



O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

GOMES, Camila Cabrera¹

GOMES, Luciane da Silva²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever a importância do planejamento estratégico e algumas das ferramentas disponíveis para o gestor como auxílio na tomada de decisão. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica a partir de artigos científicos, livros e sites sobre o assunto e uma análise descritiva sobre o tema proposto. Trabalhar com o planejamento é um grande desafio, mas para que os objetivos sejam atingidos, é o melhor método e é uma das mais relevantes das funções organizacionais, independente da empresa e estratégias devem ser adotadas. Planejar é o que define o caminho certo para que os objetivos sejam alcançados, trás melhorias para a empresa e faz com que o gestor tome melhores decisões em situações sujeitas a duvidas e também o melhor método de visar problemas futuros. Com o planejamento pode-se definir os objetivos e as politicas da empresa, através dele é possível definir os métodos para o alcance desses objetivos de forma eficiente e eficaz. Para que o administrador ter êxito em sua gestão, deve saber lidar com os tipos de planejamento: o estratégico começando pela missão, abrange toda organização, trata de objetivos da organização como um todo e visa o futuro, o tático abrange cada unidade da organização, planeja em médio prazo e operacional é o mais especifico e também de curto prazo voltados para operações do dia a dia. Para que o planejamento estratégico seja alcançado deve ser executado, controlado e corrigido quando necessário por isso é de suma importância o acompanhamento diário do gestor.

Palavras chave: Gestão, Eficiência, Organização.

ABSTRACT

This paper aims to describe the importance of the strategic planning and some of the tools available for the manager as a support in the decision making. The used methodology was a bibliographic research from research papers, books and websites about the subject and a descriptive analysis about the proposed subject. Working with planning is a big challenge, but to achieve the goals, it is the best method and it is one of the most relevant organizational functions, no matter what company it is and what strategies should be adopted. Planning is what defines the right way to achieve the goals and it brings improvements to the company

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre – Faculdade IDEAU, Campus Bagé/RS.

² Professora Orientadora do Curso de Administração - Faculdade IDEAU – Campus Bagé.

and makes the manager make the best decisions in situations subject to uncertainties and also the best method to foresee future problems. With planning, one can define the company goals and politics, and allows the definition of methods to achieve such goals in a efficient and effective way. For the manager to be successful in his or her activities, he or she must know how to handle the kinds of planning: the strategic one, starting with the mission, encompasses all of the organization, and deals with its goals as a whole and targets the future; the tactic one encompasses each unit in the organization, and plans in a medium term; and the operational is the most specific one, and it is a short-term planning, focused in the daily operations. For the strategic planning be achieved, it must be carried out, controlled and corrected whenever necessary, so it is essential a manager's daily monitoring.

Key words: Management, efficiency, organization

INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado, pode-se considerar uma época de incertezas na gestão e complexidades organizacionais, onde a cultura impõe compreensão dos desafios, sendo assim um compromisso muito importante para as empresas.

Visando que o planejamento estratégico, é considerado uma das funções principais das ações previstas de uma organização, e é um importante processo gerencial, serão analisadas as melhores alternativas que a empresa deve ter, na prevenção de problemas e também trazendo oportunidades e melhoria continua no seu desempenho. Em muitos casos, empresas que não fazem um planejamento acabam em uma “morte prematura” ou tem a porta do sucesso aberta.

Para que os resultados sejam alcançados a organização deve ter um propósito para o futuro, mas não adianta planejar se não for cumprido, o executar é fundamental para que os resultados sejam satisfatórios, os planejamentos estratégicos devem estar associados a verdadeiras possibilidades, e requer uma análise detalhada de ambientes além de um processo que abrange toda organização, com a definição de metas e objetivos e de como estes serão atingidos.

Segundo Oda E Marques (2008) o administrador, baseado nos objetivos organizacionais, determina os diversos fatores e desenvolve as estratégias necessárias para alcança-los. No entanto, o gestor não possui apenas função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo o que planejou e, portanto ira definir e adequar a empresa, por meio de programas e métodos executando assim, o planejado. Porém, para que o processo seja eficiente, também é necessário direcionar as pessoas para que essas realizem os procedimentos estabelecidos.

A forma de execução deve ser logica, ou seja, clara e coerente, estimulando o cumprimento de metas e objetivos. .

Tubino (2000) afirma que o planejamento estratégico deve buscar os melhores resultados e minimizar os riscos das tomadas de decisões, sendo que decisões afetam a empresa ao longo prazo e desencadearão mudanças na natureza e característica da empresa,

sempre respeitando as forças, os limites e as habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas.

Mesmo o planejamento ser algo visando o futuro, temos que também olhar para o presente, analisar o ambiente e o mercado que a empresa está inserido, e as oscilações que nele estão sujeitas, pois as situações de mercado estão em constante mudança, sendo assim certamente que uma empresa tendo um bom planejamento está preparada para problemas que possam vir.

Um planejamento bem organizado é base de uma administração eficiente, antes de começar a organizar uma empresa, planos para definir o proposto devem ser estabelecidos, com um foco para cada atividade, independentemente do tipo da organização, tanto em empresas pequenas quanto nas grandes e mais complexas, podemos dizer que não elimina riscos, mas através dele o gestor pode identificar os problemas antes mesmo de causarem danos para as empresas, ou até mesmo podendo evitar estes problemas.

Este estudo visa mostrar a importância de um bom planejamento para a organização, tanto na abertura quanto para continuidade das empresas, é através dele que o gestor poderá controlar dirigir e organizar sem incertezas, obtendo uma direção para o futuro, antecipando os possíveis problemas, assim aumentando a coordenação para tomada de decisões para poder alcançar seus objetivos, eliminando também os custos que possa ter.

2 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O planejamento tem um papel muito importante nas tomadas de decisões, ele envolve toda organização, através dele podem-se antecipar as necessidades a para alcançar objetivos concretos, é s da organização, com o planejamento os gestores tem uma serie de providencias a serem tomadas para situação que pode ocorrer no futuro é um processo continuo a ser executado.

Segundo Chiavenato (2004) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é o que determina antecipadamente os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los” ainda Segundo Kotler e Armstrong (2003) “O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá”.

Essa afirmação é reforçada por Certo (2003) “Planejamento é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançarem objetivos do negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”

Segundo Fischmann e Almeida (2009) Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para cumprir sua missão, e através

deste proposto direcionar a organização para onde ela deve chegar, evitando ameaças e aproveitando as oportunidades.

As organizações vivem em um mundo competitivo, onde os critérios de racionalidade é um instrumento que guia as empresas aos almejados, as empresas precisam adotar comportamentos para diminuir a incerteza, o planejamento através de estratégias e mecanismos visa alcançar este objetivo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), O planejamento tem que maximizar resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.

Como mostra no tabela1 a seguir:

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none">• Fazer as coisas da maneira adequada• Resolver problemas• Cuidar dos recursos aplicados• Cumprir o dever• Reduzir custos	<ul style="list-style-type: none">• Fazer as coisas certas• Produzir alternativas criativas• Maximizar a utilização dos recursos• Obter resultados• Aumentar o lucro	<ul style="list-style-type: none">• Manter-se sustentável no ambiente• Apresentar resultados globais ao longo do tempo• Coordenar esforços e energias sistematicamente

Tabela 1: Princípios da Eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

O planejamento dessa forma, não garante exatidão, porém ao elaborar o planejamento, aumente-se consideravelmente a probabilidade da empresa alcançar seus objetivos, mensurar suas metas de forma adequada analisando a viabilidade de cada passo na gestão.

2.1 Tipos de Planejamento

Segundo Maximiano (2004) “dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais”.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), as empresas usam dois tipos principais de planos. Os planos estratégicos que são projetados pelos gestores de topo de nível para cumprir os objetivos amplos da organização, ao passo que o plano operacional mostra como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

Segundo Oliveira (2006) “caracteriza planejamento de acordo com os níveis hierárquicos considerados, e o distingue em três tipos de planejamento, que são citados a seguir:”

O Planejamento Estratégico segundo Almeida (2001), planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica administrativa que visa classificar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada.

É o que define ao longo prazo as estratégias da empresa, leva em conta os fatores internos e externos da organização, contribui para definir missão, visão e valores da empresa, este planejamento é o mais amplo, abrange toda organização, é onde ela toma “rumo”, sempre voltado para o futuro, ele visa a racionalidade na tomada de decisão de forma mais eficiente possível.

O Planejamento Tático segundo Oliveira (1996), o planejamento tático tem o objetivo de otimizar apenas determinada área de resultado e não a organização como um todo. Desta forma, trabalha estratégias e políticas fixadas no planejamento estratégico. A principal finalidade do planejamento tático é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o atingimento dos objetivos anteriormente fixados no planejamento estratégico.

É projetado em médio prazo, faz a intermediação entre o estratégico e o operacional, ele interpreta as decisões do planejamento estratégico e transforma em plano, também integra estrutura da organização para fazer desafios estratégicos, os integrantes deste nível devem desdobrar as estratégias e transformar em ações nas suas áreas de atuação, ele determina os processos do seu setor para alcançar os objetivos gerais da organização, suas decisões são voltadas a mudança e inovação.

O Planejamento Operacional segundo CHIAVENATO (2004) é voltado para o curto prazo, envolvendo as operações organizacionais com caráter rotineiro e direciona-se para a otimização dos resultados, conforme os procedimentos determinados pela organização, para alcançar os seus objetivos.

É a formalização dos processos, ou seja, a execução do plano se preocupa com o alcance das metas estabelecidas, colocam em prática as decisões da empresa, realiza os trabalhos diários que são executados na empresa, cada planejamento operacional deve conter os recursos para sua implantação assim como os resultados esperados, prazos e responsabilidade para ser atingido.

Esses processos atuam como um processo integrado, um complementa o outro, como pode ser observado na figura 1.



Figura 1 : Processo do Planejamento Estratégico
 FONTE: BRANDÃO, Thales – Cidade marketing (2009)

Sendo assim, os objetivos possuem diferenças no ambiente organizacional e de acordo como tempo. Esta análise permite assim uma implementação de planos e metas quando as ferramentas são utilizadas de forma adequada e real para a empresa.

2.2 Ferramentas para Planejamento Estratégico

Um bom planejamento não é somente definir objetivos e metas, ele auxilia na visão futura, para que os objetivos da empresa sejam alcançados ao longo dos anos.

De acordo com Chiavenato (2004) visão corresponde,

a uma tomada geral da organização em relação a si mesma, aos recursos disponíveis ou a alocar, ao tipo de relacionamento que mantém ou que deseja manter com seus profissionais e usuários, do que fazer para manter permanente diagnóstico das necessidades e interesses que se fazem presentes no segmento no qual atua, das oportunidades e desafios que enfrenta/virá a enfrentar, das forças que a impulsionam e das condições que a limitam, dentre outros aspectos.

Para isso deve ser controlado diariamente identificando cenários e tendências para planejar seu posicionamento, além disso, planejar estratégias permite o aumento da competitividade e engajamento dos colaboradores, para que eles possam contribuir de forma mais afetiva.

Devem ser consideradas questões como clientes, fornecedores, mercado, concorrência entre outros, também deve ser analisado o ambiente externo para identificar os pontos fortes e fracos.

2.2.1 Matriz SWOT

Existem muitas ferramentas para um bom planejamento, dentre essas temos a matriz SWOT que é um importante instrumento da administração utilizado para o planejamento estratégico para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ele avalia os ambientes internos e externos, formulando estratégias para a empresa.

Segundo Silveira (2001) a técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.

Boone e Kurtz, 1998 também confirmam que: Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerencia uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização.

Os mesmos autores descrevem que a análise SWOT divide-se em dois ambientes o interno e externo, o interno é a organização que conta com as forças e fraquezas que nela existe, são de acordo com o momento atual, já o externo que são as oportunidades e ameaças é o que fica fora do controle da empresa, são previsões de futuro. São os pontos da análise:

- Forças: Vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes.
- Fraquezas: São as desvantagens dela em relação aos concorrentes.
- Oportunidades: Aspectos externos que possam influenciar na competitividade da empresa.
- Ameaças: Aspectos externos que influenciam negativamente e que possam ameaçar a vantagem competitiva da empresa.

O modelo SWOT faz com que o gestor identifique as potencialidades e vulnerabilidade, através disto é possível criar meios para se manter no mercado adquirindo cada vez mais forças para aproveitar as oportunidades e criar ações para melhoria e também para defesa.

2.2.2 Plano de ação 5W2H

É uma ferramenta que consiste em um plano de ação para que seja desenvolvido com maior clareza as atividades, o principal objetivo é responder as sete questões e organiza-las.

Esta ferramenta é utilizada para o planejamento das ações desenvolvidas e aprimoradas durante a execução do trabalho, identificando ações e a responsabilidade de cada colaborador na execução dos processos. Serve também para identificar as decisões de cada fase do processo.

Para fazer uso da mesma é preciso que o administrador determine e oriente em um grupo de pessoas as tarefas correspondentes a cada um no decorrer dos processos através dos questionamentos, what, how, why, where, when, Who.

Segundo Gomes (2014) 5W2H, como pode ser visto na figura 2, é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outros pontos importantes para o auxílio de gestão.

Dessa forma tem como função a identificar as ações da empresa identificando que irá executar e quem será responsável por isso. Com seus questionamentos é possível orientar as ações a serem executadas e/ou implementadas como pode ser visto na Figura 2.

TÍTULO DA TABELA:OBJETIVO DEFINIDO PELA EMPRESA

WHAT - O QUE SERÁ FEITO	• QUAIS AS AÇÕES NECESSÁRIAS
WHI- POR QUE FAZER	• QUAIS MOTIVOS JUSTIFICAM AS AÇÕES
WHERE - ONDE FAREMOS	• QUAIS OS LOCAIS EM QUE SERÃO EMPREGADAS
WHO - QUEM FARÁ	• QUEM SERÁ O REPONSÁVEL PELAS AÇÕES
WHEN - QUANDO FAREMOS	• QUAL O PRAZO PARA CADA FASE SER CUMPRIDA
HOW - COMO FAREMOS	• QUAL SERÁ O MÉTODO EMPREGADO NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO E OS OBJETIVOS SEREM ATINGIDOS

Figura 2 - Tabela demonstrativa para preenchimento usando o 5W2H.

Fonte: Gomes (2014)

Após responder estas questões surge um plano de ação detalhado, de fácil visualização e compreensão, através deste plano será possível definir as ações a serem tomadas e como serão executadas.

2.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Esta ferramenta foi criada na década de 1990 por Kaplan e Norton e seu objetivo é abordar e mensurar quatro perspectivas da empresa: Financeiro, Cliente, Processos internos e Aprendizagem e conhecimento. Tem como finalidade de mensurar as informações relevantes para tomada de decisão determinadas no planejamento estratégico e considerando todas as áreas envolvidas, a fim de apurar, através de indicadores de desempenho, os pontos que serão afetados com as decisões, comunica e orienta todos os níveis hierárquicos dos procedimentos que devem ser tomados para alcançar os objetivos de curto e longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC tem como função traduzir a estratégia da empresa na forma de medidas de desempenho que possam ser usados tanto para um sistema de controle quanto para um sistema de gestão estratégica, tornando claro para todos os níveis hierárquicos a visão, missão e a estratégia da empresa.

A ideia do Balanced Scorecard é fornecer uma visão de desempenho, englobando os quatro indicadores: Financeiro, Cliente, Processos internos e Aprendizagem e conhecimento.

Conforme descrito por Kaplan e Norton (1997) os indicadores são as perspectivas analisando todos os pontos da empresa e são as seguintes:

Perspectiva de Clientes (como os clientes nos veem?): Pressupõe definições sobre o mercado e segmento, definindo indicadores de satisfação ao cliente, à proposta é monitorar a maneira que a empresa entrega real valor ao mesmo. Enquadrando os desejos dos clientes: prazo, qualidade, desempenho, serviços e custo. Como devemos ser vistos pelos clientes para alcançar nossa visão. Pode-se utilizar indicadores para medir a satisfação do cliente e a qualidade do produto ou serviço.

Perspectiva dos Processos Internos (Em que devemos ser excelentes?): Estes indicadores devem permitir identificar os caminhos para melhorar a desempenho diante dos clientes e mercado. Deve ser criado propostas para atrair os clientes e reterlos, criando uma visão de processo em uma análise sequencial, desempenhando-se também a identificar processos mais relevantes, para assegurar a excelência, satisfazendo seus clientes com qualidade. Em quais processos devemos nos sobressair para satisfazer os clientes. Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são por exemplo, capacidade de produção em horas, números de serviços prestados, volume de produção, tempo médio de atendimento, entre outros.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?): Essa perspectiva é o ponto que a empresa deve identificar qual estrutura tem que ser adotada, esta relacionada medidas para aprendizado, crescimento organizacional e desenvolvimento de objetivos e medidas. Em suma crescer, tendo capacidade de lançar novos produtos, melhorar continuamente seus conhecimentos, obtendo novas capacidades e antecipando mudanças. Como sustentar habilidade de progredir para alcançar nossa visão.

Perspectiva Financeira (Como parecemos?): Essa perspectiva mostra se a execução das estratégias da empresa estão contribuindo positivamente nos resultados, indica se a organização teve ou não o retorno esperado, mantém o foco em gerar valor para o acionista, que é o principal interessado na empresa e procura mais rentabilidade. As metas se relacionam com a rentabilidade. Para obter sucesso financeiramente, como devemos parecer para nossos investidores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essas quatro perspectivas, quando olhadas como um todo, permitem uma visão completa da estratégia e “contam a história da estratégia” em uma estrutura claramente compreensível.

Quando a mensuração de indicadores não financeiros confirma-se interage com a comunicação estratégica possibilita a análise do desempenho organizacional.

Contudo, quando afirma-se que com o uso de BSC visto como um diferencial, a comunicação da empresa através de sua missão e visão estratégica e objetiva torna o desempenho organizacional atrativo e recompensador para todos os envolvidos no processo.

2.2.4 Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter permitem analisar como cada envolvido influência na organização, positivamente ou negativamente, no grau de atratividade de um setor na economia e os fatores que afetam a competitividade, leva em consideração a análise do ambiente interno e externo. Essa análise é feita avaliando: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de barganha dos compradores, Poder de barganha dos fornecedores, Ameaça de bens ou produtos substitutos.

Ameaça de Novos Entrantes refere-se ao grau de competitividade de mercado, quanto maior for à chance de entrada de novas empresas, menor é sua atratividade, para Porter (1986) existem duas expectativas dos novos entrantes: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.

Poder de barganha dos compradores refere-se à capacidade de barganha dos compradores, eles têm este poder quando as compras do setor são em grande volume, quando é concentrado ou compra quantidades, podemos relacionar este fator com poder de decisão dos compradores entre as marcas, levando em consideração qualidade e preço, produtos substitutos e número de fornecedores.

Poder de barganha dos fornecedores é quando a empresa depende de poucos fornecedores, assim os fornecedores têm maior poder de negociação, pode oferecer ameaça a empresa através da elevação dos preços ou até mesmo o não abastecimento, isso acontece geralmente quando existem poucas empresas para fornecer determinado produto ou serviço, quando os produtos são exclusivos ou o custo de fornecedor é alto.

Ameaça de bens ou produtos substitutos são produtos diferentes, mas que podem servir para atender as mesmas necessidades dos consumidores, geralmente esses produtos passam despercebidos por não concorrer diretamente, mas aos poucos vão situando-se no mercado.

Rivalidade entre concorrentes esta força é considerada a mais significativa deve-se considerar a atividade daqueles que vendem um mesmo produto que a organização em

questão. Um setor com alta rivalidade entre os concorrentes pode não ser atrativo para algumas empresas, pois pode diminuir a lucratividade e a disputa entre preços, disputas publicitárias e promoções podem ser altas.

Segundo Liberato (2013) Uma das análises mais utilizadas é conhecida como “As Cinco Forças de Porter” que depois de feita a análise tem como objetivo demonstrar a atratividade de um determinado mercado ou segmento de mercado, da mesma forma quando a empresa possui missão, visão e valores definidos.

2.2.5 Diretrizes Estratégicas (missão, visão, valores).

Esta etapa é essencial na estratégia competitiva. A função desta ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, estabelecer desde o ponto em que a empresa está, onde ela quer chegar e quais seus valores. Podemos detectar oportunidades, planejar o negócio e observar sinais de mudança.

Segundo Daychouw (2007) “A Missão, Visão e os Valores são as bases para se estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para se tornarem realidade têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas.”

A missão é razão da existência, o que se propõe a fazer e para quem.

A visão é o que empresa deseja ser no futuro, intensão de esforços, projetos, recursos, no que a empresa quer se tornar, em que direção esta sendo apontada, quais os recursos estão sendo utilizados para que isto aconteça. De forma clara e realista para servir como inspiração da organização.

Os valores são os princípios, valores e conduta que se deve ter durante o caminho. Como afirma Daychouw (2007) “os valores são os compromissos e princípios éticos nos quais a organização baseia a sua conduta”.

Muitas ferramentas acabam surgindo conforme a ampliação de dados e análise de teorias e sistemas que deram certo ou precisam de modificações para inclusão nas empresas como será descrita a seguir.

2.2.6 Business Model Generation (BMG)

É a mais nova ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico, identifica elementos chave para implantação do negócio, ela aborda fatores que podem ser alterados durante o tempo, e se não for percebido estas mudanças antecipadamente, o rumo da empresa pode ser afetado.

Segundo VERAS (2014) BMG é uma nova forma de gerar o modelo de negócios. O conceito foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, é utilizado para criação de novos negócios, ele afirma que o principal objetivo do quadro BMG é permitir criar um modelo de negócio na forma de hipóteses a serem validadas.

A ideia desta ferramenta é responder perguntas como:

- O que irei fazer?
- Como irei fazer?
- Para quem irei fazer?
- Quanto vou gastar e quanto vou ganhar?

Assim é possível colocar em foco tudo é importante, de forma simples e clara, ajudando a descobrir pontos que só seria observado ao longo do negócio. Desta forma, podendo corrigir ou alterar antecipadamente os fatores abordados.

2.2.7 Cenários

Ao analisar as tendências mercadológicas e comportamentais, é necessário que o gestor avalie todos os cenários, principalmente através de notícias como, por exemplo: Tecnologia, legislação, política, meio ambiente, economia, entre outras para criar perspectivas de futuro.

Oliveira e Neto (2011) afirmam que “são contextos alternativos nos quais se imagina que uma empresa pode ter que operar no futuro dependendo da evolução das forças que atuam sobre o contexto atual. Eles servem para que os gestores e administradores da empresa examinem o funcionamento de suas estratégias em cada um desses futuros alternativos, avaliando seu grau de adaptabilidade. São sempre associados a um determinado tema, importante para o futuro da empresa”.

Cabe lembrar que para a análise de cenários envolve o estudo de processos que envolvem pessoas em seu desenvolvimento, tornando necessário antes de qualquer passo dado na busca para o planejamento adequado. A relação das pessoas da empresa com o conhecimento do que se trata a implantação, do seu porque, de como irá ser implementado e acima de tudo onde se deseja chegar de acordo com as metas e estratégias palpáveis.

3 Procedimentos Metodológicos

Com o propósito de atingir os objetivos deste trabalho e buscar conhecimentos significativos que possibilitem conhecer as principais ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico relacionados ao tema pesquisado, foi realizado um estudo bibliográfico.

Em um primeiro momento, esse trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica empreendida através de livros e artigos científicos.

De acordo com Gil (2002, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos.”

No que se refere ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo, descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, determinando assim que foi utilizado o método de comparação de estudos já realizados para o assunto.

4 ANÁLISE DO ESTUDO

Após a análise de vários autores e artigos científicos sobre o tema proposto nesse artigo pode ser observado que não há um modelo padrão a ser seguido ou analisado.

Diante das mudanças que vem ocorrendo devido à Globalização, tais como ausência de fronteiras, disseminação da informação e da tecnologia, há uma necessidade de adaptação por parte de empresas que desejam entrar ou permanecer neste mercado. Essa adaptação exige a elaboração de um bom Planejamento Estratégico.

Segundo Certo (2005, p.6):

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem desfrutar outras vantagens na implementação desse sistema. Por exemplo, a administração estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Essa intensificação do compromisso normalmente sugere quando eles participam da definição das estratégias para atingir essas metas. Além disso, com a ênfase da administração estratégica na avaliação do ambiente da organização, é menos provável que ela seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em repentina desvantagem.

Sendo assim, o Planejamento Estratégico proporciona as empresas um maior controle sob o ambiente em que estão inseridas, não significando o domínio sobre os acontecimentos, mas sim uma reação mais rápida, ou até mesmo antecipar às possíveis mudanças. Esse Planejamento deve ser difundido em todas as empresas e não somente em empresas maiores, com um número maior de colaboradores, maior capital, enfim, empresas pequenas também

podem e devem se utilizar de estratégias de planejamento em suas ações, mesmo que em patamares diferentes.

Segundo Certo et al(2005), para obter vantagem competitiva, a organização se vê obrigada a encontrar meios de ensinar os homens que dela fazem parte a gerarem informações e conhecimentos (...) a inovação calçada no conhecimento pode levar as organizações a garantias de “ menos riscos “. Não se espera que a empresa mude completamente seu funcionamento da noite para o dia.

Os valores são formas orientadoras da organização que decorrem de pressuposições assumidas por seus membros. Os gestores assumem funções e responsabilidades fundamentais quanto à missão da organização e à manutenção de seus valores. Por isso, o processo de gestão não pode prescindir da ação efetiva das pessoas que fazem parte da organização, como enfatiza Chiavenato (2004):

Afinal, a missão se realiza e concretiza através das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto. Chiavenato (2004, p. 65):

A partir deste entendimento, passam a serem consideradas as pessoas que fazem parte da organização e das relações que estabelecem entre si para a tomada de decisão. Esta se torna o centro da organização, ficando as demais funções – planejamento, estrutura organizacional, direção e, avaliação referida ao processo qualificado na tomada de decisão.

É importante também saber que ferramentas gerenciais e os métodos gerenciais são interligados, o uso de uma ferramenta se torna nula quando a nível gerencial ela não é utilizada, as transformações das empresas só ocorrem e dão resultados positivos com o envolvimento de todos os níveis e setores.

O tamanho ou a área de atuação de cada empresa são irrelevantes para a utilização das ferramentas, basta o interesse dos gestores para sua utilização, mas, antes disto a empresa deve estar preparada e consciente para estas mudanças, que por vezes podem ser radicais, principalmente o fator humano, peça crucial para o sucesso da investida.

O acompanhamento e o controle são ações interrelacionadas e sistemáticas do processo de gestão. Por meio delas, os gestores, segundo Colombo (2004, p. 36),

[...] podem verificar se suas estratégias estão seguindo os resultados desejados e se as ações estão adequadas às situações atuais. Esse é também um momento de reflexão e análise sobre a necessidade de desenvolver novas estratégias perante oportunidades atuais ou ameaças não-contempladas no momento da elaboração do planejamento (...). Com o controle, assegura-se de forma mais efetiva o desempenho a ser alcançado, pois se identificam os erros e as falhas, tendo-se a oportunidade de corrigi-los.

Trabalhar com o planejamento para que os objetivos sejam atingidos, é o melhor método e é uma das mais relevantes das funções organizacionais, independente da empresa e estratégias deve ser adotado. Planejar define o caminho certo para que os objetivos sejam

alcançados, trás melhorias para a empresa e faz com que o gestor tome melhores decisões em situações sujeitas a duvidas e também o melhor método de visar problemas futuros. Com o planejamento pode-se definir os objetivos e as políticas da empresa, através dele é possível definir os métodos para o alcance desses objetivos de forma eficiente e eficaz.

Levando em consideração a opinião diversos autores, considera-se nesse artigo que a importância do Planejamento Estratégico para as empresas torna-se vital, uma vez que se tem uma estrutura que também sofre as influências do ambiente externo, e também se vê diante de muitos problemas enfrentados por grandes empresas, só que em proporções menores. Desta forma o planejamento se torna para estas, uma ferramenta de auxílio, dentre todas as que auxiliam na sua mensuração e determinação, que poderá ser utilizada e trará benefícios igualmente significativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É através do planejamento que se pode analisar o ambiente interno e externo, analisando os pontos fortes e fracos dentro da empresa e também o externo que são as ameaças e oportunidades, através deste meio as empresas podem traçar suas estratégias para alcançar seus objetivos e o ambiente onde está inserida.

É um processo contínuo que deve ser bem administrado pelo gestor para que possam ser tomadas as melhores decisões e assim priorizar os objetivos a serem alcançados e também para que possa traçar as ações a serem tomadas visando sempre melhorias para as organizações. Todas as ferramentas citadas nesse estudo foram criadas e desenvolvidas fora do Brasil, desta forma deve-se levar em consideração que as características sócio-econômico-culturais de nossas empresas podem não se adaptar aos requisitos de tais ferramentas ou necessidade de adaptações para sua implementação.

Dessa forma para as empresas alcançarem seus objetivos e tomar decisões mais acertadas para se manterem competitivas no mercado, é necessário o planejamento e análise de qual ferramenta é mais adequada a sua realidade.

Com o uso do BSC, como exemplo, não houve a inovação consolidada, uma vez que os conceitos já existem o que permite é o destaque para os objetivos estratégicos e a visão organizacional aliada às estratégias e o que será preciso ser feito para alcançar, mas pode ser útil para várias empresas.

Conclui-se que para o administrador ter êxito em sua gestão, deve saber lidar com as ferramentas que auxiliam o planejamento, analisando os seguintes pontos: o estratégico começando pela missão, abrange toda organização, trata de objetivos da organização como um todo e visa o futuro, o tático abrange cada unidade da organização, planeja em médio prazo e operacional é o mais específico e também de curto prazo voltados para operações do

dia a dia. Para que o planejamento seja alcançado deve ser executado, controlado e corrigido quando necessário por isso é de suma importância o acompanhamento diário do gestor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R.; **Manual de Planejamento Estratégico. Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.; **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998

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

CERTO. S.C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall. 2005.304p.

CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro, Arão; **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto.; **Administração nos novos tempo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DAYCCHOUW, Merhi; **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**, Rio de Janeiro: Brasport, 2007

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997

MAXIMIANO, A. C. A.; **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, D de P. R.; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10 ed. São Paulo. Atlas, 1996

ODA, Érico; MARQUES, Cicero Fernandes; **Gestão das funções Organizacionais**, 2 ed. – Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008

OLIVEIRA, D.P.R.; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Pedro O.; NETO, Cesar R. S; **Triologia do desempenho empresarial: criando valor através do planejamento, do controle e da avaliação do desempenho de empresas**, Rio de Janeiro: E- papers, 2011

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN; **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva.; **Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

TUBINO, Dalvio Ferrari; **Manual de Planejamento e Controle da Produção**, 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2000.

VERAS, Manoel; **Gerenciamento de Projetos**; Rio de Janeiro: Brasport, 2014

Sites visitados

BASTOS, Marcelo **Análise Swot- Conceito e Aplicação**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> . Acesso em 21/11/2014

BRANDÃO, Thales - **Objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais. O horizonte do tempo do planejamento em função dos objetivos**. Disponível em <https://apostilaadministrativa.wordpress.com/2012/07/23/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/> acesso em 24/04/2015.

FARIA, Camila; **Balanced Scorecard**. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao/_balanced-scorecard/. Acesso em 29/04/2015

GOMES, Luciano **5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação** disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/> acesso em: 28/04/2015

LIBERATO, Rafael; **Cinco forças de Porter: Uma análise para definir o futuro do negócio**. Disponível em: <http://planare.com.br/blog/cinco-forcas-de-porter>. Acesso em: 29/04/2015

OLIVEIRA, José A. P.; **Desafios do planejamento em políticas públicas: Diferentes visões e práticas**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a06>. Acesso em 06/11/2014

PORTO, Maria A.G.; Bandeira, Anselmo A. **O Planejamento e seu impacto na gestão das Organizações**. Disponível em: <http://www.personnalitegestao.com.br/userfiles/file/pdf/PlanejamentoeGestaodasOrganizacoes.pdf> Acesso em 10/11/2014