

O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão

LIMA, Joilson Souza de [11]

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018. ISSN:2448-0959

Resumo

As diversas modificações no panorama mundial favorecem mudanças significativas nos processos produtivo e gerencial em várias atividades organizacionais. Diante deste cenário, este artigo propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico Organizacional no gerenciamento das empresas em um mercado competitivo. Considerado um importante instrumento da Administração, o Planejamento Estratégico passou a ser utilizado por empresas como um dos principais auxiliares na tomada de decisão e alcance dos objetivos propostos. O contexto histórico de estratégia e planejamento, conceitos referentes ao assunto e pesquisas realizadas a partir de autores especialistas na área foram fatores relevantes na elaboração de um roteiro para o desenvolvimento de um plano estratégico objetivo e de fácil aplicação.

Palavras-Chaves: Planejamento, Visão de Futuro, Objetivo.

1. Introdução

As transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais levam as empresas ao aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão. Essa convivência com as mudanças virou rotina e paradoxalmente, para as empresas do Século XXI, mudar será uma constante.

Uma organização moderna e competitiva deve ter um perfil ousado e estar disposta a surpreender o mercado com ações inovadoras.

Neste contexto, alguns estudiosos esforçam-se por apoiar as atividades empresariais através do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico busca atender às necessidades das organizações para um futuro incerto, permitindo que elas enfrentem efetivamente os desafios ambientais desta economia globalizada que

1 / 14

vivemos atualmente.

Planejar é importante porque contribui consideravelmente para o sucesso do negócio e dá algum controle sobre o futuro. O planejamento na maioria das vezes leva a melhoria na produtividade, na qualidade e nos resultados financeiros.

2. Estratégia

A estratégia tem origem na arte militar, com acepção ampla e vagamente definida, referente a uma campanha para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977). Etimologicamente, o termo origina-se na palavra grega *strategos*, ou seja, "a arte de ser general", correspondendo também à definição do padrão de ações que um general empreende em resposta ao inimigo (SLACK,1997).

As primeiras contribuições sobre estratégia aplicada à gestão empresarial começaram a ser publicadas no início dos anos 60 do século XX e se intensificaram nos anos 70 e 80, formando o contexto teórico-prático dessa área do conhecimento organizacional. Os trabalhos mais influentes continuam sendo utilizados, entretanto, já enriquecidos relativamente a seus conteúdos iniciais e ajustados às contínuas mudanças verificadas no ambiente das empresas.

A estratégia pode ser definida como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa ou como um padrão de alocação dos recursos para realizar os **objetivos** da organização. É a configuração de objetivos a longo prazo, o conjunto de critérios que visa orientação para as decisões e o conjunto políticas que levam adiante as atividades que são necessárias para alcançar deteminados objetivos.

No âmbito organizacional, a estratégia faz referência à capacidade de trabalhar sistematicamente o ajuste da organização às condições ambientais em permanente mudança, visando a continuidade da organização.

As organizações sofrem constantes pressões competitivas, o que as obriga em manter-se em alerta, adaptação e ajuste às mutáveis condições ambientais caso queiram manter sua sustentabilidade.

A partir dessas considerações, é possível perceber a importância da estratégia para a sobrevivência das organizações. Com efeito, o posicionamento estratégico envolve toda a organização no sentido de alcançar e manter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue através do seu ambiente.

Para Zaccarelli (2000, p.229) não existe estratégia certa ou errada, por não se tratar de lógica e sim de algo dinâmico e imprevisível. Ele conclui que a nova estratégia deve ser:

- Desmistificada: não exclusiva dos gênios, deve ter a participação de todos;
- Facilmente administrável, deve ser motivadora;
- Mais ágil e com possibilidade de mudar rapidamente;
- Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa?

Para Hamel e Prahalad (1995), a estratégia é o meio pelo qual uma empresa reconhece suas necessidades

básicas, desaprende parte do passado para poder descobrir o futuro, desenvolve capacidade de previsão do mercado de amanhã, cria metas que superam os limites e desafia a conseguir, criativamente, a alavancagem dos recursos e desenvolve liderança com competências essenciais.

Enxerga-se um caráter essencialmente dinâmico no pensamento estratégico. Assim como as empresas, ele continua buscando a equação e resolução para as limitações internas e condições estruturais pouco favoráveis dessas organizações.

3. Planejamento Estratégico

Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas que implicarão em decisões futuras.

O planejamento figura como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los.

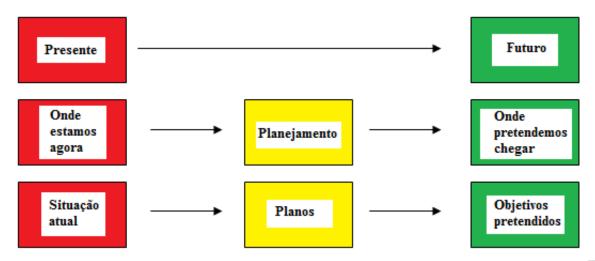


Figura 1 – As

premissas do planejamento. Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, (2003)

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

Um dos conceitos de planejamento estratégico é definido assim:

É o processo administrativo que proporciona uma 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 planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. (OLIVEIRA, 2004:47)

Entende-se que funciona o planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que, seguido de informações táticas e

operacionais, é fundamental para o sucesso de uma organização.

Segundo Kotler (1992, p.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".

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Entre as décadas de 50 e 60 os administradores ocupavam o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios. Em meados dos anos 70, o alto valor do petróleo, a inflação e os altos índices de desempregos mudaram o cenário administrativo e trouxeram a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo.

Ainda segundo Kotler (1992, p.63), esse novo processo de planejamento era mantido pela idéia do uso, pela empresa, de um portfólio de investimentos onde o gerente financeiro avaliava cada tipo de investimento para identificar as vantagens da aquisição ou venda em parte ou em todo dos produtos. Essa mesma idéia contemplava empresas que atuavam em diferentes negócios ou linhas de produtos.

Essa ação é crítica principalmente se a empresa não tem dinheiro suficiente para girar o negócio. Nesse caso, não é conveniente que a empresa se negue a investir em todos os seus negócios, pois cada um tem potencial de lucro diferente. Assim, uma criteriosa alocação de recursos é uma das idéias básicas do planejamento estratégico.

Outra ideia básica citada por Kotler é estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base em vendas passadas. Ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado. A terceira idéia básica fala que planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Desta forma, cada empresa deve escolher o que é melhor para si, levando em conta sua posição no mercado, objetivos, oportunidades e recursos disponíveis.

A estrutura organizacional da organização pode ser dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios e produto. Assim, é missão da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo com a finalidade de levar a empresa a um futuro rentável. As decisões da alta administração vão desde a alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa até investimentos quanto a abertura de novos negócios. Por outro lado, cada unidade de negócio da empresa precisa desenvolver um plano estratégico específico a fim de tornar o negócio lucrativo.

Para cada produto, uma unidade de negócio da empresa deve desenvolver um plano de marketing para atingir os objetivos do produto no mercado. Esses planos são implementados nos três níveis da empresa, os resultados são acompanhados e avaliados e elaborado um plano de ação para tratar o que não está conforme.

Matos (1999, p.30), cita que o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente

- mutável. Por estar relacionado à incerteza, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em suposições a partir do cenário atual do mercado a que se propõe investir. Tem relação com situações fora da organização.
- 2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Sua relação de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- 3. O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve toda a organização com seus recursos humanos e materiais.
- 4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na organização. Para tanto, é preciso aceitação ampla e irrestrita de todos os envolvidos em todos os níveis da organização.
- 5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

O planejamento estratégico corporativo desenvolve uma idéia clara da missão da empresa em termos de objetivos da história, segmento de mercado, produção vertical e área geográfica. A missão, quando difundida de forma adequada aos funcionários, transmite credibilidade e segurança.

Outra etapa é definir as unidades de negócio. Essa definição parte da cartela de clientes, suas necessidades e tecnologia desenvolvida para o negócio. Deve existir um planejamento específico para cada unidade de negócio para que enfrentem concorrentes próprios e sejam geridas como centros lucrativos.

Alocar recursos às várias unidades de negócios com base na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa está entre as atividades do planejamento estratégico organizacional.

A expansão dos negócios atuais e o desenvolvimento de outros negócios para preencher a lacuna do planejamento estratégico devem ser considerados. Esta ação pode identificar oportunidades de crescimento como desenvolvimento de mercado e de produtos, crescimento integrado e diversificado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2004:36)

4. Fases de elaboração do planejamento

Não existe uma metodologia adotada como a mais eficiente para desenvolver o processo de planejamento estratégico. Isso depende da natureza da organização e do contexto em que o processo será usado. Ainda que possam existir diferenças entre os autores sobre as etapas de formulação do planejamento estratégico ou a sequência exata dessas etapas, os principais conceitos são mantidos nas diversas metodologias

apresentadas por eles.

O Planejamento Estratégico não é uma metodologia restrita a grandes empresas ou empreendimentos. Ele é aplicável desde a microempresa até às multinacionais de grande porte. Também é verdade que não existe um sistema universal de Planejamento Estratégico porque as organizações diferem em tamanho, cultura, diversidade de operações, organização, filosofia e perfil dos executivos.

No processo de elaboração do planejamento deve-se determinar com precisão questões que são primordiais para o crescimento da empresa, podemos relacionar aqui como exemplo, quatro fases:

- 1. Formulação dos objetivos organizacionais: a empresa define os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.
- 2. Análise interna das forças e limitações da empresa: faz-se uma análise das condições internas da empresa para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance e que devem ser superados.
- 3. Análise externa: trata-se de uma observação do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades.
- 4. Formulação das alternativas estratégicas: nesta fase formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da organização refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou o mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços).

Podemos dizer ainda que para se elaborar o planejamento estratégico deve-se fazer alguns questionamentos como:

- Para que planejar?
- Quem somos?
- Onde queremos chegar?
- Quais são nossos desafios?
- O que temos de ponto forte?
- Quais as nossas fraquezas?

É muito importante que se encontre o método que seja mais adequado e mais simples e que possibilite, realmente, uma certa previsão do futuro e uma evidente melhoria da qualidade da organização como um todo. A busca pela chamada Qualidade Total constitui toda uma importante estratégia de mudança aceita pela organização moderna em seu processo de desenvolvimento. Para alguns, é mais do que estratégia, é sim uma verdadeira filosofia na vida das organizações atuais.

5. Definindo a Missão

Missão é a razão de ser da empresa, o caminho que será percorrido. Definir a missão significa estabelecer a razão de existência da empresa. A missão deve ser simples e objetiva, melhor ter uma missão que todos compreender do que usar de alfarrábios que só farão confusão e não se tira algum proveito. Deve haver um consenso entre os dirigentes da empresa para que ela seja um compromisso de todos.

Ao definir a missão da empresa, o foco dela no mercado estará sendo objetivado, podendo assim determinar com precisão em que segmento ela irá atuar, quais são seus concorrentes e até mesmo pode-se ter ideia de quem serão seus fornecedores. A missão é algo diferente da declaração de visão da empresa. Ela não somente indica seus objetivos e propósitos em andamento ou futuros, como também descreve seu ramo, atividade, produtos, serviços, sua abrangência, seu mercado e público.

Alguns autores destacam alguns elementos que podem ser destacados como potenciais fontes de investigação no processo de constituição da missão nas organizações, são eles:

- Identificar os clientes-alvos;
- Identificação do principal negócio;
- Especificar geograficamente o mercado;
- Apontar as tecnologias a serem utilizadas;
- Comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade;
- Declarar a filosofia da empresa;
- Dar a real importância a seus colaboradores e
- Qual o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes;

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) propõem algumas etapas principais para que seja definida a missão de uma organização:

- Identificar qual é atualmente a missão responder questões como: o quê, como e onde ele faz?;
- Checar a consistência da missão atual frente as tendências atuais; e
- Adequar a missão responder: o quê, como e onde a empresa deverá fazer?

A missão passa a valorizar a empresa no sentido de definir a organização e mostrar a quem interessar possa, os seus reais propósitos no ambiente, tanto interno quanto externo.

É importante lembrar que a alteração da missão da empresa pode provocar consequências positivas ou negativas em toda sua estrutura organizacional. A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. (OLIVEIRA, 2004:127)

A declaração da missão da organização é uma consolidação prática e formal, onde se tem detalhes de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de declarar de uma forma sólida, as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

6. Definindo a Visão

A visão descreve o que a empresa deseja ser no futuro e deve considerar os desejos e necessidades dos clientes internos e externos. Nesta fase são levadas em consideração as análises dos ambientes interno e externo da empresa.

Podemos entender a visão da seguinte maneira:

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2004:88)

Para que uma visão seja bem delineada, deve ser estabelecida de forma clara e respeitar os direitos das pessoas. Ela deve ser direcionada aos focos básicos que são os clientes, funcionários e fornecedores.

Considerando sua missão, a organização deve conceber uma visão que retrate um estado futuro desejado capaz de responder fundamentalmente a uma questão: "o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão?". Esta questão mostra que uma organização pode ter mais de uma visão. O que na realidade ocorre, em organizações visionárias, é uma sucessão de visões de longo prazo ao longo de sua existência.

Uma visão que possui caráter criativo deve ser bastante desafiadora, ou seja, romper com o mero estabelecimento de objetivos que se renovem a cada ciclo de planejamento, limitar-se a horizontes de tempo curtos geralmente conduz à concepção de visões pouco desafiadoras.

Como um ótimo exemplo de visão desafiadora temos Henry Ford, que imaginou um futuro onde não haveriam mais cavalos, onde homens que possuíssem um bom salário poderiam comprar o seu automóvel e aproveitar momentos com sua família. Ainda pensou, que a produção destes carros seria em tão larga escala que geraria muitos empregos e bons ordenados.

A visão de futuro sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. Uma organização sem visão é uma organização sem direção.

Uma das funções da visão é também orientar os colaboradores para o futuro, mas não é uma visão de um futuro longe da realidade das empresas. É uma visão que tenha relação com a atual realidade delas, do que se pretende alcançar em longo prazo. É justamente essa visão desafiadora que vai trazer a ação para os colaboradores buscarem os resultados.

A visão traz a ideia de como seguir um caminho, de que maneira utilizar recursos para seguir uma trajetória. Ela é algo muito importante já que determina todo o trabalho a ser feito para a obtenção dos resultados. É aquilo que se espera ser em um determinado tempo. A visão descreve o que a organização quer realizar nos próximos anos.

7. Valores

Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão.

São idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes.

Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência.

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. (CHIAVENATO, 2010:64)

Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Para reforçar a cultura organizacional, as empresas dão ênfase a certos valores que precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes.

8. Utilizando a análise SWOT

Quando uma empresa se dispõe na elaboração de um planejamento estratégico em algum momento avaliará suas forças e fraquezas. Combinada com um levantamento das oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa, ela está efetivamente fazendo o que é chamado de análise de SWOT.

A Análise SWOT é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Também denominada análise FOFA em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, enxergando assim Oportunidades e Ameaças para a mesma.

Essa técnica auxilia a elaboração do planejamento estratégico, tem como objetivo o foco na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na

análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los.

Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, porque vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar-se a médio e longo prazo na organização.

A empresa deve reforçar seus recursos e competências de forma a transformar a aparentes ameaças em novas oportunidades.



Figura 2 – Matriz Swot. Fonte:

Adaptado de Wikipédia, (2013)

9. Analisando o Ambiente

Como base para análise de cenários e ajuda na verificação de tendências, a análise ambiental deve levar em conta aspectos políticos, econômicos, legais, tecnológicos, socioculturais e outros.

A análise interna deve fornecer uma análise dos recursos e capacidades que a empresa possui naquele determinado momento. Podemos dizer que toda organização possui no seu ambiente interno o que chamamos de Ponto forte e Ponto fraco, definidas por Oliveira (2004) da seguinte forma:

Pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a

empresa, em relação a seu ambiente.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente. (OLIVEIRA, 2004:89)

Os pontos fortes se referem aos fatores positivos, que podem atuar como facilitadores da capacidade que a empresa tem em atender às suas finalidades, podendo tornar-se uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Com relação aos pontos fracos, podemos dizer que estes se referem aos fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade de atendimento das finalidades da empresa.

Observa-se também que toda organização está sujeita a várias ameaças e podem visualizar inúmeras oportunidades para o seu crescimento, ambas no seu ambiente externo.

A análise do ambiente externo pressupõe a existência de uma sistemática de inteligência competitiva que permita a busca, análise e disseminação de informações para o acompanhamento do comportamento de variáveis externas e das estratégias adotadas pelos fatores relevantes que atuam no ambiente externo. Simplificando, são as variáveis políticas, sociais, econômicas, militares, econômicas, meio ambiente, atuantes tanto campo nacional como internacional. Como atores externos, dizemos que são indivíduos ou instituições presentes no ambiente que podem, por sua atuação, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema. Simplificando, são os clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, governo, produtos ou serviços substitutos, organizações, também nos campos regionais, nacional ou internacionais.

A análise de recursos é de suma importância para que a empresa saiba quais os recursos disponíveis para a sua atuação no mercado, definindo os possíveis investimentos em recursos necessários para o alcance de sua missão e visão. Os recursos podem se referir aos meios financeiros, humanos, físicos, tecnológicos, organizacionais, a marca e à reputação da empresa, ou seja, recursos tangíveis e intangíveis.

Cabe a cada organização saber como aproveitar ou eliminar da melhor forma possível as oportunidades e ameaças existentes.

Para facilitar e agilizar o entendimento do processo de análise externa podemos dividir o ambiente em dois segmentos: o ambiente operacional e o ambiente geral. O ambiente operacional é o chamado ambiente direto, ou seja, é o conjunto de variáveis com as quais as empresas possuem constantes relações. Um instrumento importante para se analisar o ambiente operacional é a cadeia de valores de Porter, que envolve a relação entre as cinco forças competitivas existentes no mercado: rivalidade entre os competidores existentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de ingresso de novos competidores e ameaça de produtos substitutos.

No ambiente geral ou macroambiente estão as variáveis que são de difícil delineamento, porque possuem uma gama de variáveis, são exemplos: variáveis econômicas, políticas culturais, demográficas, sociais e ecológicas.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante

dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2004:92)

Observa-se aqui que o ambiente pode oferecer para as organizações oportunidades e ameaças, de diversos pontos e graus de importância. Nesse contexto, as empresas devem manter-se atentas a como aproveitar bem as oportunidades, bem como procurar absorver ou amortecer os impactos negativos das ameaças ou, simplesmente, procurar maneiras de adaptar-se a elas.

10. Plano de ação

A ferramenta que deve ser utilizada para colocar em prática o planejamento estratégico é o plano de ação, que podemos definir como o desdobramento de cada uma das estratégias, dos objetivos e metas estratégicas da organização em planos mais detalhados. Para Tiffany; Peterson (1998) o plano de ação deve indicar: as mudanças propostas, tanto na gerência, quanto na organização; as novas políticas e procedimentos que serão adotados; possíveis habilidades adicionais que os funcionários precisem adquirir para que o plano funcione e também como será feita a motivação de todos em relação ao plano estratégico. O plano de ação possibilita a empresa aplicar mais eficientemente o planejamento proposto, pois desdobra os objetivos em planos táticos e operacionais possibilitando que todos os colaboradores na empresa saibam seu papel no cumprimento dos objetivos determinados.

O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. (OLIVEIRA, 2004:92)

11. O planejamento estratégico na gestão de pessoas

O planejamento estratégico da gestão de pessoas deve fazer parte do planejamento estratégico da organização A ligação com a função de gestão de pessoas é muito importante para a estratégia organizacional. Globalização, pessoas, cliente, produtos ou serviços, conhecimento, resultados e tecnologia, são as preocupações das organizações preocupadas com o futuro. Com relação às pessoas a preocupação refere-se a educação, treinamento, motivação, liderança. Os objetivos organizacionais devem ser informados e isso a gestão de pessoas deve ter uma atuação muito forte.

O planejamento estratégico da gestão de pessoas mostra como a função da gestão de pessoas contribui para o alcance das estratégias organizacionais.

Com essa gestão as pessoas são essenciais pela vantagem competitiva, daí surge a necessidade de um planejamento estratégico da gestão de pessoas, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Para atingir os resultados esperados a área de gestão de pessoas deve agir de forma proativa de forma a prevê as mudanças com visão voltada para as prioridades do negócio, isso significa repensar ou inverter conceitos predefinidos das ações estratégicas de recursos humanos não só sob a ótica das pessoas e das organizações em si, mas também em relação à competitividade do negócio.

Como parceiro no planejamento estratégico, a gestão de pessoas deve realizar uma análise dos ambientes, referente a gestão de pessoas, pois a análise é vital para as estratégias organizacionais. A visão de que os recursos humanos deve ser parceiro no processo do planejamento estratégico, desde a formulação até a implantação, e não apenas um mero executor de tarefas com a finalidade de atingir as metas estratégicas propostas

Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo, pois do contrário elas resistirão, e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma dela.

Para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. (CHIAVENATO, 2010:04)

Uma vez que são as pessoas que fazem a estratégia da empresa acontecer, elas devem incorporá-la ao dia a dia de trabalho. Para isso, torna-se essencial o papel das lideranças, que devem saber repassar a visão estratégica da empresa para suas equipes e colocá-la em prática. A área de Gestão de Pessoas pode ser um elo entre os empregados e a empresa. Ela deve ouvir as necessidades de um e as expectativas da outra. Sua estratégia deve estar alinhada à da empresa, de maneira a conseguir o comprometimento das pessoas.

Com o desenvolvimento tecnológico, globalização, o movimento pela qualidade, os impactos pelas mudanças e o aumento de produtividade, a maioria das organizações constataram que a principal vantagem competitiva decorre de pessoas que nelas trabalham. Na realidade as organizações são um conjunto de pessoas que as representam e que lhes dão personalidade.

Conclusão

Pelo exposto podemos afirmar que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização, especialmente diante das profundas transformações nas naturezas dos negócios e a reforma das estratégias empresariais, sendo a estratégia propriamente dita a ação ou caminho mais adequado a ser executado para atingir as metas organizacionais.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de toda organização para que as ações sejam implementadas com sucesso. Baseado nessa premissa, cada integrante da organização é responsável por cumprir o planejado para as diversas etapas do processo. Diante das resistências às mudanças inerentes ao ser humano, cabe aos gestores responsáveis pela implantação do projeto, mostrar o retorno positivo deste tipo de ação através do aumento de eficiência e eficácia e, consequentemente, o fortalecimento da competitividade para a empresa enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Referências

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim . Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez,1996.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998

VASCONCELOS, P. de; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para competir no Século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIKIPÉDIA (Org.). **Análise SWOT**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 10 dez. 2012.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

MBA Gestão da Qualidade e Engenharia da Produção - Instituto de Pós-Graduação - IPOG. Fortaleza, Ceará.

PUBLIQUE SEU ARTIGO CIENTÍFICO EM:

https://www.nucleodoconhecimento.com.br/enviar-artigo-cientifico-para-submissao