

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: SINÔNIMO DE ÊXITO OU FRACASSO

Rafael de Souza Lima*
Flávia Ferreira dos Santos**

Resumo

Este artigo propõe-se em demonstrar a importância do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), que é um planejamento a curto, médio e longo prazo, a fim de auxiliar na gestão e tomada de decisão, tendo como objetivos: descrever as etapas, os benefícios e sua implementação. A metodologia empregada é a qualitativa e descritiva, sendo o artigo fundamentado através revisões bibliográficas. O estudo demonstrou que as organizações que idealizam o PEO, amenizam as possibilidades de cometerem erros e potencializam as chances de obterem êxito em sua jornada.

Palavras-chave: benefícios; planejamento; estratégia.

Abstract

This article sets out to demonstrate the importance of Organizational Strategic Plan (PEO), which is a short, medium and long term planning in order to assist in the management and decision making, with the following objectives: describe the steps, benefits and its implementation. The methodology is the qualitative and descriptive, and reasoned through literature reviews. The study showed that organizations idealize the PEO, minimizes the chances of making mistakes and enhance the chances of obtaining success on your journey.

Keywords: benefits; planning; strategic.

* Pós-graduando do curso de MBA em Gestão Estratégica pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Especialista em Controladoria e Gestão de Tributos pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC). Bacharel em Administração pela Faculdade União das Américas (Uniamérica) de Foz do Iguaçu - PR. E-mail: rafaellim@hotmail.com

** Coordenadora do Curso de Administração na Faculdade Educacional Medianeira (FACEMED). Mestre em Estratégias e Organizações pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: flavia@udc.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Devido à globalização, avanços tecnológicos, diversidade de concorrentes e a alta exigência do mercado consumidor, se faz necessário que as organizações, façam um planejamento a curto, médio e longo prazo, a fim de maximizar as possibilidades de êxito em sua jornada. Este artigo tem por objetivo, demonstrar a importância de se realizar o planejamento estratégico organizacional, e para tanto, será descrito as suas etapas, benefícios e a implementação do mesmo. Diante do cenário atual, é necessário que as empresas tenham consciência de quais são as suas forças e fraquezas, para que possam enxergar as oportunidades e ameaças mercadológicas.

Nas últimas décadas foi constatado um crescimento exponencial de estudos sobre o planejamento estratégico, no qual é possível, definir objetivos, traçar metas e estratégias para que a organização alcance o que foi predeterminado, obtendo sucesso através de suas forças e habilidades, mitigando erros e maximizando os acertos em relação ao futuro. O PEO é uma ferramenta valiosa para auxiliar as organizações e os gestores no processo de tomada de decisão.

A metodologia utilizada consistiu em revisões bibliográficas, que segundo Gil (2007, p. 44), "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...], há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas". No caso neste trabalho, foram utilizados diversos autores da área de Planejamento Estratégico Organizacional, oferecendo um respaldo científico para tal.

Segundo Roesch (2007, p. 154), pesquisa qualitativa é apropriada para a:

Avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se

trata de selecionar as metas de um programa e constituir uma intervenção.

Para Andrade (2009, p. 111), pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

E levando em consideração que um dos objetivos deste trabalho é demonstrar as características do Planejamento Estratégico Organizacional, o artigo também se enquadra como sendo um estudo descritivo (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2010, p. 62).

O trabalho se justifica em razão da falta de conscientização por parte de alguns gestores, e levando em consideração à aplicabilidade do Planejamento Estratégico, que contribui para o crescimento ordenado de uma organização, favorecendo a atenuação dos erros no gerenciamento organizacional. Portanto, o trabalho demonstrará de maneira clara e objetiva a necessidade de que as empresas têm a necessidade de desenvolverem planos estratégicos de acordo com a suas políticas, diretrizes e valores organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é proveniente do grego *strátegos*, no início referia-se a uma posição do general no comando, mais tarde designou "a arte do general", significando a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes em sua função, ou seja, na arte militar, foi na guerra, entre lutas e batalhas que surgiu o conceito de estratégia (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 26).

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 17), estratégia "é definida como o curso de ação com as vistas a garantir que a

organização alcance seus objetivos", sendo assim, subentende-se que a estratégia está ligada aos meios pelos quais os objetivos serão atingidos.

Segundo Pinheiro (2012, p. 459), ao conceituar estratégia, descreve como sendo uma:

Ação ou caminho mais adequado e, preferencialmente, diferenciado, a ser executado para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Em um contexto mais amplo, representa o melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), "a estratégia precisa ser implantada. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias em todas as ações". As estratégias devem ser passadas e repassadas para todos que compõem a empresa, com a finalidade de que tenham consciência de seus respectivos papéis (deveres e obrigações). A estratégia define a maneira pela qual a empresa se posiciona, ou seja, é a sua relação com o ambiente "mercado". (HREBINIAK, 2006, P. 289). Ainda na visão de Hrebiniak (2006, p. 289), a estratégia no "nível empresarial, por exemplo, as organizações analisam as forças da indústria, a concorrência e suas próprias habilidades para determinar a melhor maneira de se posicionar e competir".

No ponto de vista do Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 67), as estratégias devem:

1. Resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists*⁹;
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo

⁹ Palavra de língua inglesa que significa: lista de coisas que devem ser conferidas.

principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;

3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implantadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamento, programas e plano operacionais.

Todos os componentes da organização são corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso das estratégias, isto significa que os que diferenciam, é o nível de responsabilidade de cada um, por exemplo, o que é delegado a um executivo, não será o mesmo para um colaborador da área tática ou operacional. Todos são participantes, e tem uma relação direta ou indiretamente com o desenvolvimento e implementação das estratégias.

Para Certo *et al* (2005, p. 11), a estratégia "é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos".

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) *apud* Escrivão (2007, p. 4), há dez paradigmas de escolas estratégicas, estas, são apresentadas na Figura 1.

Tendo como base as ideias dos autores supracitados, compreende-se que é importante definir objetivos, metas e os planos de ações para que a organização consiga atingi-los, contudo, é necessário que o gestor esteja atento ao cenário em que a organização está inserida, pois há a possibilidade de surgir situações adversas forçando-o a readequar o que foi planejado.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento já está intrínseco ao ser humano, desde as atividades mais básicas até as mais complexas, é possível constatar que há uma racionalidade das etapas, caminhos e possibilidades para desenvolver ou realizar algo, e não é diferente quando se refere à empresa.

Segundo Maximiano (2000, p. 175), o planejamento é definido como sendo uma:

Ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Na perspectiva de Robbins e Decenzo (2004, p. 6), o planejamento tem relação com as metas organizacionais, pois estabelece estratégias para chegar a elas e contribui para interação e coordenação das atividades, sendo assim, o planejamento é à administração das ações presentes que influenciarão os resultados das corporações.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 55), "o planejamento reduz a incerteza, forçando os gerentes a olhar para frente, antecipar as mudanças, a considerar os impactos destas e a elaborar respostas apropriadas", todas as ações presentes impactarão no futuro, por isso, é necessário antecipar-se aos fatos ou acontecimentos.

No ponto de vista de Robbins (2003, p. 116) o planejamento:

Compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Para Oliveira (2007, p. 15), o planejamento é dividido em níveis hierárquicos, são eles: planejamento estratégico, tático e operacional. Como é possível visualizar na pirâmide organizacional, demonstrada na Figura 2.

1. Planejamento estratégico: Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se

estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa;

2. Planejamento tático: Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo;

3. Planejamento operacional: Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente os planos de ação ou planos operacionais.

Tendo um panorama sobre o tema, é sugerido aos gestores que analisem o presente e vislumbrem o futuro, preparando-se para atingir os objetivos organizacionais com competência e sagacidade de acordo com o Planejamento Estratégico, o qual tem relação com organização lógica de ações, a fim de atingir ou realizar algo previamente determinado. Para Robbins (2003, p. 116), o planejamento estratégico são "planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos do ambiente".

No ponto de vista de Drucker *apud* Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), o planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões, atuais que envolvem risco; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico está interligado aos objetivos organizacionais, de curto, médio e longo prazo, e isto, interfere diretamente nos rumos que a corporação, pode, ou deve aderir.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 8), "há algumas responsabilidades da

administração estratégica que contribuem" para a criação de um planejamento estratégico, estas, podem ser analisadas na Figura 3.

Para Oliveira (2014, p. 17), o planejamento estratégico é normalmente de:

Responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à reformulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Todas as organizações operam em um macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que possam influenciar decisões estratégicas.

Apesar de uma equipe de executivos de ponta poder ter forças e ideias internas singulares sobre os seus objetivos, ela deve considerar fatores externos antes de agir (BATEMAN; SNELL 2011, p. 47).

No planejamento estratégico, são realizadas às análises dos ambientes (interno e externo), o estabelecimento das normas e diretrizes, formulação e implementação das estratégias corporativas e o controle, que é o monitoramento periódico, afim de, analisar se o que foi planejado está em sendo executado.

Há diversas vantagens e benefícios que o Planejamento Estratégico Organizacional oferece para as empresas, de acordo com Certo e Peter (1993, p. 11), as empresas que adotam um planejamento estratégico, podem fazer com que seus colaboradores se comprometam com as realizações das metas organizacionais de curto, médio e longo prazo, porém, vale ressaltar que é interessante que eles participem da constituição das mesmas.

Segundo Robbins (2003, p. 119) o planejamento traz alguns benefícios para a empresa, pois está:

Relacionado ao maior crescimento de vendas e receita, lucros mais elevados, maior retorno sobre os ativos e outros resultados financeiros positivos. Em segundo lugar, a qualidade do processo de planejamento e a implementação adequada dos planos provavelmente contribuem mais para o melhor desempenho do que a extensão do planejamento. Em terceiro, os gerentes aprenderam a introduzir flexibilidade por meio da criação de planos de contingência que contemplam cenários alternativos e da abordagem do planejamento mais um processo contínuo do que como uma atividade realizada uma vez por ano. Quarto [...], nenhum sistema de planejamento pode substituir a perspicácia criativa e intuitiva.

No ponto de vista de Barney e Hesterly (2007, p.10), a administração estratégica permite que a organização eleja e execute uma estratégia, e que gere vantagem competitiva, esta por sua vez, diz respeito a capacidade de gerar maior valor econômico do que a concorrência, destacando-se no mercado, conseqüentemente, a vantagem competitiva é a "diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar".

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 67), "o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente". Promove a direção das atividades, propiciando aos colaboradores uma forma detalhada para compreender a sua organização e diferenciá-la das outras, a estratégia também, simplifica e facilita a ação.

2.3. MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A seguir são apresentados os modelos de Planejamento Estratégicos Organizacionais, cada um com as suas peculiaridades. O primeiro modelo é de

Gluck, Kaufman e Walleck (1980) *apud* Certo *et al* (2005, p. 17), como pode ser analisado na Figura 4.

A administração estratégica segundo Certo *et al* (2005, p. 17), é um processo:

Contínuo e interativo para a manutenção da organização como um todo integrado de forma apropriada a seu ambiente. Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

Como foi analisado na Figura 4, é necessário que a organização desenvolva um PEO, com: sistema de valor, orçamentos, previsões e provisões futuras, pensando estrategicamente para criar e desenvolver sistematicamente o futuro da empresa.

O segundo modelo ilustrado na Figura 5 é mais compacto e foi criado pelo professor Carlos Matus *apud* Dagnino *et al* (2002, p. 82). O planejamento estratégico é composto por quatro momentos (etapas), são elas: diagnóstico (I), formulação (II), estratégia (III) e operação (IV). O diagnóstico refere-se a explicar "a realidade sobre a qual se quer atuar ou mudar; a formulação expressa a situação futura almejada; no terceiro momento é a estratégia que tem como objetivo verificar a viabilidade do projeto arquitetado e demonstrar a maneira de implementá-lo, por fim, o quarto momento é a operação, ou seja, é parte prática do planejamento, onde é executado.

O terceiro modelo de Planejamento Estratégico Organizacional foi elaborado por Kaplan e Norton (2008, p. 71), como pode ser observado na Figura 6.

Basicamente é dividido em seis etapas: a primeira é o desenvolvimento da estratégia, através de análises e formulações, de acordo com as normas, diretrizes e valores organizacionais; a segunda é o planejamento da estratégia, através de

mapas estratégicos e BSC¹⁰; a terceira é identificada como sendo o alinhamento da estratégia, através de desdobramentos do mapa em unidades de negócio e de apoio; a quarta por sua vez aborda o planejamento das operações, de como as atividades empresariais são desenvolvidas, com melhoria dos processos, alocações de recursos e orçamentos; a quinta etapa é o monitoramento, o controle, através de avaliações (periódicas) estratégicas e das operações; e a sexta e última são os testes e adaptações, análise dos dados, correlações estratégicas e se necessário o desenvolvendo de novas estratégias.

O planejamento estratégico normalmente é idealizado, em princípio, como de longo prazo, pois é o resultado de um trabalho em equipe da administração organizacional, o qual se concretiza por meio da definição dos objetivos que devem ser alcançados (OLIVEIRA, 2014, p.23). Na sequência, o quarto modelo de planejamento estratégico organizacional desenvolvido por Oliveira, como pode ser analisado na Figura 7.

O planejamento inicia-se a partir da "visão" e dos "valores", a visão é basicamente é aonde a empresa quer chegar e como ela quer estar. Segundo Bateman e Snell (2011, p. 391), visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização, porém para Chiavenato (2004, p. 66) a "visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos seus membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar".

Para Cury (2005, p. 287) valor é conceituado como sendo um:

¹⁰ *Balanced Scorecard* é uma ferramenta do planejamento estratégico na qual se tem claramente definidas as metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis

Conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter-relacionam-se, existindo, consequentemente, uma interdependência entre eles; valores podem estar refletidos nas normas, mas, de qualquer forma, pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação.

Os valores são os norteadores das condutas organizacionais, os padrões éticos e morais que servem como guia para os comportamentos de todas as esferas, estratégico, tático e operacional.

Tendo a "visão" e os "valores" bem definidos, é necessário realizar uma análise no ambiente interno (forças e fraquezas), e externo (oportunidades e ameaças), no ambiente externo é verificado as oportunidades que podem ser exploradas, como por exemplo: as vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Com relação às ameaças, estas são os fatores que podem impactar negativamente a organização, prejudicando as oportunidades.

Quanto à missão, ela representa o que a organização se propôs a ser, ou seja, a razão pela qual ela existe.

Para Chiavenato (2004, p. 62), a missão é: “uma incumbência que se recebe. [...] representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir.”

Na sequência são definidos os propósitos atuais e futuros, e a postura estratégica é definida como sendo a maneira pela qual ela se comporta perante seus concorrentes e ao mercado em geral.

A partir dos detalhes dos propósitos, cenários e da postura estratégica, dão subsídios para o desenvolvimento das macroestratégias e macropolíticas, que orientarão a formalização de objetivos gerais e funcionais, estabelecendo os desafios e metas.

Quantificados os desafios e metas,

estes auxiliarão o desenvolvimento das estratégias e políticas capazes de tirarem proveito dos pontos fortes e oportunidades e amenizar ou extinguir os pontos fracos e ameaças da empresa e que devem ser traduzidas em projetos e planos de ação, destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico por intermédio do orçamento e outros planejamentos da empresa.

O modelo de Planejamento Estratégico proposto por Oliveira é bem completo e pode ser implementado por diversas empresas, o que pode interferir em sua implementação será a precisão das informações. O PEO, é vital para a sobrevivência e manutenção das organizações, seja, pequena, média e de grande porte, ele é importante, pois, cria alternativas gerenciais, possibilita que a empresa mantenha maior interação com os ambientes, facilita a função da administração, o desenvolvimento de processos, identifica as áreas que exigem decisões e garante a devida atenção à elas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo demonstrou a importância da formalização do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) e seus benefícios, que contribuem para o crescimento ordenado das corporações, maximizando as possibilidades de êxito, para desenvolvê-lo, os gestores devem conhecer as oportunidades e as ameaças mercadológicas, bem como, as fraquezas e forças da organização, aliás, o PEO é considerado uma ferramenta de apoio às decisões empresariais, sendo assim, se a organização não possui estratégias claras e definidas para todos que a compõe, dificilmente obterão sucesso no desenvolvimento destas, pois todos devem estar cientes e comprometidos de seus respectivos papéis.

A implementação do PEO, dependem de todos, não somente da esfera estratégica, mas também do tático e operacional, portanto, além de desenvolver, é necessário que o gestor saiba implementá-lo de forma coerente, a fim de atender as necessidades organizacionais e mercadológicas.

Segundo Certo e Peter (2005, p. 101), uma organização para atingir seus objetivos, ela deve não somente arquitetar, mas também implementar o seu PEO, “Se uma dessas tarefas for malfeita, provável que o resultado ocasione uma falha na estratégia global”.

O planejamento estratégico organizacional não pode ser engessado, pois haverá situações adversas forçando o gestor a tomar decisões não programadas, portanto, é necessário estar atento nos ambientes interno e externo, e por fim, o Planejamento Estratégico Organizacional é necessário e vital para a manutenção de uma empresa, pois, através dele, é possível monitorar toda a organização, e direcionar suas forças para a concretização de seus objetivos e metas.

Figura 1: Síntese das Escolas e Suas Configurações.

| CATEGORIA | ESCOLAS | PROCESSOS | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------|----------------|----------------------------|---|
| Prescritiva | <i>Design</i> | Concepção e adaptação | Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades. |
| | Planejamento | Formalização | Requer procedimentos formais e estruturados. |
| | Posicionamento | Analítico | Análises formalizadas e escolha deliberada da posição. |
| Descritiva | Cognitiva | Mental (criação) | Processo individual informal e intuitivo. |
| | Aprendizagem | Aprendizagem (emergente) | Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista. |
| | Poder | Político (negociação) | Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro. |
| | Ambiental | Reativo | As características ambientais definem a estratégia. |
| Prescritiva/Descritiva | Empreendedora | Visionário (previsão) | Centralização no líder e em sua visão. |
| | Cultural | Coletivo | Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização. |
| | Configuração | Transformação e integração | Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores. |

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000) *apud* Escrivão *et al.* (2007, p. 4).

Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2007, p. 15).
Nota: Adaptado pelo autor.

Figura 3: Responsabilidades na administração estratégica

| Funções | Características |
|--|---|
| Definir a missão | Definir a respeito do negócio a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e outros assuntos fundamentais que irão guiar e caracterizar o negócio, tal como crescimento contínuo. Uma missão normalmente é duradora e infinita. |
| Formular a filosofia da companhia | Estabelecer crenças, valores, atitudes e normas. |
| Estabelecer políticas | Decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a estratégia de acordo com a filosofia da companhia. |
| Estabelecer objetivos | Decidir a respeito do empreendimento alvo dentro de um intervalo de tempo definido. Objetivos têm escopos mais específicos do que a missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégia. |
| Desenvolver a estratégia | Desenvolver conceitos, ideias e planos para alcançar os objetivos com êxito e enfrentar e vencer a concorrência. O planejamento estratégico faz parte do processo de planejamento global que inclui planejamento administrativo e operacional. |
| Planejar a estrutura da organização | Desenvolver o plano da organização e as atividades que ajudem as pessoas a trabalhar em equipe, realizando essas atividades de acordo com a estratégia, filosofia e política. |
| Providenciar pessoal | Recrutar, selecionar e desenvolver o pessoal para ocupar posições no plano da organização. |
| Estabelecer procedimentos | Determinar e prescrever como todas as atividades importantes e periódicas serão realizadas. |
| Fornecer instalações | Fornecer à organização, equipamentos e outras instalações físicas requeridas para a realização. |
| Fornecer capital | Assegurar-se de que o negócio tenha o dinheiro e o crédito necessários ao capital de giro e às instalações físicas. |
| Estabelecer padrões | Estabelecer medidas de desempenho que possibilitarão ao negócio atingir seus objetivos de longo prazo com sucesso. |
| Estabelecer programas de administração e planos operacionais | Desenvolver programas e planos de atividades administrativas e de uso de recursos de acordo com a estratégia, política, procedimentos e padrões estabelecidos. |
| Fornecer informações de controle | Fornecer fatos e valores para ajudar pessoas a seguir a estratégia, política, procedimentos e programas; manter a força de trabalho interna e externa ao negócio; medir o desempenho global da companhia em relação aos planos e padrões estabelecidos. |
| Manter o pessoal ativo | Comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando os planos de companhia. |

Fonte: Marvin Bower, *The Will to Manage: Corporate Success Through "Programmed Management"* (New York: McGraw-Hill, 1986), págs. 17-18. Reprodução permitida apud Certo e Peter (1993, p.10).

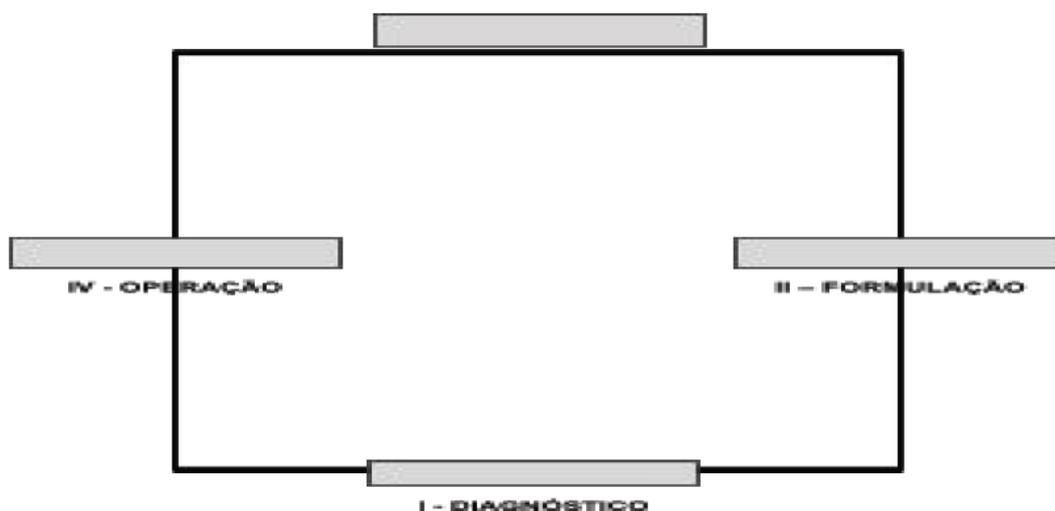
Nota: Adaptado pelo autor.

Figura 4 - Fases do desenvolvimento de um processo de administração estratégica.

| | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |
|---|---|--|---|--|
| | Planejamento financeiro básico | Planejamento baseado em previsão | Planejamento orientado externamente | Administração estratégica |
| Eficácia do planejamento formal de negócios | | | Intensificação da resposta ao mercado e à concorrência. Análise completa da situação e avaliação da concorrência. Avaliação das alternativas estratégicas. Alocação dinâmica de recursos. | Orquestração de todos os recursos para criar vantagem competitiva. Estrutura de planejamento escolhida estrategicamente. Processo de planejamento criativo e flexível. Sistema de valores socioculturais atuante e clima organizacional. |
| Sistema de valor | Controle Operacional Orçamento Anual Enfoque em funções Atender ao orçamento | Planejamento mais efetivo para o crescimento. Análise do ambiente. Previsão a longo prazo. Alocação estática de recursos. Prever o futuro | Pensar estrategicamente | Criar o futuro |

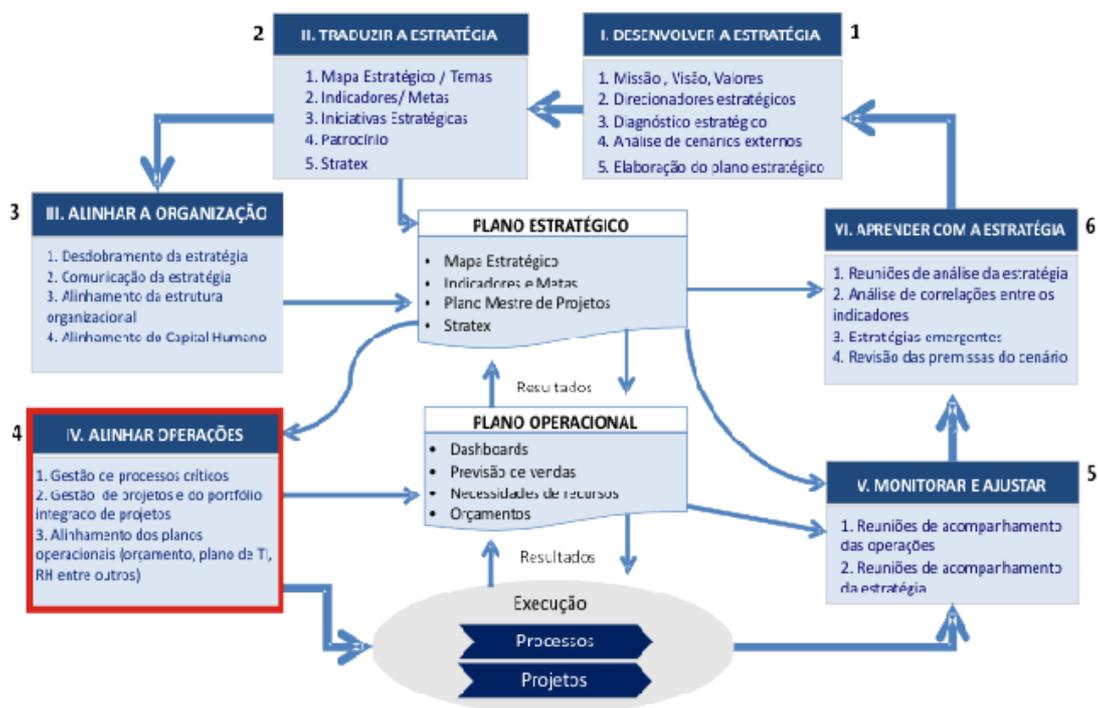
Fonte: GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business review*, jul./1980. Copyright 1980 by presidente e membros do Conselho da Universidade de Harvard. Todos os direitos reservados. Reprodução autorizada. apud Certo e *et al* (2007, p. 127). Adaptado pelo autor.

Figura 5 – Os momentos do Planejamento Estratégico.



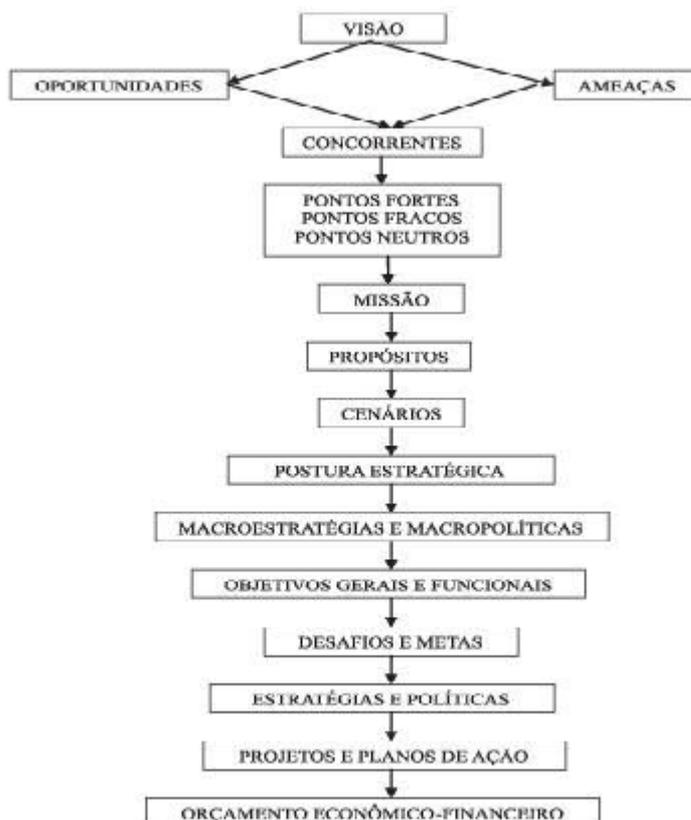
Fonte: Carlos Matus *apud* Dagnino *et al* (2002, p. 82). Adaptado pelo autor.

Figura 6 - O sistema gerencial: Planejamento da estratégia.



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 71).
Adaptado pelo autor.

Figura 7 - Processo de Planejamento estratégico.



Fonte: Oliveira (2014, p. 57).
Adaptado pelo autor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. 2. ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. 2. ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERTO, Samuel; PETER J. Paul. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implementação da Estratégia. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração Estratégica:** Planejamento e Implementação da Estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico.** Fundamentos e Aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Daniele de Lourdes Curto da; TATTO, Luiz. Prática e Teoria da Estratégia: Um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Caderno de Administração. Universidade Estadual de Maringá (UEM) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração. Maringá-Paraná. v. 17, n. 2, p. 4-7, 2009.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos:** Uma visão holística. 8. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAGNINO, Renato. *et al.* **Gestão Estratégica da Inovação.** Metodologias para Análise e Implementação. 1. ed. Taubaté: Cabral, 2002.
- ESCRIVÃO, Edmundo Filho; PERUSSI, Sérgio Filho; TERENCE, Ana Cláudia F. Restrições e Facilitadores À Administração Estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3. São Paulo, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a Estratégia Funcionar.** O Caminho Para uma Execução Bem-Sucedida. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva:** Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Execução *Premium:* A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. 1. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologias e Práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologias e Práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração**. Conceitos Essenciais e Aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Recebido em 16/03/2015

Aprovado em 21/05/2015