

Tendo em vista a possibilidade de erros e problemas que se obtém através de dados coletados, o custo de mão-de-obra da empresa acaba sendo controlado por meio do planejamento e controle da produção, sendo apontados manualmente ou por intervenção automática, normalmente recomendado o apontamento por registros eletrônicos usados na atualidade, tendo simultaneamente resultados de dados mais rápidos.

Chiavenato coloca o Planejamento Estratégico, possibilitando o termo de identificar nas condições internas e externas da organização como:

**1. Estabelecimento de Objetivos:** o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcança-os. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar até lá.

**2. Desdobramento dos objetivos:** Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções. Chiavenato (2003, p.167).

A produção nas condições internas da organização pode-se ser conversada numa reunião de setores para elaborar pontos com o propósito de não faltar material ou ter algum *prejuízo com falta de informações entre* os setores, podendo elaborar um quadro, conforme apresentado no quadro 02.

#### Quadro 02: Motivos de inativos

01 – Falta de Material	06 - Treinamento/CIPA	11 - Fabricação de dispositivo
02 - Falta de energia elétrica	07 - Limpeza/organização	12 - Falta de ferramental
03 - Falta de desenho/projeto	08 - Saida particular	13 - Transporte de materiais
04 - Falta de serviço	09 - Absenteísmo	14 - Ambulatório
05 - Manutenção	10 - Saida médica	

**Fonte:** Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As contribuições da Engenharia de Produção – 2012.

Um exemplo de problemas encontrados que é possível elaborarem um controle interno de modo que não atrase ou prejudique a produção de uma empresa, levando em consideração o objetivo final atendendo as necessidades do cliente, tanto material, em preferência de qualidade, podendo gerar um relacionamento de lealdade entre o cliente e a organização.

Com base na opinião do autor Burbidge, é possível ver uma perspectiva de desenvolvimento que pode enquadrar no desempenho dos colaboradores, tornando eficaz a adequação de produção, colocando em prática e obtendo resultados transformando o capital da empresa como crescimento e tendo uma visão mais ampla do tudo que pode mexer com o lado financeiro da empresa, tendo o comprometimento de que o resultado seja positivo.

### 3.1 ANÁLISE SWOT

Não poderia ficar de fora uma das ferramentas mais eficazes de ter um controle interno e externo da empresa, sem falar da análise SWOT, uma ferramenta muito importante usada em grandes empresas que já atingiram o seu estado de maturidade através desse método.

A importância da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), no planejamento estratégico é uma das técnicas mais eficazes da organização seguir com suas decisões do futuro da empresa. Conseguir enxergar sua essência analisando os pontos fortes e pontos fracos, suas oportunidades e também ameaças (que pode ser enxergado como uma oportunidade também, seguindo pelo lado positivo), afim de que a empresa tenha uma visão de um todo, sabendo se manter no mercado, diante de suas crises e também não ficar para trás das concorrências.

Sun Tzu (2007, p.41), chegou na conclusão de que as oportunidades e as ameaças da seguintes formas:

Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo, se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.

Sun Tzu, conhecido como um grande general do exército Chinês, analisou que as organizações possam enxergar o seu adversário simplesmente utilizando a estratégia de condições internas e externas do ambiente empresarial.

Desde os primórdios, vê-se que a competitividade é a base da movimentação do mercado, considerando uma vitalidade das organizações e atualmente a estratégia da empresa saber onde

ela quer chegar, analisa-se os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades visando um caminho que a organização estabelece para gerar serviços de qualidade no ponto interno, atraindo o principal alvo, ou seja, o cliente e ter uma estabilidade no mercado, no ponto externo, onde a organização não tem em suas mãos o controle, que diante das crises ou o avanço de suas concorrências, a empresa tenha sua estabilidade concreta, esteja preparada para os momentos de imprevistos e inovações, sempre buscando seguir lado a lado com o mercado.

O modelo da Matriz SWOT, surgiu na década de 1960, através de reuniões em escolas de administração, dando ênfase nas “Forças” e “Fraquezas” de uma empresa e sua instância nas “Oportunidades” e “Ameaças”, analisando os comportamentos que as organizações se propõem diante desse mercado competitivo e observando que a visão de utilizar tais ferramentas, é um dos caminhos para a organização chegar em sua excelência organizacional.

Veja no quadro 03 a seguir um modelo de análise SWOT:

### Quadro 03: Análise SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente interno</b>	Funcionários capacitados Loja Online Parceiros comerciais	Custos trabalhistas elevados Rápida depreciação dos produtos devido à mudanças tecnológicas Extenso número de modalidades de jogos
<b>Ambiente externo</b>	Crescimento do poder de compra da população Popularização da cultura nerd Ponto de venda estratégico	Perda de renda da população Aumento dos custos com produtos em dólar Aumento de impostos em produtos importados Novos concorrentes
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

**Fonte:** Adm sem segredos (2015).

Os quatros modelos da análise SWOT, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças têm sido processos eficazes para as condições externas e internas de uma organização, melhorando o ambiente organizacional.

**Ambiente Interno (forças e fraquezas)** é visto como uma característica da organização.

**Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)** é visto como uma característica do mercado.

Os **fatores positivos (Forças e Oportunidades)** auxiliam o objetivo estratégico.

Os **fatores negativos (Fraquezas e Ameaças)** atrapalham o objetivo estratégico.

De acordo com Oliveira, as condições internas e externas da análise SWOT são vista da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. Oliveira (2007, p. 37)

Utilizando esse método das condições internas e externas da análise SWOT, é notório os resultados positivos tendo sucesso em seus auxílios administrativos de acordo com as decisões tomadas no planejamento estratégico, alcançando o sucesso e vitalidade das organizações, estimulando os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, visando a empresa no caminho percorrido juntamente às variações do mercado.

Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

As condições externas e internas tem sido um equilíbrio para empresas que localizam seus pontos fortes no interno da empresa e melhorando seus pontos fracos, desta forma, a organização está sempre em alerta a alta alavancagem do mercado, buscando equilíbrio em aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças enfrentadas.

ULRICH conclui a análise SWOT dizendo:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planejamento e/ou avaliação. Na realidade, devido

a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas. ULRICH (2002, p. 212)

Diante da Matriz SWOT, a empresa consegue controlar o ambiente interno quando é manejado os pontos fortes da organização, motivando os colaboradores a conquistar o seu ápice e através dos pontos fracos revejam para melhoria e minimização de problemas que a longo prazo podem se tornar uma bola de neve.

Porém no ambiente externo, é notório que não há controle diante dos ocorridos que possam ter de uma dia para o outro, mudando a visão e as vezes até planejamentos, estando atendo e monitorando como está o andamento do mercado, para agarrar as oportunidades quando se é vista e evitar que surjam ameaças que possam comprometer o capital da organização.

#### **4 A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

A gestão estratégica é definida como uma estrutura no planejamento estratégico e suas mudanças organizacionais implementam ideias que requerem uma maior atenção para pesquisadores do planejamento.

[...] Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. OLIVEIRA (2007, p.17).

Desta forma, o objetivo do planejamento estratégico no ambiente organizacional como ferramenta de gestão é desenvolver um modelo que associe uma eficiência e implemente um senso de direção, medindo esforços dos departamentos das empresas, através de comunicações, reuniões, afim de estabelecer um conceito e atitudes vindas da parte gerencial e estratégica, como uma forma inteligente de fazer suas escolhas de acordo com suas ações futuras para a empresa, motivando a todos a alcançar suas metas e objetivos.

Chiavenato visualiza o Planejamento da seguinte maneira:

Figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve como base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Chiavenato (2003, p.167)

No Ambiente Organizacional, o planejamento estratégico é bastante aplicado na organização na função de organizar certas fases que níveis hierárquicos controlam devidas correções para garantir que seus objetivos sejam satisfatórios.

No ambiente organizacional, o planejamento estratégico molda todas as ferramentas do planejamento tático e o operacional. Os três modelos são utilizados como base numa organização através de uma hierarquia, onde o nível operacional cuida dos procedimentos em curto prazo, no dia a dia, estabelecendo metas que são traçadas pelo nível tático, que é responsável por criar as metas e supervisiona e resultados do operacional, tendo a extensão em médio prazo, obtendo a execução dos procedimentos. O planejamento estratégico nada mais é que a diretoria da empresa, onde estão os diretores, sócios e o presidente da empresa acompanhando os processos em longo prazo, tendo a visão do futuro da organização.

**Planejamento Estratégico** - Visa a estabelecer planos gerais que moldam os destinos da organização. Dubrin (1998, p. 287).

**Planejamento Tático** - Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a entidade com um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Oliveira (1993).

**Planejamento Operacional** - Objetiva estabelecer planos que se relacionam à operação da organização no seu dia a dia. Dubrin (1998).

**Nível Estratégico (Alta Administração):** São onde fica a direção da empresa, onde é definido a visão da empresa, o foco nos projetos de longo prazo, decisão nos objetivos gerais, planos genéricos, entre outros.

**Nível Tático (Gerentes):** São os colaboradores que entregam a mensagem e feedback por unidades de negócios ou departamentos, onde o foco é concentrado no médio prazo, são exigidas definições das principais ações por departamento, etc.

**Nível Operacional (Supervisores):** São onde detalham as tarefas diárias e atividades, tendo o foco no curto prazo, há algumas semelhanças no planejamento tático, porém são planos de ações e operacionais com objetivos e resultados bem específicos.

A função de organizar compreende várias fases, como a elaboração dos níveis hierárquicos e definição das estruturas organizacionais. Pode ser definida como a ordenação dos recursos materiais, visando atingir os objetivos estabelecidos, o Organograma da empresa é definido nessa função administrativa, este serve para representação da estrutura da empresa, estrutura departamental, deixando claro os níveis hierárquicos.

Esse método é bastante conhecido nas empresas faz a organização de níveis de importância, onde cada um tem um peso de responsabilidade, portanto é muito importante que todos eles se comuniquem para que não haja desentendimentos nos projetos ou falta de informações, onde pode dificultar os processos que a empresa tem decidido em suas reuniões.

#### 4.1 COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A comunicação empresarial é a área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma empresa. Uma boa estratégia de comunicação contribui para uma empresa de sucesso. Neste âmbito, assessoria de imprensa e comunicação interna são conceitos essenciais.

Sem a comunicação é difícil entender o que os departamentos têm como objetivos e pode facilmente acontecer de um planejamento ter suas falhas por falta de informações entre os departamentos, criando confusão e até desentendimento entre os setores.

Se expressar é essencial no ambiente organizacional. No mundo onde vivemos em um mercado competitivo, independente de ser em cidade grande, cidade pequena, empresa de pequeno e grande porte, com a tecnologia, uma empresa pode alavancar de tal maneira de um dia para o outro e surpreender, com precisão o que deseja, se tiver coerência de que a comunicação é a base de fechar negócio e tendo clareza com seus colaboradores no todo da sua empresa, criando assim apenas uma visão e propósito em suas metas estabelecidas. Dessa forma, a empresa enriquece e colabora para que os objetivos da sua comunicação sejam atingidos.

No quadro cinco, veja meios de comunicação que podem ser acessíveis por uma empresa:

### Quadro 05: Meios de comunicação

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS
<b>Pessoal</b>	Apresentações formais Conferências Reuniões Conversação 1:1 Convenções periódicas Comemorações e solenidades
<b>Escrita ou Impressa</b>	Memorandos Circulares Cartazes Revistas/jornais internos Sistemas de sugestões Relatórios Murais Cartas
<b>Por meio de equipamento</b>	Telefone (fixo e móvel) Televisão Fita de vídeo Fita de áudio Correio eletrônico Fax Teleconferência Internet

**Fonte:** Maximiano (2000, p. 283)

Existem três meios de comunicação utilizadas nas organizações, a pessoal que normalmente são feitas em reuniões marcadas, em uma apresentação formal ou em comemorações e conferências. A escrita ou impressa, onde é usada relatórios, cartas, murais ou até um sistema de sugestões onde as pessoas podem ter a liberdade de corresponder e por fim a mais utilizada nos dias de hoje que é por meios de equipamentos no dia a dia, através de um telefone e internet. No quadro três, veja tipos de comunicação que cada nível hierárquico deve ter em sua posição:

### Quadro 06: Direção e tipos de comunicação

DIREÇÃO E TIPOS DE COMUNICAÇÃO	
<b>Para baixo</b> vem dos níveis superiores	Apresenta caráter diretivo Visa a manter pessoas informadas e estimular a comunicação para cima Exemplos: reuniões, memorandos, <i>feedback</i> sobre situação financeira da empresa
<b>Para cima</b> para os níveis superiores	Em geral, na forma de informações sobre o desempenho e pesquisas de opinião Realizada, por exemplo, a partir de relatórios, pesquisas de atitudes ou quando se coletam sugestões
<b>Lateral</b> entre unidades de trabalho do mesmo nível hierárquico	Exemplos: O pedido de um cliente que é encaminhado ao setor de Entrega e ao setor de Cobrança Uma reclamação de um cliente é levada à assistência técnica e ao departamento de engenharia As requisições de compras feitas pelo setor de Produção são levadas ao setor de Suprimentos, e às compras ao Estoque

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2000)

Existem modos de comunicação onde é preciso saber usar no momento certo as palavras dependendo do tipo de comunicação que é feita. Por exemplo, para o lateral, onde os departamentos de trabalho no mesmo nível hierárquico trocam informações, a comunicação precisa ser simples, clara e objetiva como no modelo do quadro três. Para se comunicar com um nível hierárquico acima, é preciso ter uma apresentação mais formal, uma comunicação expressa em respeito ao departamento que apresenta um caráter diretivo.

Interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamentos, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. (Idalberto Chiavenato, 1998, p.9).

Administração é o processo de reunir recursos e materiais de forma a atingir fins desejados, através de uma boa organização, comunicação, evitando assim prejuízos à empresa.

Em uma empresa, o ato de administrar significa planejar, organizar, coordenar e controlar tarefas visando alcançar produtividade, bem estar dos colaboradores e lucratividade, além de outros objetivos definidos pela organização.

O planejamento estratégico se baseia no estabelecimento de metas, objetivos, políticas e missão da organização.

- META = Objetivo de curto prazo.
- OBJETIVO = alvo a ser alcançado.
- POLÍTICAS = são as diretrizes amplas e gerais para se chegar aos objetivos.
- MISSÃO = é a razão de existência da empresa.

Então, o que seria exatamente o planejamento? Em termos de conceito, entendemos o planejamento como o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou uma unidade buscará realizar no futuro (BATEMAN; SNELL, 1998, p.121).

Quando pensamos em planejamento estratégico, em base é visto uma organização que estabelece seu caminho, criando a sua identidade com sua missão, sua visão, seus valores e políticas, cultura e uma meta a ser conquistada, sempre em busca da excelência, crescimento e maturidade.

Ribeiro diz a respeito da Teoria das Decisões:

O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será a sua decisão. Ribeiro (2003 apud MORITZ, 2006, p. 30).

Portanto, o planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional são fundamentais para o ato de tomada de decisão para o desenvolvimento e sucesso das atividades, seja ela a curto, médio ou longo prazo, abrangendo a visão dos três níveis hierárquicos com o mesmo objetivo, sabendo-se aonde quer chegar, sem que haja desvio entre os setores e obtendo resultados com excelência.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com os métodos do planejamento estratégico sendo colocado em ação nas empresas, como por exemplo, no capítulo um observando os processos do produto através da penetração do mercado, desenvolvimento do mercado, o desenvolvimento do produto e a diversificação, são notórios que cada processo tem ajudado no resultado de muitos produtos, também sendo importante avaliar o pós-atendimento, porque o que adianta fazer um planejamento, a princípio ter um bom resultado, sendo que em longo prazo o produto pode apresentar algum defeito. Sendo assim todos esses passos são essenciais ao serem analisados tendo a credibilidade e qualidade no produto e no serviço.

As ferramentas do planejamento estratégico de identificação das condições externas e internas na organização, hoje em dia já são vista como uma base nas empresas, e tem dados inúmeros resultados positivos, tanto a empresas de grande porte, quanto para empresas de médio e pequeno porte, pois é nela que realizamos o método da ANÁLISE SWOT que nada mais é analisar os pontos fortes e fracos da empresa e também as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode colocar como um desafio para a empresa a se reinventar e passar a frente das concorrências.

E por fim a importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional como ferramenta de gestão. Há muitos anos vários autores debatem e criam ferramentas dentro do planejamento estratégico no intuito de facilitar problemas grandes e problemas pequenos que em longo prazo podem-se tornar um grande problema num ambiente organizacional, onde

tratamos com pessoas, e uma dessas ferramentas está citada no capítulo três, que são o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Esse método é de suma importância para que uma empresa caminhe para o sucesso, porque é onde tratamos a gestão de pessoas e é preciso ter uma boa gestão estratégica para tratar com pessoas, aperfeiçoar suas ideias e também as por em prática, mostrando ao colaborador o reconhecimento dele para a empresa e que a comunicação é de fato uma boa estratégia de ampliar os conhecimentos em todos os níveis hierárquicos da organização, respeitando cada departamento e tendo um mesmo objetivo, claro, direto e conquistando as metas da organização com excelência.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**. John Wiley & Sons, 1979.

**BURBIDGE, J. L.** *Planejamento e controle da produção*. São Paulo: Atlas, 1981.

**BURBIDGE, J. L.** Production control: a universal conceptual framework. *Production Planning & Control*, Vol. 1, N. 1, p. 3-16, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STP\\_157\\_914\\_19596.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_914_19596.pdf)>. Acesso em : 15 abril 2021.

Disponível em: <http://admsemsegredos.com/analise-swot-a-pratica/>

DRUCKER, Ferdinand P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. ISBN 85-221-0130-5

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.**

Revista de ciências da administração, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

**Future Studies Research Journal** ISSN 2175-5825 São Paulo, v. 2, n. 2, pp. 17 - 37, Jul./dez. 2010

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** Anàlisi - Quaderns de Comunicació I Cultura, v. 34, 2006.

LUECKE, Richard, **Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis:** tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Disponível em: . Acesso em: 31 mar. 2011.

TZU, Sun. **A arte da guerra / Sun Tzu:** tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2007.