

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

CARLOS SANTOS DO MONTE

EVERSON RONAUTI DA SILVA

YASMIM MIKAELLY DE MELO DIAS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL**

RECIFE/2021

CARLOS SANTOS DO MONTE
EVERSON RONAUTI DA SILVA
YASMIM MIKAELLY DE MELO DIAS

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Processos Gerenciais.

Professor (a) Orientador (a): Prof.^a Mabel Jaqueline Carmona de Campos.

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M772i Monte, Carlos Santos do
A importância do planejamento estratégico na gestão empresarial /
Carlos Santos do Monte, Everson Ronauti da Silva, Yasmim Mikaelly de
Melo Dias. - Recife: O Autor, 2021.

28 p.

Orientador(a): Mabel Jaqueline Carmona de Campos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2021.

Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Decisão. 3. Inovação. I. Silva,
Everson Ronauti da Silva. II. Dias, Yasmim Mikaelly de Melo. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3 RESULTADO	12
3.1 Definição de planejamento estratégico	12
3.1.1 Como surgiu o planejamento estratégico?	14
3.1.2 Entendimento e objetivo da missão	15
3.1.3 Função do planejamento estratégico	17
3.1.4 Tipos e diferenças de planejamento	18
3.1.5 Etapas do planejamento estratégico	20
3.2 A elaboração do planejamento estratégico	22
3.2.1 A importância do Planejamento estratégico nas organizações	22
3.2.2 Quem elabora o planejamento estratégico	23
3.2.3 Como elaborar o planejamento estratégico	24
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26

Dedicamos esse trabalho a nossos pais e familiares que estiveram presente nessa trajetória, e juntos fizeram parte dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. A minha orientadora Mabel Jaqueline, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. A empresa Mcdonald's, pela orientação, apoio e confiança.

Carlos Santos do Monte

Superação: Como tudo na vida depende do acreditar, acreditei que este momento chegaria. O caminho, por muitas vezes, se tornou difícil, mas posso dizer, sem sombras de dúvidas, que foi uma experiência incrível e inesquecível. Fiz amigos e conheci grandes mestres. Sei que estou realizando mais um sonho da minha vida, também sei que este representa apenas uma parte das lutas e conquistas que virão depois, pois isso é o início de uma longa caminhada, onde futuras realizações estão por vir, por isso peço a Deus sabedoria e determinação para desempenhar com eficiência essa missão. Valeu a pena! Gratidão, Meu coração se enche de gratidão por essa conquista, pois ao longo desses anos pude comprovar que os planos de Deus são melhores e mais altos que os meus, e contemplar sua fidelidade, amor e misericórdia que foram minha força e sustento. Gratidão aos meus familiares, em especial minha amada e querida avó, e a minha prima por não ter medido esforços para fazer o possível e as vezes o impossível proporcionando-me condições para estar no lugar em que me encontro; a minha mãe que sempre acreditou que esse dia chegaria em minha vida, não só na vida profissional, como também pessoal, religiosa e tudo mais que achou necessário. Venho, ainda, prestar minha gratidão a minha linda irmã do coração Yasmim Dias, um presente que ganhei desde o ensino fundamental e aos que procuravam ajudar-me nesta caminhada, a qual está sendo iniciada a minha vida, bem como aos meus mestres que nas horas necessárias sempre procuram solucionar minhas dúvidas. Por fim, Gratidão de coração a cada um que contribuiu com minha formação. A Deus toda honra e toda glória!

Everson Ronauti da Silva

Agradeço primeiramente a Deus por esse trabalho, que apesar dos obstáculos me manteve firme, e sem ele nada seria possível. Aos meus familiares e amigos por me incentivarem e acreditarem em mim, tornando capaz essa realização. Sou inteiramente grata a minha mãe que sempre esteve presente, me apoiando em todo com que eu crescesse profissionalmente; mãe, a senhora faz parte dessa conquista, obrigada por acreditar em mim e nunca ter soltado minha mão, sem você eu não seria capaz. Gratidão também a Andrea Santiago, a qual igualmente contribuiu com a minha formação e crescimento profissional. Sou grata do mesmo modo a minha equipe de trabalho, que juntas me fizeram a todo momento ter olhos futuros, sempre me incentivando a dar o meu melhor; Meninas, essa vitória é nossa! Enfim, gratidão a todos que colaboraram com a minha formação acadêmica.

Yasmim Mikaelly de Melo Dias

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos de alguma coisa. Todos nós
ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos
sempre. (Paulo Freire)*

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Yasmim Mikaelly de Melo Dias

Everson Ronauti da Silva

Carlos dos Santos Monte

Mabel Campos

Resumo: Tendo em vista certas dificuldades no âmbito empresarial, este trabalho tem como objetivo transparecer a importância da implementação do planejamento estratégico nas organizações, o qual visa definir o melhor caminho de progresso de uma empresa. Tal ferramenta sucede em bons resultados, logo após a análise da atual situação em que a empresa se encontra, fazendo assim uma projeção do futuro. Sempre com o objetivo de diminuição dos riscos e impactos negativos da organização, além do processo sistemático, o planejamento estratégico prepara os decisores a pensarem estrategicamente, garantindo assim o sucesso da empresa. Diante tudo isso podemos dizer que o planejamento utiliza meios para o alcance de suas metas, tais como suas principais ferramentas: matriz SWOT (Forças (Strength), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)); missão, visão e valores; análise PESTEL (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais); matriz BCG (Boston Consulting Group). Planejar essa atividade é fundamental, a fim de ordenar os propósitos da empresa com os métodos acessíveis e o cenário no qual ela foi inserida. É possível afirmar que o planejamento cria pilares sólidos desde a execução, cruzando crises até para a crescimento dos negócios, sempre com o objetivo de alcançar sua principal finalidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Decisão. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Recentemente Cardeal (2014) afirmou que o pensamento estratégico, de forma específica, o pensamento criativo e intuitivo percebido pelos colaboradores da empresa como a finalidade de identificar novas oportunidades aponta para modelos organizacionais criativos de modo a maximizar a criação de agregar valor e assume papel determinante para a gestão estratégica de instituições.

Com a aplicação de suas ferramentas, tais como análise SOWT, análise PESTEL e BSC (Balanced Scorecard), o planejamento estratégico tem como finalidade o sucesso organizacional, de modo em que as empresas se encontram preparadas para devidas tomadas de decisões, ou até mesmo assegurar a sua permanência no mercado.

É possível entender que a evidência da importância do planejamento estratégico, caracterizado como um decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada (GONÇALVES, 2012).

Tendo em consideração o atual cenário econômico empresarial, onde encontra-se instável, é possível constatar e perceber a importância do planejamento estratégico, pois, uma organização que não planeja acaba não tendo visão futura, assim tornando-se possível uma tomada de decisão incorreta, podendo causar um colapso empresarial. Sem a estrutura das ações de negócios, a organização não consegue antever seus obstáculos.

Almeida (2010) entende que planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro da organização, já para Andreuzza (2012) planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes.

O interesse por esse assunto surgiu na necessidade de compreender a importância do planejamento estratégico e como executar de forma correta, levando em consideração que as organizações devem ser flexíveis diante de situações improváveis e se adequar as novas possibilidades.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é abordar de forma prática como surgiu o planejamento estratégico, o seu entendimento a sua missão e objetivos, e suas etapas. Também compartilharemos a elaboração de um planejamento estratégico, dando ênfase a sua importância nas organizações, quem elabora e como se elaborado planejamento estratégico.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Entende-se que a pesquisa bibliográfica consiste na etapa inicial de um estudo, em que há uma procura de informações e dados, tendo como base fontes secundárias que se limitam a temática escolhida para o trabalho de conclusão de curso.

Esse padrão de pesquisa fundamenta-se no incentivo para o entendimento sobre o que foi pesquisado, como e perante que perspectiva foi tratado o conteúdo mostrado na literatura científica.

Conforme esclarece Boccato (2006:266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Este trabalho está relacionado ao Planejamento Estratégico: melhorando o processo decisório em função do objetivo empresarial, de modo que reduza a incerteza, aumentando assim, os resultados e sucessos esperados. Deste modo, a revisão da literatura tomou como base as temáticas ligadas ao Planejamento estratégico, dando ênfase a atuação empresarial, desde o planejar á implementação de tal ferramenta.

Os métodos de pesquisa utilizado para o alcance do desenvolvimento do atual trabalho foram as pesquisas bibliográficas, por meios de livros de autores que tem e/ou tiveram importância na temática escolhida. Assim como pesquisas por meios de plataformas virtuais e uso de ferramentas tecnológicas, ferramentas essas que tiveram importância para o desenvolvimento deste trabalho.

RESULTADO

Marques (2015) afirma que é fundamental as empresas desenvolverem diversos tipos de planejamentos, de modo que estes permitam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, proporcionem, continuamente, grandes resultados. Neste sentido, ele destaca os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional, como três poderosos instrumentos para a efetiva Estratégia Empresarial.

As empresas necessitam de metas para ter alcance de seus objetivos, e planejando os gestores conseguem anteceder os imprevistos, assim como abraçar as oportunidades que cruzam o processo.

A implantação de uma gestão empresarial, para Santos (2018), é essencial para qualquer organização, independentemente do seu porte e estrutura, principalmente nos tempos atuais, onde oferecer somente um produto/serviço de qualidade, não basta.

O planejamento veio da necessidade de administração e liderança na gestão empresarial. Assim sendo, a integração dos dados, recursos, líderes e colaboradores resultam em sucesso nos objetivos traçados.

3.1 Definição de Planejamento Estratégico

Antes de entender o que é o planejamento estratégico (PE), é necessário primeiro compreender a definição das palavras separadamente, onde cada uma possui seu conceito e significado. O planejamento de forma resumida é uma ferramenta administrativa, que entende a atual situação e prepara os caminhos para alcançar as finalidades classificadas.

Define-se planejamento como ação de preparar um trabalho, ou um objetivo, de forma sistemática; planificação. Ação ou efeito de planejar, de elaborar um plano. Determinação das etapas, procedimentos ou meios que devem ser usados no desenvolvimento de um trabalho, festa, evento. (DICIONÁRIO ONLINE, 2021)

A estratégia tem sentido de plano, manobras e mecanismo usados para alcançar um objetivo. Em sentido representativo uma estratégia é estabelecida para dominar os problemas, sendo a ligação e realização de recursos constatados.

Na percepção de Oliveira (2007:4) A estratégia, está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Define-se Estratégia como Meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa. Forma artilosa que se utiliza quando se quer obter alguma coisa. (DICIONÁRIO ONLINE, 2021)

Planejamento estratégico é uma caracterização comum no ramo da gestão e administração, que tem significado de pensar de maneira estratégica, elaborando planos que sejam capazes de contribuir para a prosperidade da corporação. De modo geral, a empresa analisa seu atual cenário e faz uma projeção futura, como ela tenciona estar daqui a um determinado tempo.

Fishmann e Almeida (1991:25) afirmam que planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

O planejamento estratégico nada mais é do que um guia, que ajuda as organizações a irem em direção ao sucesso, alcançando assim seus objetivos e/ou metas. Logo, o planejamento estratégico refere-se ao ponto de partida na gestão estratégica, que tem como intuito garantir excelência na qualidade e lucro da empresa.

Quem planeja sempre está preparado para o futuro, e sabe os passos que devem ser seguidos, logo diminui os riscos da empresa, tendo a visão geral da

organização o gestor consegue evitar as ameaças que as organizações podem ter, e aprendem a gozar das oportunidades que cruzam seu planejamento.

3.1.1 *Como surgiu o planejamento estratégico*

Segundo Steiner e Miner, (1981) no vocábulo ‘estratégia’ está na Grécia Antiga, significando a ‘arte do general’, o ‘chefe do exército’, numa conotação voltada para a guerra, significando um caminho a ser percorrido.

A palavra estratégia, *strategia*, tem origem da Grécia antiga, que tem significado de qualidade e habilidade do general. Ou seja, pode-se afirmar que a origem da estratégia está relacionada a guerra. O sentido etimológico dessa palavra pode ser apresentado de tais formas, conforme quadro 1:

Tipos:	Significado:
<u>Stratós/stratia</u>	Exército acampado
<u>Stratós/stratia</u>	Expedição/campanha
<u>Strategeo</u>	Liderar como um general
<u>Strategós</u>	Comandante do exército
<u>Strategia</u>	Qualidade e habilidade do general

Vale acrescentar que a estratégia surgiu na necessidade militar, de observar seus oponentes, e estar preparados para seus ataques, se adaptando as constantes mudanças, tendo maior desenvolvimento no ambiente de guerra. O general tinha visão dos seus rivais e sabiam quando iam tentar um ataque, logo montava uma estratégia a tempo de evitar o fracasso.

No princípio a definição de Estratégia de acordo com Ghemawat, (2000, apud Mainardes, Ferreira & Raposo, 2012:2) significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra.

Com bases em melhoria nas necessidades militar, o planejamento estratégico veio ganhando forma e desenvolvimento de diversas maneiras, com atualizações dos seus sentidos, até que fosse implementado na gestão empresarial, onde continuou

tendo como base a sua finalidade de melhoramento e sobrevivência, porém agora no mercado de trabalho.

Desta forma, a atuação do planejamento estratégico faz parte do envolvimento organizacional, buscando a constante melhoria desenvolvendo-se de modo satisfatório para o futuro, assim abraçando o conhecimento integral da corporação e do campo de atuação.

3.1.2 *Entendimento e objetivo da missão*

Kotler (1992:63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

É possível ter o entendimento das metas, onde para Mintzberg (2001: 20) As metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser seguidos. Todas as organizações têm metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa.

O PE tem como objetivo a realização do alcance de alvos da organização, adequando-se a um esquema que faz com que a empresa não desvie do lineamento decidido. Orientando e reorganizando, o PE possibilita que a empresa sempre busque os melhores resultados, tendo em mente as análises do passado, que servem como vivência, levando assim ao conhecimento.

As tentativas de identificar quais são as variáveis chaves dos processos de formulação do planejamento estratégico e que relações possuem com a adaptação da organização no sai meio, vêm se configurando como desafio contemporâneo dos teóricos organizacionais (ORSSATO, 1995).

O planejamento e estratégia são únicos para cada organização, sendo possível haver mudanças em uma empresa já estabelecida. Tudo depende do cenário atual, e se o gestor vem seguindo as orientações corretamente, não desviando do que já foi determinado. O planejamento garante também agilidade nas tomadas de

decisões, uma vez que o gestor tem conhecimento dos riscos e fraquezas da sua organização.

O pensamento estratégico, ou melhor, o pensamento criativo e intuitivo percebido pelos membros da organização como o propósito de identificar novas oportunidades aponta para modelos organizacionais criativos de modo a maximizar a criação de agregar valor e assume papel determinante para a gestão estratégica de instituições, destaca CARDEAL (2014)

O planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia com mudanças conceituais de gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A avaliação da concorrência também pode-se considerar um dos objetivos do PE, em razão de que o levantamento de informações sobre os mesmos desenvolve estratégias melhores para estar sempre á frente deles. Entendendo os produtos e serviços que os concorrentes oferecem, o gestor consegue fazer a análise e comparação de onde pode ser melhorado, aumentando assim a satisfação do cliente.

Tais transformações tornam o mundo dos negócios um ambiente cada vez mais dinâmico, competitivo e pressionam constantemente as empresas a procurar formas e alternativas diferenciadas para que possam se manter no mercado (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2011)

Ao ser elaborado, o planejamento estratégico também tem como tenção a identificação das forças e fraquezas da companhia. A realização dessa finalidade é determinada após a análise do ambiente externo, sendo exemplificado fatores econômicos, políticos e culturais, assim como as variáveis preferências e hábitos de consumo. Um dos objetivos do planejamento estratégico é ajudar os gestores a conseguir a definição da identidade, assim como o posicionamento organizacional.

3.1.3 Função do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é onde se define um caminho das empresas na tomada de decisões e na distribuição de seus recursos no instável cenário econômico no qual elas estão inseridas. Deste modo, se faz necessário que o líder ou gestor empresarial defina os objetivos e metas a serem seguidos para realizá-los, tendo sempre em vista as capacidades da empresa.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais, conforme quadro 2:

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

O planejamento estratégico é o que orienta as empresas na tomada de decisões e na distribuição de seus recursos no instável cenário econômico no qual elas sobrevivem. Se faz necessário que o líder ou gestor empresarial defina os objetivos e metas a serem seguidos para assim conseguir realizá-los, tendo sempre em vista as capacidades e recursos da empresa.

Oliveira (2007) afirma que 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 o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O processo administrativo e gerencial adapta por meio de ferramentas estratégicas a busca no direcionamento da organização com o objetivo de aperfeiçoar a relação existente entre ela e seu ambiente interno e externo de maneira inovadora, e estatística visando uma análise e a evolução esperada para uma meta futura.

Para Pereira (2011) este é um dos assuntos importantes relacionado à Gestão Empresarial, pois, a partir desta área do conhecimento, as organizações são capazes de formular as suas diretrizes para respaldar a tomada de decisão, fazendo escolhas estratégicas no presente que vão interferir no seu desempenho futuro.

O planejamento tem como principal função responder as seguintes perguntas: Onde está sua empresa atualmente? Onde você quer chegar? Como chegar lá? Qual os recursos sua empresa tem? Respondendo essas perguntas você estabelece suas metas, e planeja o melhor caminho a ser seguido para o alcance das mesmas.

3.1.4 Tipos e diferenças de planejamento

Marques (2015) afirma que é fundamental as empresas desenvolverem diversos tipos de planejamentos, de modo que estes permitam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, proporcionem, continuamente, grandes resultados. Neste sentido, ele destaca os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional, como três poderosos instrumentos para a efetiva Estratégia Empresarial.

Os planejamentos, de acordo com Chiavenato (2000), são divididos em três níveis, o institucional, intermediário e operacional, conforme apresentado no Quadro 3:

QUADRO 1 - Planejamento em Níveis.

Nível da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado. Aborda a empresa como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhados	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analógico	Curto prazo	Micro orientada. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Chiavenato et al. (2000).

Sistema de Planejamento define a estrutura gerencial das atividades de planejamento, delimitando instrumentos que são os seus diversos elementos

legais e estruturais, com o intuito de atingir um ou mais objetivos ou propósito (DRUCKER, 2000).

Observando o quadro acima é possível notar que existem tipos diferentes de planejamento e que ele é determinado de acordo com o nível ou dimensão da empresa, podendo ser de nível estratégico, tático e operacional.

Para Goiana (2017:32) O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e diz respeito, tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução.

Já no planejamento tático o nível de incertezas é menor, pois as análises e as interpretações dos ambientes internos e externos já foram feitas no planejamento estratégico. As decisões no planejamento tático apresentam uma certa facilidade de serem revistas, pois é mais restrita e de impacto menos profundo quando comparadas ao do planejamento estratégico.

É possível afirmar que o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. (GOIANA 2017:33)

O planejamento Operacional é onde se estabelece as responsabilidades e os recursos materiais e financeiros que a empresa possui, como também o cronograma de aplicação. Nele a empresa organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis à execução que já foram estabelecidas.

De acordo com PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às tarefas do projeto com o intuito de atender aos seus requisitos, que são itens indispensáveis para o alcance do objetivo do projeto são cinco os grupos de processos do gerenciamento de projetos: início, planejamento, execução, monitoramento/controle, e encerramento.

Diante disso, pode-se afirmar que não importa o nível da empresa, o planejamento deve ser implementado sendo sempre estabelecido pelo tipo. Após a identificação o planejamento já pode entrar em ação e ser aplicado na organização.

3.1.5 Etapas do planejamento estratégico

Caracterizam-se no planejamento estratégico 5 etapas, sendo elas: missão, visão e valores, a análise dos ambientes internos e externos, definição de metas e objetivos, a definição do plano de ações e a mensuração e acompanhamento de resultados.

Em relação à Missão, Visão e Valores, este determina como os aspectos definem a identidade e o posicionamento da empresa, servindo como base para a construção de um bom PE. A missão é o motivo pela qual a empresa existe; Visão é onde a empresa quer chegar, qual o objetivo; Valores são os princípios incomparáveis.

Já análise dos ambientes interno e externo estuda que influência esses ambientes exercem na organização. A análise SWOT é a principal ferramenta utilizada para essa etapa. SWOT (ou FOFA) significa Forças (Strength), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Identificando as forças e fraquezas que há relação com o ambiente empresarial o gestor pode anteceder e evitar objeções. (CAMILA CASAROTTO, 2021)

Da Silva (2010), menciona que a principal função da missão é a tradução em palavras do que está subentendido no dia a dia da organização, ou seja, o motivo pelo qual ela existe. A definição de metas e objetivos da organização deve ser estratégica e precisa ser inteligente, afinal se trata da projeção futura da empresa e os objetivos que ela deve seguir para alcançar suas metas e resultados.

Para isso se faz necessário o uso da ferramenta padrão (SMART), que tem significado de Específicos (**S**pecific), Mensuráveis (**M**easurable), Alcançáveis (**A**chievable), Relevantes (**R**elevant) e baseadas em um prazo (**T**ime-based).

A união dos dados constatados minimiza o custo de aquisição de clientes em uma determinada porcentagem, visando o cenário empresarial e o prazo que pode ser programado pelos gestores, onde a partir desses resultados pode-se mensurar os ganhos e a representatividade econômica para alcançar a meta desejada.

Tendo dito isto surge a necessidade de criar um plano de ação para fixar as estratégias pensadas no planejamento estratégico para elas serem utilizadas no momento mais correto e propício para a empresa. O plano de ação nada mais é do que a aplicação das estratégias pensadas e estudadas para alcançar o resultado esperado, especificando o papel do colaborador e os recursos necessários para pôr em prática as ações previstas para o planejamento estratégico.

A ferramenta auxiliar nessa etapa é a 5W2H, a qual se traduz como 5W: What - O que fazer?, Why - Por que fazer?, Where - Onde fazer?, When - Quando fazer?, Who - Quem vai fazer?. 2H: How - Como fazer?, How much - Quanto custa fazer? As respostas dessas perguntas facilita o mapeamento das atividades com uma boa eficiência. (LUCAS MATHIAS, 2018)

Sabendo quando aplicar cada estratégia através do plano de ação se faz necessário utilizar a mensuração e o acompanhamento de resultado para que se analise o andamento das aplicações do planejamento estratégico.

A mensuração e acompanhamento de resultado, é uma das mais importantes do ciclo de planejamento estratégico, pois é de extrema importância adotar mecanismos de análises de monitoramento das etapas, para que possa saber se há necessidade de reajuste com o decorrer da aplicação estratégica.

O Balanced Scorecard (BSC) é a ferramenta utilizada nessa etapa, possibilitando assim o aperfeiçoamento contínuo das ações, essa ferramenta permite que o gestor visualize os processos e faça a verificação de que estão sendo executadas de forma correta como estabelecidas no PE. (LUCAS MATHIAS, 2018)

3.2 A elaboração do planejamento estratégico

O gestor de um negócio tem que saber qual rumo sua empresa vai seguir, para que isso ocorra, os objetivos obtidos precisam ser definidos, sendo fundamental definir as metas de um jeito inteligente, onde de início se faz necessário saber a diferença entre metas e objetivos.

Para Chiavenato (2003) Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Não existe gerenciamento sem metas, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar e/ou cumprir os padrões existentes.

As metas servem como uma conexão para chegar aos alvos já traçados, sem elas não há objetivos, elas têm como finalidade a realização em um prazo curto. De modo geral, as metas tem o intuito de ligação com os objetivos, servindo como ponte para o alcance de resultados que a empresa quer conquistar.

3.2.1 A importância do planejamento estratégico nas organizações

É possível afirmar que o planejamento estratégico tem bastante importância na gestão empresarial, pois ele auxilia no alcance dos objetivos, facilita o uso de oportunidades, assim como previne os contratempos, assim fazendo com que a empresa tenha maior flexibilidade, contribuindo com o auxílio na tomada de decisão.

O planejamento estratégico visa reunir informações relevantes sobre a atuação da organização, ressaltando assim seus pontos fortes e fracos, além de analisar o macro e microambiente em que a mesma está inserida. Destaca potenciais oportunidades e ameaças para o sucesso da empresa, buscando auxiliar o administrador no processo de tomada de decisões. (MORMITO, 2010)

Se faz necessário o acompanhamento do processo, de modo em que o gestor tenha total entendimento e noção dos fatos já ocorridos e que ainda estão para acontecer, ele precisa acompanhar o planejamento, pois ter o domínio do procedimento, para ter a percepção se será necessário ajuste e mudança de estratégia.

Contudo, quando uma empresa não possui um planejamento assertivo e estratégico dificilmente obtém resultados impactantes no mercado, hoje em dia as empresas estão cada vez buscando mais o mecanismo da estratégia, visando uma necessidade implacável de exigir mudanças que possa trazer resultados positivos através de estratégias bem planejadas.

Muitas organizações sabem que as ameaças e os obstáculos, são oportunidades para o surgimento do êxito e abrir novos caminhos para sua mercadoria. As Metas traçadas deverão ser ousadas, Strickland III (2010) apresenta que a estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

O Plano Estratégico integra em execuções formadas em uma estrutura breve para concretizar a regulamentação, o domínio detalhado de como se forma o negócio da organização, beneficia a elaboração da propriedade decisiva, veloz e regulado aos desejos da organização e dos clientes.

3.2.2 Quem elabora o planejamento estratégico

Sobre a implementação do planejamento estratégico nas organizações e a responsabilidade dos colaboradores, podemos afirmar que:

O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. (RASMUSSEM, 1990).

O planejamento estratégico é responsabilidade de todos. Os gestores são os mentores desse caminho e sem a ajuda dos colaboradores não conseguem fazer a diferença necessária para atingir a meta determinada pela empresa. Normalmente o diretor é responsável por determinar o planejamento estratégico, visto sua posição mais estratégica e por terem o poder de decisão dentro da empresa.

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores, organizações profissionalizadas, de grande porte. Ainda, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios

para auxiliar os executivos; organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo. ALMEIDA (2010) entende que planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro da organização.

Quando o planejamento é colocado no papel, e passa a ser algo disposto, ficando mais decretado deixando de ser apenas teoria, a organização tem uma visão mais clara sobre os objetivos, logo, eleva as características das decisões.

Para alcançar o sucesso, é importante que os líderes envolvam e motivem o máximo de colaboradores para alcançar os propósitos estabelecido e tenham um envolvimento maior e melhor. A capacitação dos colaboradores, bem como os recursos disponibilizados no processo também são de extrema importância, pois podem interferir nos resultados. Desta forma, se faz importante a integração de todos os setores na organização.

3.2.3 Como elaborar um planejamento estratégico

A primeira atuação do processo de planejamento estratégico, conforme Chiavenato & Sapiro (2003), é retratar sobre a finalidade estratégica da organização. Eles mencionam algumas indagações básicas como:

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais serão os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a esses resultados?

O planejamento estratégico deve se utilizar do processo de averiguação, visando sempre o futuro, apresentando outras propostas para a organização, criando uma avaliação contínua da trajetória de ação, bem como das alterações necessárias diante das oportunidades e dos obstáculos.

O planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. De acordo com Da Silva

(2010), não há como definir uma estratégia a ser seguida se não se sabe onde a organização pretende chegar.

O planejamento estratégico bem idealizado é simples, flexível e permanente, pois foi pensado para uma realidade dinâmica, e deve-se estabelecer o que a organização espera como resultado em relação ao planejamento estratégico para que consiga validar um planejamento ágil e sólido.

O líder necessita de alicerce teórico para que consiga aperfeiçoar a aplicação do planejamento estratégico mediante a situação da organização. Diante disso é necessário o conhecimento em detalhes da metodologia do planejamento estratégico e de elaboração e implementação do mesmo.

As estratégias já reunidas que vão determinar o rumo e a forma que a empresa vai atingir seu objetivo, sempre avaliando as ameaças e oportunidades que traçam o caminho do processo. Assim, pode-se afirmar que a implementação integrada de todos os dados e recursos se faz necessário no momento de execução do planejamento estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e econômico brasileiro, as empresas necessitam estar prontas para enfrentá-las e conseqüentemente melhorar sua posição crescente e competitiva no mercado, dito isto, surge a necessidade de se aplicar um planejamento estratégico. Por meio do planejamento estratégico é possível analisar o ambiente externo interno da empresa e também conhecer seus pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças que cercam a empresa.

É a partir observações que possibilitam traçar os seus objetivos, selecionar as ações a serem seguidas e os recursos que serão necessários para que seja possível alcançar os objetivos almejados pela empresa. O planejamento estratégico sem sombra de dúvidas é um processo de suma importância a ser vivenciado pelas empresas nos dias de hoje, tendo em vista a necessidade de ter

uma empresa flexível às possíveis mudanças que poderão surgir no ambiente organizacional.

Quanto mais preciso, complexo e dinâmico o ambiente a ser estudado, maior é a quantidade de informações necessárias a serem extraídas para a tomada de decisão. No processo da construção do planejamento estratégico, concedendo informações importantes para as decisões tomadas pela empresa. A empresa deve perceber e dos objetivos e estratégias, a definição da missão, visão e valores, já que a mesma não possuía isso por extenso.

o planejamento estratégico, possibilita definir como fazer, onde fazer, quem fará, por que fazer, quando fazer e qual investimento envolvido a ser utilizado para cada uma dessas etapas descritas. Mas com relação aos objetivos propostos, visando as condições que o mercado se encontra e colocar em prática os objetivos que terão mais retorno positivo a empresa.

Tendo dito isto afirma-se que a importância estratégico do planejamento estratégico está sendo usado como peça principal nos objetivos e metas almejadas pela empresa, para que a mesma cresça e se consolide no mercado de forma eficaz e segura, mesmo em meio a um cenário que não seja incerto favorável à mesma.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. T. D. **Planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos: uma vantagem competitiva para as empresas.** Revista Techoje, Belo Horizonte: 2010.

BOCCATO, V. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Disponível em < http://anais.unespar.edu.br/xii_eepa/data/uploads/artigos/6-engenharia-organizacional/6-04.pdf > São Paulo, 2006.

CARDEAL, N. **Pensamento estratégico: antecipar as ondas do futuro.** Lisboa: Editora Universidade Católica, 2014.

CAMILA C. **aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio.** 2019. Disponível em < <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swt/> > Acesso: 10/12/2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DA SILVA, M. **Planejamento estratégico e a gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença.** Distrito federal:Brasilia, 2010.

DRUCKER, F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2000.

DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/estrategia/#:~:text=Significado%20de%20Estrat%C3%A9gi%20a,contornou%20a%20dificuldade%20com%20estrat%C3%A9gia.> > Acesso em: 10/10/2021.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOIANA, I. M.; **Administração estratégica.** Sobral: Ceará, 2017. Disponível em: < <https://md.uninta.edu.br/geral/administracao-estratergica/mobile/index.html#p=32> > Acesso: 24/10/2021.

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico.** 2012. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento-estrategicos>>. Acesso em: 10/12/2021.

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

LUCAS MATHIAS. **5 etapas no Planejamento Estratégico e como implementar em sua empresa.** 2018. Disponível em < <https://mindminers.com/blog/etapas-do-planejamento-estrategico/> > Acesso: 10/12/2021.

MAINARDES, E. V.; FERREIRA J.; RAPOSO M. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?**, Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã – Portugal 2012. Disponível em: < <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284> > Acesso: 16/10/2021.

MARQUES, J. **Quais os Tipos de Planejamento em uma Organização?**, 2015. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-tiposdeplanejamento-em-uma-organizacao/> > Acesso: 10/10/2021.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORMITO, A.. **O sucesso do gerenciamento de projetos nas empresas.** 2010.

ORSSATTO, C. H. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense.** Florianópolis, 1995. Dissertação de mestrado - UFSC.

OLIVEIRA, D. de P. ho R. de. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/planejamento/> > Acesso em: 10/10/2021.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica.** Florianópolis: departamento de administração estratégica/UFSC, 2011. Disponível em < http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16administra%E7%E0%20estrat%E9gica/livro_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf. > Acesso em: 06/10/2021.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente**

para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANTOS, T. **A importância da Gestão Empresarial**, 2018. Disponível em: < <http://www.sispro.com.br/blog/gestao-empresarial/importancia-da-gestao-empresarial/> > Acesso: 13/12/2021.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: IBPEX, 2011.

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