

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS NO  
DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA COOPER AGRO DE RUBIATABA**

ELISELTON REZENDE MENDES

RUBIATABA-GO

2017

ELISELTON REZENDE MENDES

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS NO  
DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA COOPER AGRO DE RUBIATABA**

Monografia apresentada à Faculdade Evangélica de Rubiataba, como requisito para a obtenção da graduação no curso de bacharelado em administração de empresas.

Orientador: Prof. Me Francinaldo Soares de Paula

Rubiataba, Dezembro de 2017

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### **IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS NO DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA COOPER AGRO DE RUBIATABA**

Monografia apresentada à faculdade Evangélica de Rubiataba, como Requisito para a obtenção da graduação no curso de bacharelado em Administração de empresas.

#### BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da banca examinadora:

---

Presidente e orientador: Prof. Me Francinaldo Soares de Paula

Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Prof.<sup>a</sup> Ma Maura Sousa da Silva de Paula

Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Prof.<sup>a</sup> Esp. Ana Claudia C. F. Castro

Faculdade Evangélica de Rubiataba

## DEDICATÓRIA

Aos professores por ter transmitido grandes conhecimentos.

Aos familiares, pela força incentivadora que me deu suporte emocional, intelectual e espiritual.

Aos colegas de cursos, que juntos construímos conhecimentos e caminhamos a uma nova etapa na vida profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado nesta caminhada, por ter me concedido força e sabedoria durante todo este período.

Agradeço aos meus pais que sempre incentivaram e apoiaram pelo meu sucesso nos estudos.

Agradeço aos professores, excelentes profissionais que transmitiram conhecimentos, que sempre estiveram dispostos a ajudar e colaborar para um melhor aprendizado e também em contribuir para a minha formação acadêmica.

Agradeço à Faculdade Evangélica de Rubiataba pela participação em meu crescimento pessoal e profissional durante a jornada acadêmica.

Agradeço especialmente ao professor orientador Francinaldo Soares de Paula pela dedicação e presteza durante a orientação da pesquisa.

Agradeço aos colegas e amigos que sempre apoiaram e motivaram nesta jornada.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte desta etapa decisiva em minha vida.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

Charles Chaplin

## RESUMO

### IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS NO DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA COOPER AGRO DE RUBIATABA

Este estudo tem como ênfase em compreender através das informações teóricas e dados coletados através de pesquisa de campo, a grande influência que o planejamento criativo e assertivo ligado às estratégias possibilitam para o desenvolvimento dinâmico das atividades e processos empresariais. Sendo esta pesquisa realizada em uma grande empresa de Rubiataba que atua no ramo de atividade agropecuária, com três segmentos de mercado, o laticínio, fábrica de ração e loja agropecuária. O objetivo deste trabalho tem como finalidade em compreender se as informações relacionadas ao planejamento e as ações estratégicas realizadas na Cooper Agro atendem aos objetivos almejados pela empresa. O tema “importância do planejamento e ações estratégicas no desenvolvimento da cooperativa Cooper Agro de Rubiataba” abrange importantes informações relacionadas quanto aos termos “planejamento”, “estratégias”; também foram coletadas algumas informações referentes ao “planejamento estratégico” como: missão, visão, valores e análise SWOT. O Planejamento tem como intuito prever, preparar o futuro da organização, sendo que, para que os objetivos da empresa sejam conquistados com excelência é necessário planejar para ter garantia de resultados satisfatórios e benéficos para melhores desempenhos. Por outro lado, as estratégias são o conjunto de ideias orientadas, preparadas e direcionadas para a organização alcançar os objetivos tanto específicos ou quanto gerais, depende daquilo que foi proposto e estabelecido na empresa. A Cooper Agro ao longo de seu crescimento e expansão teve como foco o estabelecimento de planos assertivos e concretizados em ações estratégicas eficazes obtendo assim, grande desenvolvimento e crescimento no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia; Planejamento; Cooper Agro.

## **ABSTRACT**

### **IMPORTANCE OF PLANNING AND STRATEGIC ACTIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE COOPER AGRO DE RUBIATABA COOPERATIVE**

*This study has as an emphasis on understanding the theoretical influence and data collected through field research, the great influence that the creative and assertive planning linked to the strategies make possible for the dynamic development of business activities and processes, being this research carried out in a large a Rubiataba company that operates in the agricultural and livestock sector, which operates in three segments of the market, the dairy, feed factory and agricultural store. The objective of this work is to understand the information related to the planning and strategic actions carried out at Cooper Agro if they meet the objectives pursued by the company. The theme "importance of planning and strategic actions in the development of the Cooper Agro de Rubiataba cooperative" covers important information related to the terms "planning", "strategies", some information was also collected referring to "strategic planning" values and SWOT analysis. Planning is intended to provide for the preparation of the future of the organization. In order for the company's objectives to be achieved with excellence, it is necessary to plan to guarantee satisfactory and beneficial results for better performance. On the other hand, strategies are the set of ideas oriented, prepared and directed to the organization to reach the objectives both specific or general, depends on what was proposed and established in the company. Cooper Agro throughout its growth and expansion was focused on establishing assertive plans and implemented effective strategic actions, thus achieving great development and growth in the market.*

**Keywords:** Strategy; Planning; Cooper Agro.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> processo de planejamento estratégico.....	36
--	----

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CAPÍTULO 1 - PLANEJAMENTO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Conceitos e definições .....	15
1.2 Funções e importância do planejamento .....	17
1.3 Estratégia .....	18
1.3.1 Planejamento de estratégia .....	19
1.4 Tarefas do executivo na Gestão das estratégias na empresa .....	22
<b>2 CAPÍTULO 2 – TIPOS E NÍVEIS DO PLANEJAMENTO</b> .....	<b>26</b>
2.1 Estratégico .....	26
2.2 Tático .....	27
2.3 Operacional .....	28
<b>3 CAPÍTULO 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>30</b>
3.1 Compreensões sobre o Planejamento Estratégico .....	30
3.2 Eficácia e sua relação com o planejamento estratégico .....	33
3.3 Etapas do Planejamento Estratégico .....	34
3.3.1 Etapa 1: Diagnóstico (análise de ambiente) .....	35
3.3.2 Etapa 2: Estabelecimento de diretrizes organizacionais .....	40
3.3.3 Etapa 3: Formulação do planejamento estratégico .....	44
3.3.4 Etapa 4: Implementação (ação) do planejamento estratégico .....	<b>45</b>
3.3.5 Etapa 5: Controle e avaliação do planejamento estratégico .....	46
<b>4 CAPÍTULO 4 – RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho, “Importância do planejamento e ações estratégicas no desenvolvimento da cooperativa Cooper agro de Rubiataba”, todas as informações contidas estão baseadas em estudos sobre planejamento e ações estratégicas referentes ao curso de administração.

A pesquisa foi realizada na cooperativa Cooper Agro de Rubiataba, sendo coletadas algumas informações relacionadas ao planejamento e ações estratégicas que são desenvolvidas na cooperativa.

Esta cooperativa tem uma grande importância socioeconômica para a cidade de Rubiataba e regiões próximas, pois proporciona geração de emprego e renda, e oportunidades para os produtores que trabalham com a produção de leite, a serem membros associados à cooperativa.

Este estudo tem a finalidade de apresentar a importância do planejamento e as ações estratégicas que possibilitam o desenvolvimento e crescimento da empresa. No entanto, a partir de elaborado o planejamento com êxito, e, sendo executado em ações estratégicas, conforme previsto no plano criado pela empresa, diversos aspectos benéficos influenciarão nos resultados organizacionais gerando desempenhos gratificantes para empresa, principalmente a lucratividade.

Outras informações obtidas neste trabalho são referentes ao planejamento estratégico, sendo que, foi feita a pesquisa na cooperativa coletando informações referentes às variáveis ambientais (pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças), missão, visão e valores da empresa.

Para entender melhor como funciona o planejamento estratégico, são apresentadas as etapas consecutivas desde a elaboração e as ações, ou seja, implementações. Primeiramente, é preciso realizar a elaboração, a empresa necessita fazer um diagnóstico das variáveis ambientais, visando fazer uma análise de ambiente interno e externo, sendo que, interno referente às “forças e fraquezas” e externo referente às “oportunidades e ameaças”.

Na realização do diagnóstico, a empresa buscará obter informações envolvendo aspectos que são positivos em seu desempenho, ou seja, seu ponto forte (interno), e, oportunidade (externo), sendo estas informações um conjunto de fatores que são responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da empresa.

Assim que a empresa realiza um diagnóstico dos aspectos positivos, também, é necessário fazer um diagnóstico dos fatores negativos, que, por consequente interfere prejudicialmente nos resultados. Porém, diante de tais circunstâncias a empresa fará uma análise dessas informações, procurando desenvolver planos estratégicos, principalmente em longo prazo, que futuramente irá proporcionar grandes vantagens competitivas no mercado.

Outros fatores a serem levados em considerações na monografia, dentro de um plano estratégico são: o estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação, implementação e controle das estratégias.

O problema desenvolvido neste trabalho tem como definição a seguinte problemática: “Existem planos e as ações estratégicas elaboradas pela cooperativa Cooper Agro e se estes têm relação com a teoria sobre planejamento estratégico?”.

O objetivo geral é “Compreender se a Cooper Agro desenvolve algum planejamento estratégico, buscando explicar a compreensão e as etapas possíveis para seu desenvolvimento na empresa”.

Os objetivos específicos são: descrever a importância do planejamento e as ações estratégicas e se a aplicação pela organização tem relação com a teoria da área administrativa; desenvolver uma pesquisa de campo na cooperativa Cooper Agro, realizando um diagnóstico que possibilite identificar ações ligadas ao desenvolvimento de planos e ações estratégicas.

Como justificativa, percebe-se a importância de entender o planejamento e as ações estratégicas, tanto teóricas, quanto práticas através das ações executadas, e, obter grandes conhecimentos precisos para o desenvolvimento crescente dos resultados e objetivos a serem conquistado pela organização.

No plano estratégico, sendo uma importante ferramenta administrativa, caberá à empresa saber o que está acontecendo com as variáveis e tendências do mercado, sendo que, será feito uma análise, visando planejar estratégias que possibilitem melhorias gerais nos processos globais da empresa.

Durante os estudos realizados em sala de aula, tive a percepção da grande importância e influência que o planejamento e as ações estratégicas podem contribuir para bons desempenhos das empresas. As ações são resultado dos métodos elaborados no planejamento, principalmente para alternativas de melhorias tanto interna quanto externa das organizações.

O planejamento tem total importância e essência no cotidiano tanto pessoal quanto profissional. Planejar é preciso, planejar é anteceder fatos que futuramente trarão respostas para chegar a uma conclusão pretendente.

A influência do planejamento é tão relevante em quase todos os aspectos, principalmente empresariais. No processo administrativo, o planejamento é o primeiro termo utilizado, pois relacionam com a definição dos objetivos e meios para alcançá-lo.

O estudo realizado na cooperativa Cooper Agro possibilitou grandes conhecimentos referentes às diversas informações relacionadas ao planejamento, ações estratégicas e algumas informações com o planejamento estratégico. Dentro destes dados que foram coletados, estão: missão, visão e valores, sendo que, estas diretrizes organizacionais são muito importantes para a obtenção de um direcionamento, propósito, e algo que a empresa almeja alcançar e conquistar.

Outros fatores importantes estão as variáveis ambientais, como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo esta análise de variáveis indispensável para obtenção de informações e dados a serem analisados e avaliados.

Quanto à metodologia do trabalho, a pesquisa realizada é descritiva, devido à utilização de coleta de dados em uma cooperativa, sendo estas informações relacionadas com planejamento, ações estratégicas que são desenvolvidas pela empresa e algumas informações relacionadas com o planejamento estratégico. De acordo com Gil (2008, p. 28):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à abordagem utilizada, a pesquisa é qualitativa. Sendo realizada pesquisa de campo. Conforme Gil (2008, p. 175):

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas

predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

Quanto ao método utilizado é o dedutivo. Segundo as ponderações de Gil (2008, p. 9):

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. E o método proposto pelos racionalistas (Descartes, Spinoza, Leibniz), segundo os quais só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios a priori evidentes e irrecusáveis.

Os procedimentos utilizados na coleta de dados foram pesquisa de campo com o diagnóstico realizado no estágio, sendo utilizado o formulário de diagnóstico empresarial desenvolvido pela Empresa Jr e aplicado no Laboratório de Práticas Administrativas da faculdade, e, também utilizou entrevista com questões semiabertas.

Os procedimentos utilizados na análise dos dados foram a análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (GIL, 2008).

Ainda para o Gil (2008) na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade. Entretanto, ao longo do tempo, têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar.

## **CAPÍTULO 1 - PLANEJAMENTO**

Este capítulo apresenta conceitos, funções e importância do planejamento na administração empresarial.

Outro termo abordado refere-se à estratégia, exibindo sua origem e evoluções que foram ocorridas no decorrer do tempo. Dentro destas mudanças, destaca-se a grande importância da estratégia no âmbito empresarial, expressando sua essência e atuação para os resultados da organização.

### **1.1 Conceitos e definições**

O planejamento tem como foco prever e preparar o futuro da empresa sobre algum aspecto pretendido para redução de incertezas, que, influenciará nas melhores tomadas de decisões possíveis para executar o que foi proposto no plano, com o propósito de melhores alternativas estratégicas para o alcance dos objetivos.

Segundo Oliveira, (2011, p. 5):

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 e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

O planejamento tem como intuito criar e definir mecanismos alternativos que auxiliem no desenvolvimento de processos, técnicas, e atitudes administrativas, possibilitando perceber a realidade, analisar os caminhos, e construir um referencial futuro de uma maneira rápida e ágil, visando calcular os riscos e reduzir as incertezas que possam prejudicar o desempenho da empresa futuramente.

As decisões presentes na administração quanto à formulação de ideias para os planos propostos ao futuro, trarão facilidades na tomada de decisões futuras, pelo fato de a empresa ter métodos e estar preparada, para que tais implicações não venham afetar seu desempenho.

Conforme Neto, (2010):

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações contemporâneas, pois, planejar em uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização. (NETO, 2010, *online*)

Para alcançar um objetivo, conforme as ponderações de Neto (2010), a empresa precisa trabalhar com alternativas eficientes e eficazes para melhores desempenhos. No entanto, a eficiência pode ser os “meios”, ou seja, os procedimentos para alcançar os resultados, por outro lado, a eficácia serão os “resultados” conquistados pela empresa, que são os objetivos alcançados.

O planejamento é uma ferramenta gerencial essencial para as empresas modernas, pois quando os gestores de uma empresa criam planos possíveis para exercerem meios alternativos que possibilitem a empresa alcançar tais objetivos tanto eficientes quanto eficazes.

Precisamos tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. Precisamos de indivíduos capacitados em ambas as tarefas. E precisamos de líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro e um processo que envolve decidir como agir com base no que está acontecendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução daquela decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro confuso e ambíguo não é razão para nos sentirmos culpados. Mas devemos ter as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar nossas habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. (ALBRECHT, 1994, p. 190).

Planejar ajuda a concretizar o que a empresa deseja, através de dados teóricos, a prática será a ação daquilo que foi planejado.

A empresa, para ser bem-sucedida, depende de gestores qualificados, que têm capacidade e habilidade em desenvolver iniciativas estratégicas, também em trabalhar com planos, projetos e ações que propiciem resultados benéficos para a organização.

Geralmente a empresa quando necessita de mudanças para melhorar o seu desempenho e suas metas, medidas essenciais serão elaborar um planejamento que deverá definir resultados, ter recursos disponíveis reservados, definir ações e, a partir disto, analisar a projeção do futuro que deverá monitorar os indicadores críticos, gerenciar acontecimentos e desenvolver tendências.

Diversos benefícios são resultados de um bom planejamento, dentre estes estão: melhor gestão do tempo e recursos disponíveis, produtividade, redução de riscos e perdas e garantias de grandes desempenhos.

Portanto, ao planejar o futuro de uma empresa obtendo iniciativas estratégicas, o gestor necessitará ter habilidades e grande conhecimento na formulação destes planos; pode acontecer que ao serem colocados em prática esses planos poderão ter falhas no decorrer da aplicação, mas com esses erros o gestor deverá tomar decisões rápidas corrigindo o problema que está acontecendo.

Conforme Gyves (2016, *online*): “O fato é que ação e o planejamento devem andar lado a lado para garantir um sucesso de uma empresa. agir de maneira correta e planejar é quase que pré-requisitos das grandes corporações bem-sucedidas”. Os planos ao serem colocados em práticas e serem executados em ações será possível obter os resultados elaborados dentro do que foi planejado. Todos esses detalhes e procedimentos contribuindo dentro da eficácia, a empresa terá sucesso e será reconhecida potencialmente no mercado.

## 1.2 Funções e importância do planejamento

O planejamento é a primeira função administrativa que a empresa estabelece para chegar às ações previstas conforme o plano estabelecido, sendo essencial para a organização alcançarem seus objetivos.

Uma das principais funções administrativas, o Planejamento, o “P” do PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), como função é fundamental para as organizações, é desta função que parte todas as ações previstas da organização, é a dela também que temos a oportunidade de fazer uma análise mais profunda do mercado e da própria organização. Outro ponto é a elaboração dos objetivos organizacionais. (NUNES, 2008, *online*)

As organizações necessitam trabalhar com planos para obterem clareza daquilo que realmente pretendem em seus negócios. Uma das principais funções é realmente elaborar planos que possibilitem grandes oportunidades de mercado e a elaboração dos objetivos organizacionais.

O planejamento é muito importante nas organizações, pois as mudanças no mercado são contínuas, nisto as empresas trabalham com planos visando antecipar

o que vai acontecer futuramente, em primeiro lugar buscar preparar a empresa para as mudanças que são plenamente constantes.

Há várias razões para planejarmos. Em primeiro lugar, o planejamento ajuda a preparar a organização para mudanças contínuas. Apesar de os planejadores não poderem controlar o futuro, eles deveriam ao menos tentar identificar e isolar fatores ambientais e mudanças que possam influenciar o futuro. A segunda razão para o planejamento é, aumentar as possibilidades de tomar melhores decisões hoje, para ajudar a conseguir melhor desempenho no futuro. Para ajudar uma organização e seus administradores a antever o futuro a fim de permanecer funcionando e prosperar em um mundo mutável, deve haver um planejamento antecipado que seja ativo, vigoroso, contínuo e criativo, isto é, um planejamento proativo. A administração que não faz planejamento proativo será somente reativa – respondendo ao ambiente atual e não sendo uma participante ativa do mundo competitivo. O Planejamento é a função inicial da administração e deve ser vista como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos das demais funções. (SALGADO, 2003, *online*)

A segunda razão para o planejamento é antecipar a tomada de melhores decisões hoje, para que gere uma ação a ser realizada futuramente e agir de acordo com o previsto nos planos, para empresa conseguir melhores desempenhos.

Um planejamento sendo antecipado que seja ativo, vigoroso, contínuo e criativo, é um planejamento proativo, que antecipa futuros problemas, no entanto, tem a finalidade de contribuir com uma empresa e seus administradores a observar com antecedência o futuro, a fim de criar soluções para a empresa permanecer funcionando e prosperando em um mundo mutável que está sempre sujeito a mudanças.

### **1.3 Estratégia**

A utilização do termo “estratégia” abrange várias definições ao longo da história, sendo que, uma das primeiras aplicações deste termo foi utilizada em manobras militares pelas quais, os generais formulavam estratégias para vencer o exercito rival. Porém, estratégia tem sua origem no militarismo.

As origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Para os teóricos militares como Clausewitz, o significado desse conceito era bastante claro. A estratégia permitiria a coordenação dos combates entre si, de forma a servir os objetivos da guerra, incluindo o

estabelecimento do plano de guerra, seu detalhamento em planos de campanhas e a definição de onde, como e quando se realizariam os combates e ações específicas que conduziriam aos objetivos. (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999, p. 247)

Uma das primeiras aplicações do termo “Estratégia” foi utilizada pelo filósofo, general e estrategista Chinês Sun Tzu, ele usava estratégia com finalidade de realizar grandes conquistas nas batalhas enfrentadas. Uma de suas obras conhecidas é o livro “A arte da Guerra”, que é composto por 13 capítulos de estratégias militares.

Há 2500 anos, Sun Tzu, um general Chinês, escreveu um livro denominado *A Arte da Guerra*, ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Ainda nos mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo, qualquer inimigo. (RIBEIRO, 2012, *online*)

Com o decorrer do tempo, o termo o “Estratégia” foi abrangendo outros significados em seu contexto, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares, até chegar à transformação em disciplina do conhecimento administrativo, principalmente como forma de habilidade gerencial.

A palavra “estratégia” originalmente significava (em sua derivação do grego *estrategos*) general no comando das tropas. Seu uso já era conhecido 500 anos A.C., e com as mudanças advindas com o tempo, a palavra passou a ser usada também no ambiente empresarial, como uma habilidade gerencial. (RIBEIRO, 2012, *online*)

No contexto administrativo, estratégias são a forma de as empresas elaborarem planos e ações que estimulem mudanças, resultados, posicionamento, objetivos, entre outros. Sendo que, estratégia também é muito utilizada entre as empresas competitivas, que utilizam meio e alternativas para produzir mais, inovar, vender e expandir seus produtos no mercado.

### 1.3.1 Planejamento de estratégia

A partir do que é definido, a missão e objetivo da empresa com clareza, o próximo passo será a efetuação do processo de planejamento da estratégia, pois

sabendo “aonde se quer chegar”, através do propósito, caberá à empresa estabelecer estratégias que visem este intuito para o alcance dos objetivos.

O processo de planejamento da estratégia deve ter início a partir da definição da missão e objetivos da empresa. Uma vez sabendo onde se quer chegar, o próximo passo deverá ser definir como chegar até lá, ou seja, a definição da estratégia e seus desdobramentos para atingir tais objetivos! (LAM, 2015, *online*)

Estratégia empresarial tem como finalidade estabelecer uma postura de melhorias em todos os aspectos globais da empresa, dentre estes fatores benéficos são os Produtos-mercados que são as estratégias criativas que têm como finalidade melhorar os processos produtivos.

Outros fatores importantes com utilização das estratégias são expandir os produtos no mercado, aumentar as demandas, lucratividade, e também estratégias que visem à interação e trabalho em equipe entre todos os colaboradores da organização.

A estratégia empresarial é a determinação da futura postura da empresa, com especial sua referencia a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com os executivos, seus empregados e certas instituições externas. (CHIAVENATO, 2000, p. 116)

De acordo com Oliveira, (2011, p.181): “A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, os desafios e metas estabelecidos”. A utilização de estratégias pelas empresas é algo importantíssimo, pois, através de sua utilização, de maneira inteligente, que se alcançam as metas e o objetivo organizacional.

Estratégia é o conjunto de ideias orientadas, preparadas para o alcance de um objetivo ou conjunto de objetivo em específico. De acordo com Oliveira (2006, p. 194): “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

O planejamento estratégico tem como um de seus componentes a definição das estratégias na geração dos planos estratégicos de ação voltando à definição e treikebaum: estratégia empresarial expressa como uma empresa

utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar mudanças no meio ambiente, levando em conta seus objetivos. (CASAROTTO, 2002, p. 36).

Estratégia é planos elaborados pela alta administração que se encaminham para alcançar os resultados consistentes com a missão e seus objetivos. São planos elaborados e ações concretizadas.

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, e o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. (RIBEIRO, 2012, *online*)

Atualmente, a globalização e os avanços tecnológicos são constantes, o mercado está cada vez mais competitivo, entretanto, as empresas precisam criar estratégias para superar a concorrência, principalmente as empresas que disputam o mesmo mercado.

Dentro desta competitividade, as empresas buscam estratégias para ter um diferencial em seus produtos, visando atender às necessidades dos consumidores.

Michael Porter foi um dos grandes especialistas em estratégia do mundo.

Segundo Porter (1986), o objetivo da estratégia é a construção de potencial de sucesso por meio do uso de vantagens competitivas. Essas vantagens poderiam ser obtidas por uma das três estratégias básicas, em sua visão liderança de custo e diferenciação ou foco. As duas primeiras dizem respeito ao produto. A última, ao mercado". (PORTER, 1986, p.37 *apud* CAZAROTTO, 2002, p.37).

A formulação da estratégia é o caminho e as circunstâncias para atingir determinados objetivos não tem fim, é contínua, e inacabada. Diversos fatores influenciam no crescimento da empresa devido essa formulação estratégica eficaz, dentre estes fatores estão: Traçar metas de vendas, desenvolvimento de novos produtos, reduzirem os custos mantendo a qualidade dos produtos, dentre outros.

A concorrência entre as empresas, principalmente as que disputam o mesmo mercado está cada vez mais acirrada. De acordo com Porter, para a empresa ter vantagem e um diferencial competitivo é essencial exercer três estratégias básicas, dentre elas: lideranças de custo, diferenciação e enfoque.

A primeira baseia-se em oferecer produtos com preços menores e acessíveis que os concorrentes, oferecerem ofertas e promoções.

A segunda consiste em criar uma identificação própria no produto objetivando torná-lo nitidamente distinto dos demais produtos concorrentes, produzir com qualidade, marca forte e reconhecida pelos clientes e procurar estar sempre inovando seus produtos.

Já a última consiste em definir um grupo de clientes em hábitos frequentes de consumo, comportamentos e preferências parecidas, ajuda maximizar os investimentos em marketing. O foco é muito importante dentro das estratégias, pois é voltado para o mercado e principalmente ao público e aos clientes. Estes três fatores são muito importantes ao serem desenvolvidos em uma empresa, são estratégias que trazem resultados e grandes desempenhos para a empresa.

Segundo Zaccarelli (2002, p. 73), estratégia é uma guia para decisões sobre interações com concorrentes de reações imprevisíveis, que compreendem duas partes: ações e reações envolvendo aspecto do negócio; preparação para obter vantagens nas interações.

De acordo com Zaccarelli (2002), estratégia é um mecanismo que auxilia os gestores a tomarem decisões, sendo um guia que precisa ser bastante pensado, principalmente quando os gestores tomarem diversas decisões. São meios alternativos, mudanças e melhorias que envolvem o aspecto do negócio que trará vantagens em processos desenvolvidas. Ações e reações para a empresa desempenhar seu mercado competitivo. As metas alcançadas são os resultados obtidos dentro de tudo que foi planejado pela empresa, ou seja, suas conquistas e desempenhos positivos de todo processo envolvidos.

#### **1.4 Tarefas do executivo na Gestão das estratégias na empresa**

O executivo precisa desenvolver estratégias para o melhor funcionamento de uma empresa.

O executivo deve procurar quais são os fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa. Esses fatores estratégicos aparecem como fatores de limitação do sistema. Por exemplo, se uma máquina qualquer não estiver funcionando por falta de um parafuso, este parafuso será o fator estratégico, se uma empresa fabricante de microcomputadores começar a perder mercado por não estar acompanhando a evolução

tecnológica do setor, esta evolução será o fator estratégico (de limitação). (OLIVEIRA. 2011, p. 200).

O executivo da empresa deve ter toda habilidade e conhecimentos dos diversos setores formados na empresa, precisa ter decisões rápidas e precisas, também ter conhecimentos em gerenciar os negócios da empresa.

Porém, se no processo de produção uma peça x é danificada e interrompe todo o processo de fabricação, a estratégia usada será a substituição dessa peça por outra. No entanto, o executivo deve ter toda percepção de tudo que ocorre na empresa, principalmente se tiver algum problema interferindo no funcionamento da empresa.

Se o país passa por uma difícil crise econômica, na qual as empresas começam a ser afetadas por esse colapso, será preciso então essa empresa formular estratégias para não ser fracassada por esse colapso, porém deverá inovar seus produtos, oferecer ofertas e promoções no mercado, obter a quantidade suficiente de funcionários nas vagas que necessariamente são precisas em todo o processo de funcionamento na empresa.

A estratégia visa melhorias e vantagens para organização.

O executivo deve dar a máxima importância ao planejamento estratégico, pois esse é um sistema que pode e deve considerar qualquer aspecto importante para o sucesso da empresa, porque inclui o ajustamento dela de modo que reflete as mudanças do ambiente, solucionando problemas básicos causados pela concorrência e por outras forças ambientais, lidando com limitações, capitalizando vantagens inerentes, encontrando novas oportunidades e evitando as ameaças. Inclusive, o planejamento estratégico pode resultar em ação por parte da empresa para assumir certas responsabilidades sociais que ajudarão a melhorar o ambiente onde opera. (OLIVEIRA, 2011, p. 289).

Planejar é uma das grandes habilidades de um administrador que possui competência em prever, criar e elaborar planos de melhorias, visando preparar o futuro da organização para alcançarem ótimos resultados em suas operações, atividades e processos.

O executivo precisa elaborar planos de melhorias nos processos de operações e atividades que são desenvolvidos na empresa, buscando sempre alternativas que visem à empresa aumentarem a lucratividade. Outro fator importante é saber tomar decisões precisas ao desenvolver estratégias que possam diferenciar dentro do mercado competitivo.

O administrador precisa ter capacidade em desenvolver planos estratégicos para superar a concorrência. Outro fator é gerenciar com precisão os negócios da empresa, principalmente ao tomar decisões.

O administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização, sabendo-se que ela requer planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. Ele decide qual o rumo sua empresa devera seguir, deve tomar as decisões necessárias e elaborar os planos para que isto realmente ocorra. (SANTOS, 2010)

O sucesso da empresa é resultado de todo trabalho em conjunto de todos colaboradores, pela determinação e comprometimento desempenhado nas tarefas.

Gestores competentes que tenham habilidades procuram buscar soluções e alternativas de melhorias naquilo que realmente a empresa necessita para se desenvolver, crescer e ser referência no mercado.

As empresas devem ter todo controle tanto interno quanto externo, necessita estarem sempre atualizadas as novas tecnologias, criar e inovar os produtos, buscar novas idéias, conhecer o produto do concorrente, procurar meios para divulgação e comunicação de seus produtos e atender e a tratar bem todos os seus clientes.

O executivo de uma empresa necessita sempre estar planejando estratégias que visam o diferencial competitivo dentro do mercado, pois a concorrência está cada vez mais acirrada, principalmente empresas que disputam o mesmo mercado.

Os gestores que administram a empresa precisam ter capacidade em desenvolver uma gestão de compromisso, serenidade e determinação na organização, precisam formular planos, analisar, programar e ter todo um controle específico, pois assim, a empresa obterá resultados, alcançando seus objetivos e metas, alcançando o sucesso e o reconhecimento no mercado.

Outro fator de grande importância a ser destacado são os empreendedores que planejam novos negócios, aqueles que realmente têm capacidade em iniciar algo novo, produz novas ideias, e, que coloca em prática a teoria planejada. O empreendedor trabalha com estratégias, metas e objetivos, procurando sempre desenvolver melhorias e inovações nos negócios empresariais.

Entretanto, o planejamento é a peça-chave para o sucesso empresarial, pois será a garantia de informações que auxiliarão aos empreendedores a tomar diversas

decisões nos negócios da empresa. Ao formular e planejar estratégias, as metas serão correspondidas e os objetivos serão conquistados.

Outro fator que deve receber atenção de novos negócios e de empreendedores é que eles precisam saber planejar suas ações e desenhar as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. É preciso traçar estratégias, para conseguir alcançar as metas e os objetivos traçados, dessa forma a implantação do plano de negócios é uma ferramenta essencial, pois o mesmo promove um planejamento e desenvolvimento inicial e contínuo da empresa. (ALMEIDA, 2016, *online*)

Estratégias são fundamentais para o sucesso empresarial, pois as mudanças no mercado são contínuas, portanto, principalmente as inovações precisam estar presentes nos propósitos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tanto os executivos, administradores, quanto, empreendedores precisam gerenciar estrategicamente a empresa, buscando possibilidades de melhorias constantes nos processos que requerem essas condições de melhores alternativas estratégicas para o crescimento da empresa.

## CAPÍTULO 2 – TIPOS E NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

Ao serem observados no contexto empresarial os níveis hierárquicos existentes, formado por três níveis específicos, são eles: estratégicos (institucional), tático (intermediário) e operacional.

### 2.1 Estratégico

Este planejamento é elaborado pela alta gerência, sendo que, abrange toda estrutura organizacional de uma determinada empresa. Este nível é definido como um processo gerencial que proporciona ao executivo instituir a direção a ser seguido.

Neste nível são decididos os objetivos globais da empresa, envolvem estratégias, e nelas está envolvido o planejamento de melhorias para a empresa, soluções aos problemas que afetam a empresa, tendências de mercado e outros fatores.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. (PEREIRA, 2009, *online*)

Sendo o nível mais elevado da hierarquia, as decisões dentro do plano estratégico são de responsabilidade dos profissionais que trabalham na alta administração da empresa, sendo compostos por presidentes, diretores e demais gestores.

As decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos. (PERADELLES, 2016, *online*)

- a) Habilidade conceitual de Katz (*apud* MARQUES, 2016, *online*) e sua influência no planejamento estratégico:

A habilidade conceitual trabalha com o intelecto na compreensão e capacidade de lidar com perplexidade inerente as organizações e formular estratégias e diagnosticar situações complexas.

É a habilidade de lidar com idéias e conceitos abstratos, tomar decisões complexas e realizar diagnóstico do ambiente. Esta habilidade consiste em saber olhar para fora e para dentro da empresa, relacionando os vários elementos que interagem com a organização e aplicando uma visão sistêmica. (MARQUES, 2016, *online*)

A habilidade conceitual está ligada com o “pensar, raciocinar, conhecimentos e criatividade”, ou seja, estes elementos são características de um gestor que tem total qualidade e capacidade individual em gerenciar os negócios da empresa, criar meios e alternativas na resolução de problemas que a empresa chegar a enfrentar e também tomar decisões rápidas e precisas.

Portanto, a habilidade conceitual tem total relação com o planejamento estratégico empresarial, pois os gestores que possuem essa habilidade provavelmente desenvolverão mecanismos de melhorias, inovações, novas ideias que resultarão no crescimento e desenvolvimento da empresa.

O escritor e pesquisador norte-americano Robert Katz identificou três tipos básicos de habilidades administrativas que os gestores precisam dominar para desenvolver positivamente seu trabalho. São elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. (MARQUES, 2016, *online*).

Habilidade humana é a que o gerente possui em liderar, trabalhar com pessoas, relações interpessoais, interações, etc. abrange também a compreensão das pessoas e seus interesses, atitudes e necessidades.

Habilidade técnica é a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidade em uma determinada atividade específica em uma determinada empresa.

## **2.2 Tático**

O planejamento tático, trabalhado pela média gerência, sendo este, o segundo nível hierárquico da empresa, no qual, estão relacionadas com os objetivos

de curto prazo, já as ações serão desenvolvidas em apenas departamentos específicos, não envolvendo a empresa como um todo.

Este planejamento tem como propósito aperfeiçoar, ou seja, aprimorar determinada área da empresa.

Num segundo nível, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e às ações que afetam somente uma parte da empresa. Ele tem como objetivo otimizar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhado por níveis organizacionais inferiores (PEREIRA, 2009, *online*).

De acordo com Peradelles (2016), “Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, como executivos da diretoria e gerentes”.

Neste planejamento que envolve o nível intermediário dos níveis hierárquicos as decisões são tomadas pelos executivos da diretoria e também pelos gerentes.

### **2.3 Operacional**

Já o terceiro nível está relacionado com os planos e as ações operacionais do processo produtivo da empresa. Neste planejamento é considerada a formalização de metodologias e implantações ou ações que foram estabelecidas no planejamento estratégico.

E em um terceiro nível, o planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (PEREIRA, 2009, *online*)

O planejamento operacional, geralmente é feito em curto prazo, no máximo um ano, este nível é composto por supervisores, ou até mesmo, por gerentes de nível médio.

Planejamento operacional e a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos. São responsáveis por ele supervisores e, às vezes, gerentes de nível médio. (CHURCHILL, PETER, 2010, p.87)

O planejamento operacional é definido pelo alcance de resultados e objetivos bem específicos, por unidades operacionais.

Os tipos e níveis do planejamento promovem melhores esclarecimentos nas atividades empresariais, sendo um bom indicador para o trabalho de um administrador.

## CAPITULO 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta administrativa. Este plano é realizado pela alta direção da empresa, ou seja, pelo nível institucional, formado por diretores, presidentes, ou até mesmo pelo proprietário da organização.

Este capítulo traz uma melhor compreensão sobre a definição deste plano, e as etapas consecutivas possíveis para a realização deste planejamento.

### 3.1 Compreensões sobre o Planejamento Estratégico

Entender, estudar e conhecer o planejamento estratégico e sua definição só é possível através dos resultados que podem ser gerados e também obtidos a partir da realização deste planejamento em uma determinada empresa.

O entendimento sobre o planejamento estratégico gera informações que proporcionam fundamentos para ação efetiva, que podem direcionar a capacidade da administração em se prever e se preparar e principalmente a obterem resultados satisfatórios dentro do plano proposto e estabelecido.

Entender o Planejamento Estratégico demanda conhecer seu conceito, considerando que é através dele que vem a compreensão dos resultados que podem ser obtidos através desse planejamento, uma vez que ele proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se. (LEON, s.d, *online*)

O planejamento estratégico é um processo organizacional de auxílio gerencial de muita importância dentro das organizações de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa a estar na direção correta, pois contribui para que ela possa se prevenir das ameaças e realizar um diagnóstico de oportunidade e melhorias.

O planejamento estratégico é definido com clareza na resposta de três perguntas básicas:

- Por que a organização existe?
- O que ela faz?
- Como faz?

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta para a administração empresarial. Sendo aplicado e desenvolvido da forma correta, pode gerar para empresa ganhos significativo. Porém, ao ser analisado o contexto de “planejamento estratégico” é possível interpretar que a junção dos dois conceitos “Planejar” e “Estratégia” serão traduzidos como um processo de preparação de ações fundamentadas em idéias estratégicas.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. No entanto, Por ser um processo frequentemente utilizado na empresa, o planejamento estratégico não pode ter fim, pois é uma ferramenta que permite que a empresa se reinvente, busque inovações e novos desafios estratégicos.

A construção de um planejamento estratégico é um momento importante para a organização definir seus princípios organizacionais, objetivos e indicadores estratégicos, bem como seu plano de metas. Assim, um plano de metas possui um importante elo de dependência com o planejamento estratégico da organização, pois é a partir dele que o plano de metas é concebido. (COUTO, 2011, *online*)

O planejamento estratégico precisa estar na rotina da empresa para que tudo dê certo, as ações que são desempenhadas na empresa precisam estar vinculadas ao planejamento estratégico, aos objetivos estratégicos da empresa.

O planejamento estratégico, sendo um processo é também uma importante ferramenta administrativa, é relacionado com formulação dos objetivos que a partir de elaborados será possível avaliarem os caminhos, perceber a realidade e construir um referencial futuro e formalizar as decisões tomadas em plano.

Os instrumentos auxiliares do planejamento estratégico podem ser utilizados previamente a elaboração do plano estratégico, facilitando aos

dirigentes a análise de varias alternativo, uma vez concluído esta etapa, convém formalizar as decisões tomadas em plano. (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999, p. 274)

Todo processo de planejamento estratégico precisa ser desmembrado em ações que visam ao alcance de objetivos estratégicos da empresa, estes objetivos estratégicos da empresa é como marcos ao longo do caminho que a empresa precisa atingir para chegar aonde ela almeja chegar. Planejamento estratégico é um dos pilares de uma boa gestão.

Portanto o planejamento estratégico diz respeito a atividades que levam à definição da missão da organização, e dos objetivos e ao desenvolvimento de estratégia que possibilitem o sucesso no seu ambiente. Ta aí a importância de planejar para conseguir os objetivos seja eles de forma de alcançar metas ou ate mesmo de implantação de ferramentas que venham a aumentar a lucratividade da organização e sendo assim nos próximos anos, as empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como se diferenciar uma das outras e serem únicas no que fazem, serão facilmente aniquiladas pelos concorrentes. Dessa forma podemos concluir que diante de tantas transformações que estão ocorrendo nestes últimos anos no mercado, qualquer empresa que deseja ter sucesso, terá de ajustar seu perfil e não se esquecer que planejar é preciso, pois o importante não é apenas abrir e fechar a empresa, e sim planejar. (ALMEIDA, 2016, *online*)

O planejamento estratégico é uma técnica gerencial, fundamental para uma ótima administração.

Dentro do planejamento estratégico, ao ser avaliado o caminho, e todo procedimento de execução do que está sendo planejado será essencial prever o prazo específico, ou seja, o tempo determinado: ao longo, médio ou curto prazo. Porém, é essencial esse controle dentro do projeto elaborado pelos gestores, pois manterá organizado, estruturado um padrão de controle completamente amplo nos resultados em que a empresa almeja alcançar.

O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam a empresa alcançar tais objetivos. (CHURCHILL, PETER, 2010, p.87)

No entanto, o planejamento estratégico visa reduzir as incertezas e manter a competitividade da empresa.

Já um objetivo é um alvo futuro a atingir, algo realmente relacionado aos resultados positivos ocorridos no desempenho que foi implementado pela empresa no decorrer de todas as etapas até serem concluída e alcançada.

As estratégias estão relacionadas com os fatores de como fazer para realmente alcançar o objetivo, é uma mistura de técnica e recursos (tecnologia, habilidade, material), conhecimento, ações, envolvendo todo aprendizado.

A origem do planejamento estratégico é estabelecido como: 'A função planejamento veio então a se tornar algo complexo com varias dimensões, como por exemplo, o prazo; longo, médio ou curto. Outra dimensão diz respeito dos componentes, que poderiam ser objetivos, estratégias, metas, etc. E outra ainda diz respeito ao nível dentro da organização: estratégias, tática ou operacional. Essa complexidade veio da origem ao planejamento estratégico'. (CAZAROTTO, 2002, p. 34).

### **3.2 Eficácia e sua relação com o planejamento estratégico**

A Eficácia de planejamento estratégico no sucesso Empresarial tem como finalidade mostrar e construir um caminho desde o princípio da formulação do planejamento estratégico e os meios eficientes que gerem resultados eficazes dentro do que foi projetado pela empresa, no entanto, é necessário a empresa desenvolver sua missão, visão e valores, sendo que, estes fatores são essenciais em seu progresso e desenvolvimento.

O conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado ao de eficácia, isto é, fazer a coisa certa ou correta, ou seja, aquilo que precisa ser feito para atingir os resultados que sejam validos para a organização. (A eficácia não esta diretamente ligada aos meios nem à forma, mas sim a capacidade de se atingir resultados válidos, isto é: que precisam ser atingidos). (LACOMBE; HEILBORN; 2003 p. 164)

O sucesso como resultado feliz da empresa ocorre desde a eficácia (ênfase nos resultados, fazer as coisas certas, atingir os objetivos e otimizar o uso de recursos e obter resultados). Da formulação dos planejamentos estratégicos a sua implementação e execução de acordo com o que foi proposto para melhorias, crescimento e progresso geral de todo propósito e desafios que a empresa trabalha para alcançá-lo.

### 3.3 Etapas do Planejamento Estratégico

O objetivo maior do planejamento estratégico tem como ênfase o desenvolvimento de estratégias que encaminhará a empresa a conquistar futuramente grandes desempenhos e resultados importantes para o seu crescimento, basta à organização adaptar e, também seguir um modelo específico de realização de planos estratégicos que visem melhorias contínuas em seu processo.

O objetivo maior do planejamento estratégico está no desenvolvimento de estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado, não existindo, portanto, um modelo ideal de planejamento estratégico, pois existem vários modelos que são altamente eficazes e a organização tem que identificar ou encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade. (OLIVEIRA, 2017, *online*)

As etapas do planejamento estratégico às vezes variam de organização para organização, sendo que, cada empresa tem um modelo ideal dos procedimentos e métodos utilizados quanto à formulação e implementação do planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2017, *online*):

A figura abaixo representa um modelo adequado que orienta a montagem de um planejamento estratégico para uma organização. Este processo é composto por três elementos básicos: a elaboração (diagnóstico ambiental, diretrizes organizacionais e a estratégia), a implementação bem como o controle. Na elaboração reside o diagnóstico de posicionamento da empresa em relação ao mercado de forma competitiva buscando tendências baseado-se na análise de momento e as perspectivas a que a empresa está sujeita bem como analisar e identificar o que se deve fazer para aumentar a capacidade competitiva da organização através de exaustivas abordagens internas e externas para a definição do que precisa ser modificado, quais metas e objetivos devem ser atingidos e planos de ação para serem executados. Os dois últimos elementos deste roteiro, a implementação e o controle ou avaliação completam o planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2017, *online*)



**Figura 1: processo de planejamento estratégico.**

Fonte: Oliveira, 2011.

Estas etapas consecutivas são todo um caminho que direcione a organização a realizar um diagnóstico avaliativo do que precisa ser melhorado, e buscar planos estratégicos que trás resultados.

A elaboração do planejamento estratégico integra a uma análise geral do ambiente da empresa. Dentro desta análise serão avaliados o que a empresa tem de melhor em seu desempenho, e o que realmente precisa ser melhorado em suas atividades, e, diante de melhorias serão criadas alternativas que proporcionem vantagens que estabeleçam seu desenvolvimento e crescimento no mercado.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a ser alcançada pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias a concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2011, p. 39)

### 3.3.1 Etapa1: Diagnóstico (análise de ambiente)

Realizar um diagnóstico na empresa é examinar e coletar informações detalhadas sobre seus pontos fortes e fracos.

Entre os aspectos relacionados com o desenvolvimento do diagnóstico empresarial estão: a capacidade de gerenciamento; conhecimentos de normas, procedimentos e métodos em atividades profissionais (*know-how*), abrangendo o saber técnico e tecnológico; a capacidade de produção e distribuição. É feito esse levantamento para obter informações do processo produtivo e sua capacidade, e também a distribuição dos produtos fabricados.

Dentre as perspectivas mercadológicas e resultados estão: criação e inovação de novos produtos, ou seja, novidades no mercado; atendimento de excelência aos clientes, pois são eles o foco principal em que a empresa procura melhorias cada vez mais o relacionamento com o cliente; controle das vendas, meios de comunicação distribuição dos produtos divulgação e segmentação de mercado, todos esses critérios necessitam de todo planejamento estratégico específico.

Já as perspectivas econômico-financeiras abrangem dados econômicos e financeiros, capital de giro que circula na empresa, como: vendas, contabilidade, investimentos, receita, lucratividade, entre outros. Na realização de investimento é essencial realizar todo orçamento, onde será aplicado o dinheiro e calcular os custos e gastos que serão investidos em determinados setores e quais serão benefícios e quais serão os resultados.

A empresa precisa, em determinadas ocasiões, reduzir os custos e produzir com qualidade, evitar desperdícios principalmente com matérias-primas.

Fazer um diagnóstico empresarial e examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à organização; sua capacidade gerencial; seu *know-how* técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e de distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer. (LACOMBE; HEILBORN; 2003 p. 168)

O diagnóstico estratégico equivale à primeira fase do processo de planejamento estratégico, são coletadas variadas informações sobre a situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, ou seja, os pontos fortes que abrange dentro da organização, diversos fatores potenciais no mercado, e por outro lado, os pontos fracos, que são fatores que afetam o desempenho, nisto a empresa precisam tomar medidas, utilizando estratégias que possa eliminar estas fraquezas, para fortalecer ainda mais seu desempenho.

Com relação aos aspectos externos no diagnóstico, serão coletadas informações das oportunidades de mercado, visando expandir seus produtos, e prevenir das ameaças que possa atingir seu desempenho, nisto um planejamento faz toda diferença para que a empresa não seja tão prejudicada.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento estratégico e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. Este diagnóstico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos. (OLIVEIRA, 2017, online)

#### a) Análises SWOT e sua influência no planejamento estratégico

A análise SWOT é um instrumento que auxilia o empreendedor a estabelecer seu planejamento estratégico, também com o intuito de fazer análise interna da empresa e externa do negócio. Este instrumento é composto por forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, é levar o analista da empresa a 'abrir o pensamento' isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. Esse pensamento aberto o leva a considerar quais são os grandes problemas da empresa dentro da sua capacidade máxima de percepção. (ZACCARELLI, 2002, p.16).

De acordo com Zaccarelli (2002) o analista da empresa, deve ter percepção geral da empresa conhecer tanto o ambiente interno (forças e fraquezas) é ambiente externo (oportunidades e ameaças).

No processo de elaboração do planejamento estratégico o gestor da empresa identifica as variáveis controláveis e não controláveis originadas no ambiente em que se insere a organização. Controláveis envolvem os ambientes internos e Incontroláveis o ambiente externo.

No entanto, a análise de SWOT é fundamental e uma boa ferramenta na construção de um planejamento estratégico, pois a empresa obterá conhecimento geral que envolve o ambiente interno e o ambiente externo, facilitando cada

realização de tarefas, procedimentos, planejamentos de melhorias, dentre outros diversos fatores.

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, torna-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e aperfeiçoar a exploração das possíveis oportunidades. (OLIVEIRA, 2011, p. 182-183).

A estratégia necessita ser construída conforme a um conjunto de conceitos, conhecimentos e idéias que gere resultados expressivos e significantes ao serem estabelecido e implantado nas organizações.

A empresa para manter seu mercado competitivo e levar vantagens dentro desta competição, é essencial um planejamento estratégico de grande eficácia tanto na elaboração quanto na execução (ação), é fundamental aproveitar as oportunidades de mercado para assim se tornar reconhecida no mercado.

As oportunidades são resultado de toda excelência nos processos tanto interno, quanto externo da organização, que por seu grande desempenho nos produtos e divulgação, a empresa consegue expandir seu negócio, ser referência e líder de mercado.

#### b) Análise do ambiente interno (Forças e fraquezas)

Dentro das variações ambientais controláveis está o ambiente interno da empresa.

Forças de uma organização estão relacionadas com as qualidades internas da empresa, são fatores resultantes de uma administração de excelência, que tem todo controle nos processos gerenciais da empresa.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). 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. (NETO, 2011, *online*)

Os pontos fortes de uma empresa abrangem diversas características diferenciais em seu desenvolvimento, como: gestão competente, estabilidade financeira, boas instalações e equipamentos, liquidez, organização do ambiente, reputação de produtos e ou serviços, produto com marca diferencial, inovação, qualidade dos produtos e ótima localização.

As fraquezas são diversas desvantagens internas da empresa. Dentro destes pontos negativos estão: comunicação deficiente, falta de coesão na administração, equipe insuficiente capacitada, reputação duvidosa, falta de coesão na administração, falta de diferenciação e baixa visibilidade.

### c) Análise do ambiente externo (Oportunidades e ameaças)

Em uma empresa a análise externa tem como intuito estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente referente a oportunidades e ameaças existentes, fazendo uma análise da demanda dos produtos e os preços do momento, buscando inovações dos produtos e estratégias de venda para que futuramente a empresa não possa ser afetada em seu desempenho pelos concorrentes.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercado desejado no futuro. (OLIVEIRA, 2011, p. 71).

No ambiente externo estão às oportunidades que destacam o mercado em crescimento, novo segmento de mercado, demanda de novos produtos e/ou serviços e saída de um concorrente.

Já, as ameaças são diversos fatores que ocorrem fora da empresa, ou seja, externamente e que afetam a empresa. Dentro das ameaças estão: crise econômica no país, entradas de produtos estrangeiro no país, altas taxas de impostos, instabilidades políticas, concorrência acirrada, principalmente em preços e também novos concorrentes pode afetar de alguma forma a empresa.

Geralmente as ameaças e tudo aquilo que ocorre fora da empresa que por consequência afeta seu desempenho.

### 3.3.2 Etapa2: Estabelecimento de diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais abrangem informações que contribuem no sucesso das empresas que adotam diversos fatores: negócio, missão, visão, metas, objetivos e valores.

A próxima parte do processo de planejamento estratégico é o estabelecimento das diretrizes organizacionais. Estas diretrizes são formadas pelos seguintes elementos: negócio, missão, visão, objetivos e valores organizacionais. Esse conjunto de elementos caracteriza a posição em que a organização está e aonde quer chegar. É o momento certo para checar o que será mantido e o que será mudado bem como o que a organização deseja daqui para frente. (OLIVEIRA, 2017, *online*)

#### a) Missão

A missão está relacionada com o propósito organizacional, ao seja, o motivo de existência da empresa. A missão é um guia para o direcionamento das atividades a serem desempenhadas em uma organização.

A missão da organização e seu propósito, sua razão de ser. Em muitas empresas, em especial nas relativamente novas, a administração ainda não refletiu formalmente sobre qual é ou deveria ser a missão da organização. Talvez a pessoa que deu início a empresa tivesse uma idéia para um produto ou serviço e a organização simplesmente cresceu a partir daí muitas vezes, quando a empresa cresce, a visão do fundador não é mais suficiente para guiá-la. Talvez a organização acumule recursos para investir, mas não saiba claramente escolher uma oportunidade em lugar de outra. (CHURCHILL, PETER, 2010, p.87)

A missão traz um melhor direcionamento nos negócios da empresa dando significado a existência da empresa em si.

De acordo com Filho (2011), a missão precisa ter todo sentido e clareza em sua descrição, isto, para melhor compreensão e entendimento, quanto à expressão utilizada no contexto definido, referente ao propósito da empresa no mercado.

Pode-se dizer que a missão tem como significado empresarial sobre a própria razão de ser do próprio negócio, pelas regras a missão precisa começar com um verbo, e está relacionado com a forma que a empresa precisa e devem fazer seus negócios, propósito organizacional, atender da melhor forma possível seus clientes e

também baseado em seus produtos/serviços, mercados, tecnologias entre outros fatores influenciam em seu destaque e crescimento.

Missão é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado a essa existência. A missão da organização está ligada diretamente aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada, pois a missão representa a sua razão de ser. Via de regra, a missão começa com um verbo, na forma infinitiva, como, por exemplo, criar, produzir, divulgar, etc. A missão tem que responder aos seguintes questionamentos: o que faz a instituição, porque faz, e a quem se destina seus produtos e serviços. A missão não deve ser tão genérica que não se saiba exatamente de que se trata, nem tão complexa que a sua descrição fique confusa. (FILHO, 2011, *online*)

A missão organizacional inclui a descrição das características do negócio que a empresa atua, abrangendo essencialmente aquilo que a organização pretende em oferecer aos seus consumidores, decorrentes da prestação de serviço ou produto.

A missão da empresa deve ser composta essencialmente daquilo que a organização pretende oferecer aos clientes decorrentes da prestação de serviço ou produto que irá oferecer a eles. Nela serão descritas as características de seu negócio, os pontos principais a serem abordados por ele e quais as expectativas a serem sanadas por você como empresa. (SILVA, 2015, *online*)

Uma empresa que deseja ser forte no mercado precisa estabelecer obrigatoriamente três fatores de grande importância no negócio que atua, são eles: missão, visão e valores.

Quando tem uma visão, missão e valores centrais, a organização opera com um modelo válido de valor para o cliente e com um pacote de valor para o cliente claramente definido e possui uma lógica e negócios que orienta suas prioridades. O mesmo deveria acontecer com a unidade interna de negócios. (ALBRECHT, 1994, p.190).

A missão, visão e valores são fatores estratégicos primordiais na empresa, pois estabelece com clareza os princípios e regras que norteiam a estrutura e o funcionamento da organização em si.

Quando a empresa define sua missão, estabelece uma visão do que realmente pretende futuramente nos negócios, e define os valores, provavelmente obterá resultados significantes, pois estas diretrizes serão indispensáveis para nortear os rumos do negócio.

Todo negócio deve ter uma missão a cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negocio. (CHIAVENATO, 2004, p. 137).

## b) Visão

Já a visão, seu enunciado é a descrição do futuro desejado para a empresa, o que queremos ser, mostrar expiração para a alta direção.

Dentro da visão tem uma grande influência do planejamento estratégico, pois e onde a empresa planeja algo que quer conquistar futuramente que resulta em seu sucesso, principalmente expandir seu mercado, ter uma rentabilidade maior e ter um crescimento significativo.

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 na empresa. Visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2011, p. 65)

No entanto, a visão é aonde a empresa quer chegar, ou estar em um determinado período de tempo programado e definido pela organização. Alguns questionamentos precisam ser feito, como: Qual a perspectiva focada pela empresa quanto a seu futuro? Que propósito pretende atingir? O que pretende ser? Como imagina ser reconhecida nos próximos anos?

Visão é o sonho de uma organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente, é de longo prazo (pelo menos, 5 anos). É uma descrição clara de intenções estratégicas da organização em prazos determinados. (FILHO, 2011, *online*)

## c) Valores

De acordo com Oliveira (2011, p.67) “Foi verificado que valores representam um conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Os valores de uma empresa estão relacionados com a essência de certos princípios que estão

relacionados com sua cultura, sendo estes valores presente na rotina da organização.

Valores são comparados com os princípios que norteiam todas as posturas da empresa, e os comportamentos bases que são esperados dentro da organização. Exemplos a ser citado são: valores éticos e morais, respeito, o trabalho em equipe, colaboração, entre outros importantes fundamentos, que, assim definidos, todos da empresa devem trabalhar para colocar em prática visando manter sempre um bom relacionamento com fornecedores, clientes, etc.

Neste item são colocadas todas as crenças das quais a sua empresa irá se basear para dar andamento a suas atividades. Aqui destacam-se os valores pessoais dos empreendedores, que permeiam suas ações perante a vida e que devem ser seguidos também no andamento dos seus negócios. São ideais seguidos ao longo de sua trajetória e que dão o embasamento para o desenvolvimento de atividades e atitudes ao decorrer do caminho empresarial.

(SILVA, 2015, *online*)

#### d) Metas e objetivos organizacionais

Ao ser analisado o sentido da palavra “metas” é um conjunto de tarefas específicas que envolvem ações específicas, termos quantitativos ou porcentagens e também certo prazo determinado para alcançá-lo.

Abaixo é citado um exemplo de “objetivos” e “metas” com diferenciação de ambos:

- Objetivo:

O empresário de uma empresa que fabrica roupas pretende aumentar as vendas em 10% ao mês.

- Metas:

Meta- 1: captar a cada dia dois clientes novos

Meta- 2: realizar treinamentos com o pessoal de vendas duas vezes ao mês.

Meta- 3: realizar ofertas e promoções diariamente conforme as condições da empresa.

A partir do exemplo foi possível compreender o sentido expressado pelos dois termos, sendo que o objetivo é a “Ação mais quantidade mais o prazo para alcançar”, por outro lado, as metas é a “ação específica mais quantidade ou porcentagem mais o prazo para alcançar”.

Andando junto com os objetivos, as metas são tarefas específicas para alcançá-los, sendo que elas são temporais, ou seja, estipulam prazos. Por exemplo, se o seu objetivo é ficar rico, sua meta será traçar caminhos que te levarão à riqueza, como administrar melhor seu dinheiro e ter uma fonte de renda extra nos próximos cinco anos. Quando metas são atingidas, você consegue alcançar os seus objetivos. Outro exemplo: você quer tornar sua empresa mais conhecida no mercado. Esse é o seu objetivo. Suas metas serão criar meios de comunicação entre sua corporação e o público alvo e investir em um marketing eficaz por seis meses. (MARQUES, 2016, *online*)

Os objetivos são resultados das metas traçadas pela empresa. É uma conquista alcançada pela organização através de um período de tempo que pode ser de curto, médio e longo prazo. Porém, é um conjunto de processos, definições e estratégias que ocorrem desde a fase inicial que é a elaboração do “planejamento” passando por diversas etapas e metas consecutivas, que, assim concluídas corretamente a empresa chega ao topo de seu sucesso, que é a conquista dos “objetivos”.

Trabalhar com objetivos claros e bem definidos contribui não só para a elaboração de um planejamento sólido e eficiente, mas também dá o subsídio necessário para que os seus colaboradores possam orientar a execução dos seus trabalhos. Com isso, é possível ter aumento da produtividade, das vendas e dos lucros. Mas é claro que, para isso, é necessário avaliar bem quais os objetivos e os caminhos a ser alcançados. Um erro de cálculo pode colocar em risco todo um trabalho. Análise e planejamento são as peças base para se guiar um negócio. (BITTENCOURT, 2016, *online*)

### 3.3.3 Etapa3: Formulação do planejamento estratégico

A formulação do planejamento estratégico possibilita escolhas entre as melhores alternativas estratégicas que proporcionam o desenvolvimento empresarial. Sendo esta alternativa composta por ideias criativas, inovadoras, fáceis a ser adaptáveis ao ambiente.

Dessa forma a formulação de alternativas estratégicas torna-se um processo de escolha racional entre possibilidades diversas de combinações onde a melhor é aquela que maximiza o uso dos elementos voltados efetivamente ao desenvolvimento da organização, da criatividade e capacidade de aprendizado das suas pessoas, impulsionando a inovação e adaptabilidade a novas situações. Na essência, o propósito final da formulação estratégica visa à expansão e fortalecimento de relações duradouras e estreitas da empresa com seus fornecedores e clientes,

através de uma proposta de valor superior de forma sustentada. É importante que a empresa saiba adaptar sua estratégia às condições internas e externas identificadas na etapa do diagnóstico e além de formular coerentemente seu mix estratégico, seja capaz de colocá-lo em prática, de forma a atingir os objetivos previstos. (OLIVEIRA, 2017, *online*)

A partir das informações mais importantes selecionadas na elaboração, o intuito final é efetuar esta alternativa estratégica em ações. Porém, nesta etapa a empresa já tem coletadas todas as informações a respeito das variáveis ambientais, tendo uma visão clara de onde quer chegar, então será necessário escolher estratégias que sejam assertivas para a implementação.

### 3.3.3 Etapa4: Implementação (ação) do planejamento estratégico

A implementação do planejamento estratégico é o momento em que os planos que foram formulados são colocados em prática, ou seja, as ações são implementadas e executadas.

Implementação significa a colocação dos planos em ação. É a fase do “fazer acontecer” na administração. A implementação se refere às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem os planos estabelecidos. Representa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas ou níveis da empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 163)

As informações obtidas a partir de ideias e conhecimentos com base no plano estratégico proposto na empresa serão necessárias ordenar estas ideias, organizando todas as opções teóricas para que direcione as ações, sendo estas ações conhecidas como a “implementação” do plano estratégico.

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, a estratégia. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2003, *online*).

A formulação e a implementação da estratégia são processos contínuos e integrados que influenciam na tomada de decisões, e que apresentam a direção futura da organização referente a produtos, mercado, negócios, vantagens

competitivas, etc., organizando sistematicamente as atividades necessárias a execução destas decisões.

De acordo com Peres (2012):

Assim, o planejamento estratégico caracteriza-se pela amplitude, por ser de longo prazo, por formular os objetivos e pela escolha dos recursos necessários. Dentre as ferramentas disponíveis para a elaboração do planejamento estratégico destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan e Norton em 1992, que auxilia as empresas na implementação de suas estratégias por meio do acompanhamento do seu desempenho. Além de elaborar e implementar um planejamento estratégico, é importante também administrar de forma estratégica. (PERES, 2012, *online*)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma importante ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico, pois permite a avaliação da empresa no aspecto financeiro e administrativo.

### 3.3.5 Etapa 5: Controle e avaliação do planejamento estratégico

O processo de avaliação e controle do planejamento estratégico é todo um processo de análise de como a empresa estão desempenhando suas atividades, ou seja, como a empresa está indo, quanto aos planos que foram formulados e a ação do momento, tudo isto de acordo com dados teóricos que contêm as informações relativas ao plano estratégico proposto.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico e acompanhar o desenvolvimento do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação da estratégia e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos. (OLIVEIRA, 2011, p. 260)

Uma das finalidades das funções do controle e avaliação do plano estratégico de uma empresa é garantir que o desempenho gerado no momento presente proporcione o alcance dos padrões que foram estabelecidos no plano desenvolvido dentro de um prazo específico pela empresa.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

A história do cooperativismo tem sua origem na revolução industrial, ocorrida na Inglaterra no século XVIII, onde um grupo de 28 operários, sendo a maioria tecelões, resolveu se unir com a ideia de criar uma organização formal chamada de cooperativa, onde regras, normas e princípios próprios seriam praticados com o intuito de respeitar os valores dos seres humanos.

Com o passar do tempo o cooperativismo foi crescendo, foram surgindo várias cooperativas que atua em diferentes ramos de atuação, tornando grande destaque nas atividades econômicas e sociais de vários países, inclusive no Brasil.

No Brasil existe a organização das cooperativas brasileiras (OCB) com a tarefa de representar e defender os interesses do cooperativismo no Brasil. Com o intuito de abrir uma cooperativa no ramo agropecuário, um grupo de 20 pessoas se uniu, dentre eles nove dirigentes, e buscaram informações de como proceder com essa ideia (processo de constituição, registro e filiação, legislação, tributação, gestão, entre outros) no órgão OCB.

Escolheram Rubiataba-Go, pois facilitaria o trabalho de muitos produtores de leite, já que, o município e região têm muito destes, e também teria um alto valor de vendas dos produtos na região. Formalizaram-se e começaram os trabalhos, isso foi no ano de 1971. Concentração maior no ramo leiteiro, que tem um alto e representativo crescimento no mercado.

A pesquisa foi realizada na empresa Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba-Go, nome fantasia conhecido por Cooper Agro. Esta empresa atua no ramo agropecuário, sendo destacados três segmentos de mercado que a empresa desenvolve: laticínio, fábrica de ração e loja agropecuária. Esta pesquisa teve um foco maior na fábrica de ração, sendo que, a empresa fabrica rações, sal mineral e proteinado.

A cooperativa Cooper Agro foi fundada em 12 de setembro de 1971. É uma empresa de médio porte. A empresa está situada na Avenida Pau Brasil, nº547, setor Aeroporto. Atualmente na empresa trabalham 63 funcionários em geral.

Alguns dados cadastrais da empresa estão:

- CNPJ: 01.305.333/0001-91
- Telefone: (062) 3325-1440
- Descrição CNAE: 0150-3/100
- E-mail: Cooper\_agro@hotmail.com

O entrevistado nesta pesquisa foi o presidente da empresa, Pedro Barbosa de Oliveira, sendo um grande representante nesta empresa, foi eleito várias vezes nas eleições realizadas na cooperativa. No entanto, têm direito a votação os “cooperados” que estão cadastrados na cooperativa. Sendo que, no laticínio recentemente são 820 cooperados. Abaixo apresentam algumas informações pessoais do pesquisado:

- Data de nascimento: 29 de agosto de 1953.
- O CPF: 192.854.261-15.
- Escolaridade: Ensino médio completo

Além do presidente Pedro Barbosa De Oliveira, outros nomes de proprietários ou Grupo Associado da cooperativa são: Vice-Presidente: Mario Frazão De Oliveira; Secretário: José Vilela De Paula; Conselheiros: Antônio Marinho Da Mota, Sidney Jose Da Silva, João Roberto Lopes; Conselheiro fiscal: Jose Valter De Oliveira, Tiago Alves Garcia, Dalmi Nunes De Oliveira; e, o gerente geral e o Marcos Miranda.

Na Cooperativa Cooper Agro os principais recursos que resultam no produto/serviço final são: logística, matéria-prima, mão-de-obra, transporte, Imobilizado (maquinas e equipamentos), mão-de-obra qualificada, e utilização de sistemas de informação. Todos estes recursos influenciam nos processos que ocorrem na empresa.

Os principais Recursos Humanos da Empresa, envolvendo apenas a fábrica de ração são caracterizados pelas seguintes informações a seguir:

- Categoria dos profissionais que atuam na empresa: Zootecnista, Técnico de Segurança do trabalho, Vigilante.
- Divisão técnica de trabalho (cargos e tarefas): **Gerente da fábrica de ração**: É responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados que atua na empresa. **Zootecnista**: É responsável em atuar diretamente no balanceamento e manejo alimentar de diferentes espécies. **Vigilante**: É responsável em zelar

pela guarda do patrimônio exercendo a vigilância da obra. **Técnico de segurança do trabalho:** É responsável em orientar e coordenar o sistema de segurança do trabalho, investigando riscos e causas de acidente, analisando esquema de prevenção. **Funcionários de Produção:** São os profissionais responsáveis em trabalhar nas operações da empresa, nos processos produtivos.

- Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de formação: **Qualificados:** Gerente, técnico de segurança, Zootecnista e vigilante. **Não qualificados:** alguns funcionários de produção. A empresa às vezes realiza diversas palestras e treinamentos. Sendo que algumas destas palestras são ministradas pelo técnico de segurança, que tem como intuito de passar diversas informações importantes para os funcionários de produção, visando à proteção destes trabalhadores.
- Jornada de trabalho: 8 horas diárias.
- Descrever a rotatividade da Mão de obra: Não tem essa rotatividade, pois a empresa atua há muitos anos com os mesmos funcionários, não há muitas mudanças em termos de contratações e demissões.

Quanto ao mix de marketing da empresa (4P's do Marketing) estão: Estratégias para os Produtos/Serviços: padrão de qualidade superior; Estratégias para definição de Preços: margem pequena de lucro, preço mais baixo, saindo à frente da concorrência; Estratégias para definição da Praça: A fábrica de ração está situada em ótima localização e acesso. Estratégias para definição da Promoção: produtos próximos ao vencimento fazem a promoção. Ficando exposto perto da porta de entrada da loja.

A missão Organizacional tem como propósito: “Atender a um grande grupo de cooperados, protegê-los, e, trabalhar em parceria visando o crescimento”. Porém, a missão é sempre atender com excelência a todos os cooperados, visando à cooperação, protegendo, e principalmente unir esforços, trabalhando sempre em parcerias para a empresa crescer desenvolver e ser um grande sucesso.

Visão de Futuro: “Alto crescimento, expandindo para outros municípios (nº de cooperados)”. No entanto, a cooperativa Cooper Agro em sua visão para o futuro é

crescer cada vez mais, expandir, e sempre estar aumentando o número de cooperados. Um exemplo a ser citado é a construção recente de uma loja agropecuária em Itapaci-Go, que está há dois anos em funcionamento, porém, esta obra foi concretizada pelo fato de a empresa obter muitos cooperados nesta região, por isso, observou a necessidade de construir, principalmente para facilitar e reduzir custos em logísticas. No entanto, a partir desse exemplo, pode-se analisar que um dos objetivos, visão, que a empresa almeja alcançar foi possivelmente conquistado.

Alguns dos principais valores adotados na cooperativa são: valorização do quadro de funcionários, ética, respeito, confiabilidade, e a cooperação.

Os principais objetivos e metas da Empresa que a empresa almeja alcançar estão: Aumentar a demanda de vendas de rações na região, já no ramo laticínio tem como objetivo crescer a cada ano, meta de alcance de 130.000 litros/dia de leite a mais, e, qualidade superior.

Outros fatores importantes nos negócios da empresa estão: mercado, clientes, processos produtivos, finanças, tecnologia, planejamento e recursos humanos.

A empresa sempre busca informações sobre como está o mercado para o tipo de trabalho que realiza. Conhece seus principais concorrentes e sabe quais as vantagens do seu produto ou serviço em relação aos concorrentes, e também sempre busca opinião das pessoas ou instituições que são mais experientes ou detêm informações no ramo em que está atuando.

Com os clientes, a empresa visa sempre cumprir os compromissos assumidos com estes, atendendo da melhor forma possível, e realizando a entrega dos produtos dentro do prazo combinado. A empresa sempre faz propaganda de seus produtos, por meio de rádios, e sabe por que seus clientes compram seus produtos e/ ou serviços. Às vezes, a empresa tem conhecimentos de quem são seus potenciais clientes, onde estão localizados seus potenciais clientes e a frequência com que os clientes compram seus produtos e ou serviços.

Nos processos produtivos está os procedimentos voltados a produção. No entanto, a empresa sempre: Conhece sua capacidade produtiva e/ou de comercialização e prestação de serviço; Prepara os equipamentos ou ferramentas

antecipadamente para não ter surpresas desagradáveis; Realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir qualidade, rapidez; Controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços; Toma as providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo); Busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à produção, comercialização e/ou prestação de serviços (conforme sua atividade).

O processo produtivo da ração passa por diversas etapas consecutivas: recepção/armazenamento; recebimento da matéria-prima; moagem; dosagem; mistura; remoagem; ensaque transporte; e estocagem.

Em relação às finanças a empresa sempre: Calcula o preço de venda de seus produtos e/ou serviços; faz apuração dos custos dos seus produtos e/ou serviços; fazem estimativas (previsão) da quantidade e valor das vendas e/ou da prestação de serviços para um determinado período; faz o controle de caixa (entrada e saída de recursos financeiros); sabe diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro.

A empresa sempre procura desenvolver novas formas de resolver antigos problemas; busca novidades existentes no seu ramo de negócios; e, às vezes a cada novidade desenvolvida é devidamente registrada e protegida nos órgãos competentes como o INPI.

No Planejamento a empresa sempre: Realiza planejamento escrito, considerando cenários (fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, consumidores, colaboradores). Às vezes, possui metas bem definidas para curto médio e longo prazo e evolui do planejamento para o plano de ação, colocando em prática o que foi planejado.

Recursos humanos, a empresa sempre: Têm, por escrito, quais são as funções realizadas na sua empresa; consegue contratar e manter colaboradores motivados por longos períodos (+ de 12 meses); seus colaboradores são devidamente formalizados.

No dia 9 de outubro de 2017, foi feita outra pesquisa na cooperativa Cooper Agro, coletando algumas informações relacionadas com o planejamento estratégico.

A entrevista foi realizada com o presidente Pedro Barbosa de Oliveira. Conforme a entrevista realizada foi possível obter as seguintes informações:

Na cooperativa Cooper Agro, os objetivos da empresa estão relacionados com missão e visão, pois o crescimento da empresa depende destes fatores para obter ótimos desempenhos, crescer e alcançar os objetivos.

A empresa sempre busca e trabalha em prol das oportunidades de mercado. Buscando melhorias, identificando as oportunidades e realizando planejamento em suas atividades.

A empresa busca sempre estar inovando. Estas inovações são realizadas no quadro de funcionários, equipamentos, produtos novos, entre outros.

O planejamento de estratégias tem proporcionado grandes vantagens competitivas para empresa, como: qualidade nos produtos, aquisição de matéria-prima nos momentos oportunos, entre outros.

A empresa sempre busca estratégias para eliminar seus pontos fracos visando superar, buscando métodos que melhore seu desempenho, como: manutenção preventiva de equipamentos, qualificação de mão-de-obra, estoque regulador.

O planejamento na empresa é feito da seguinte forma: o presidente planeja o que precisa ser melhorado na cooperativa, ou seja, ele identifica as necessidades, reúne todo grupo do conselho, as discussões são levadas em “ata”, sendo o planejamento feito mês a mês; sendo assim, no momento em que surge uma necessidade de aumento de implementações, as informações são passadas para o conselho, essas informações são analisadas, verificadas e avaliadas pelo conselho. Quando o conselho aprova as ideias passadas pelo presidente, logo são tomadas diversas decisões e medidas cabíveis à implementação dentro daquilo que foi proposto. É feito todo levantamento de recursos que serão utilizados nestas melhorias.

Diversos planejamentos e ações estratégicas feitas pela empresa têm proporcionado grandes resultados e crescimento para organização em si. Dentro destes planos e ações estratégicas estão:

- Após a construção da fábrica, foi realizado um planejamento em prazo de um ano para a construção de um carregamento a granel. Foi concretizada esta construção, melhorando o processo da fábrica. Plano: construção de um carregamento a Granel. Ações estratégicas: concretização desta construção, que proporcionou melhorias no processo, influenciando positivamente nos objetivos da empresa.
- Construção de mais um silo de estocagem de grãos. Está em funcionamento há dois meses. A construção deste silo de estocagem foi porque a capacidade de estocagem programada para o silo que já estava em funcionamento não atendeu a demanda esperada. Pois, esperava uma demanda e as vendas foram mais que o dobro da capacidade do primeiro silo construído. Por isso, houve a necessidade de construção de outro. Plano: construção de mais um silo de estocagem. Ações estratégicas: devido à grande demanda de rações na região, por ser um produto de qualidade, e ter diferenciação dos concorrentes, e preço acessível, foi estabelecido este plano de construção de mais um silo de estocagem de grãos, sendo este plano concretizado, e trazendo grandes resultados benéficos aos objetivos estabelecidos.
- Devido à grande quantidade de cooperados em Itapaci-Go, a cooperativa viu a necessidade de abrir uma loja agropecuária nesta cidade, pois muitas vezes os produtores tinham que ir até Rubiataba apenas para comprar produtos na loja. Outro fator importante, é que os produtos que são fabricados na fábrica de rações também são transportados em certa quantidade para Itapaci, isso faz com que há uma grande demanda de rações nesta região. Porém, foi feito todo um planejamento adequado, sendo aprovado pelo conselho para construção dessa loja. Há dois anos que a loja foi construída. Portanto, tanto no planejamento, quanto na implementação, à empresa atingiu grandes objetivos.
- Outra estratégia utilizada na empresa envolve a logística de entrega dos produtos (rações), ou seja, os produtores que moram próximo à cidade de Rubiataba, e, que compram rações na empresa, é feito

desconto, pois os custos com logística de entrega dos produtos e menor.

Assim, que os planejamentos assertivos têm proporcionado grandes vantagens e bons desempenhos para cooperativa Cooper Agro, houve também uma pequena falha no planejamento e implementação decorrente na compra de insumos (grãos), pois, a empresa comprou com preços em alta, e depois houve redução no preço de vendas.

Dentro da pesquisa foram coletadas diversas informações referentes ao ambiente interno (forças e fraquezas), e, também, ao ambiente externo (oportunidades e ameaças).

As forças que propiciam grandes vantagens e benefícios para empresa estão: qualidade dos produtos fabricados na fábrica de ração, e, também, no laticínio são feitas análises na coleta de leite, que incentivam os produtores rurais a produzirem com total qualidade, pois o leite é pago conforme a qualidade; o prazo de entrega das rações dentro do combinado; diferencial de preços das rações fabricadas; qualidade no atendimento aos clientes; ótima localidade.

Nas fraquezas não foram identificados critérios que, recentemente são prejudicáveis ao desempenho organizacional. Mas, sempre que surge algum problema a empresa busca corrigir e solucionar o mais rápido possível.

Nas oportunidades estão: a forma de desenvolver as estratégias para vender mais que o concorrente, diferencial de preço dos produtos e expansão do mercado.

As ameaças que podem afetar estão: concorrência, principalmente na venda de rações, pois na região há vários concorrentes que atuam neste setor de produção. Outra ameaça é a escassez de matéria-prima que também pode interferir prejudicialmente na produção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise em que foi possível verificar e concluir que diversos planos e ações estratégicas realizadas e implementadas pela cooperativa Cooper Agro têm proporcionado resultados satisfatórios e desempenhos gratificantes para o crescimento e sucesso da empresa no mercado.

Na coleta dos dados realizados na fábrica de ração foi possível obter as seguintes informações referentes ao planejamento e ações estratégicas e os resultados conquistados, entre estes estão: construção de um carregamento a granel e construção de outro silo de estocagem de grãos.

Na construção do carregamento a granel, foi feito o planejamento e sendo concretizada esta construção, isso possibilitou melhoria nos processos.

A construção do silo de estocagem foi porque a capacidade de estocagem programada para o silo que já estava em funcionamento não atendeu a demanda. Pois, esperava uma demanda e as vendas foram mais que o dobro da capacidade do primeiro silo construído. Nisto, foi feito um planejamento sendo concretizado com sucesso e atendendo à demanda.

Outro planejamento realizado e concretizado com sucesso foi que, devido à grande quantidade de cooperados em Itapaci-Go, a cooperativa viu a necessidade de abrir uma loja agropecuária nesta cidade, porém, foi feito todo um planejamento adequado, sendo aprovado pelo conselho.

Estratégia, sendo um termo muito utilizado pelas empresas que trabalha em prol de melhorias, crescimento e alcance de objetivos, um dos grandes autores conhecido é Porter, que desenvolveu alguns de seus estudos sobre estratégias e sua influência e importância na empresa. No entanto, ele cita três estratégias de grande importância para empresa, são elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Levando em consideração estas três estratégias de Porter e a pesquisa realizada na cooperativa, foi possível obter algumas informações relacionadas com cada uma destas estratégias.

Na liderança de custo utilizado na venda de rações, a cooperativa trabalha para ter um diferencial de preços dos produtos no mercado, já que a região tem vários concorrentes.

Diferenciação, a empresa visa manter a qualidade total dos produtos fabricados na fábrica de ração, o prazo de entrega das rações dentro do combinado, qualidade e excelência no atendimento aos clientes.

Já o enfoque, a empresa tem um foco mais específico com os clientes do município mesmo, pois uma das estratégias utilizadas envolve a logística de entrega dos produtos, ou seja, os produtores que moram próximo à cidade de Rubiataba, e, que compram rações na empresa, ganham descontos, pois os custos com logística de entrega dos produtos é menor.

Dentro da pesquisa foi possível concluir que a maioria dos planos e estratégias estabelecidas na cooperativa tem propiciado benéficos desempenhos e resultados positivos, portanto, houve apenas uma pequena falha em um planejamento realizado, que foi na compra de insumos para a fábrica de ração, pois a empresa comprou com preços em alta, e depois houve redução no preço nas vendas, isso foi momentâneo. Sendo esta falha decorrente na falta de estar buscando informações de preços de mercado destes insumos (grãos).

Contudo, geralmente os planos e as ações estratégicas elaboradas pela cooperativa têm contribuído para a eficácia dos objetivos da empresa, influenciando positivamente no objetivo organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Betto. **Importância do planejamento estratégico dentro das organizações.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/importancia-do-planejamento-estrategico-dentro-das-organizacoes/95392/>>. acesso em: 9 maio 2017.

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ADMINISTRADORES.COM. **A importância do planejamento empresarial,** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-importancia-do-planejamento-empresarial/107187.>>. Acesso em: 09 set. 2017.

BITTENCOURT, Marina R. **Planejamento:** como determinar objetivos estratégicos da sua empresa. Disponível em: <<http://brasaosistemas.com.br/blog/planejamento-como-determinar-objetivos-estrategicos-da-sua-empresa/>> Acesso em: 24 mar. 2016.

ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro.** São Paulo: Afiliada, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CASAROTTO, Nelson. **Projeto de Negócio.** São Paulo: Atlas 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração:** teoria, processos e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A.; PAUL, Peter J. **Marketing - criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva 2010.

COUTO, João H. S. **PLANO DE METAS ORGANIZACIONAIS:** um desenho para a lógica da produtividade. Disponível em: <<file:///C:/Users/KAZA/Downloads/4520-12058-1-PB.pdf>> acesso em: 10 nov. 2017.

FILHO, Elio W. S. F. **Formulação do planejamento estratégico:** berço da gestão empreendedora na justiça. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043644.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2017.

GIL, Antonio C. **métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Trad. Bazán **Tecnologia** e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAM, Camila. **5 passos para fazer um planejamento estratégico de sucesso**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-passos-para-fazer-um-planejamento-estrategico-de-sucesso/#>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

LEON, Márcia C. S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(11\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(11).pdf)> Acesso em: 10 ago. 2017.

PERADELLES; Marcella. **A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso em: 19 abr. 2017.

MARQUES, Jose R. **Metas e objetivos**: diferenças e exemplos. Disponível em:

<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos/>> Acesso em: 29 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Quais são as três habilidades de um administrador**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-as-3-habilidades-do-administrador/>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

NETO, Eduardo R. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

NETO, Francisco. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempo de crise**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise/37849/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

NUNES. Iran B. **A importância do planejamento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento/26043/>>. Acesso em: 31 out. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de. **Planejamento Estratégico**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gilson M. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e controle. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAey5YAJ/planejamento-estrategico-elaboracao-implementacao-controle#comments>> Acesso em: 15 mai. 2017.

PERES, Rafael Q. N. P. **A importância da estratégia no mundo dos negócios**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-da-estrategia-empresarial-no-mundo-dos-negocios/14817>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>> Acesso em: 08 jul. 2017.

RAMOS, Rogério. **Habilidade conceitual**. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/habilidade-conceitual/](http://www.infoescola.com/administracao_/habilidade-conceitual/)> Acesso em: 08 jul. 2017.

RIBEIRO, Renato V. **Estratégia Empresarial**. Disponível em: <[https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_estrategia\\_empresarial.pdf](https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_estrategia_empresarial.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2017.

ROCHA, Ângela Da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing- teoria e pratica no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALGADO, Sullivan D. F. **teoria geral da administração II**. Disponível em: <[http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej\\_completo.pdf](http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, Aline D. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte**. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SILVA, Rafael D. **planejamento estratégico** – missão, visão, valores. Sua importância para a estrutura de seu negócio. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/planejamento-estrategico-missao-visao-valores-sua-importancia-para-a-estrutura-do-seu-negocio/91374/>> Acesso em: 03 nov. 2017.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva 2002.

## APÊNDICE 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Os objetivos da empresa estão relacionados com missão e visão?
2. A empresa consegue identificar as melhores oportunidades no mercado?
3. Já houve alguma falha na implementação de um planejamento?
4. A empresa busca sempre estar inovando?
5. O planejamento de estratégias tem proporcionado grandes vantagens competitivas para empresa?
6. A empresa sempre busca estratégias para eliminar seus pontos fracos visando superar, buscando métodos que melhore seu desempenho?
7. Como é realizado o planejamento na empresa?
8. Quais benefícios têm proporcionado para a empresa os planejamentos e as ações referentes às estratégias de melhorias para grandes resultados e alcance dos objetivos da empresa?
9. Identifique algumas informações referentes às variáveis ambientais:
  - A- Pontos fortes:
  - B- Pontos fracos:
  - C- Oportunidades:
  - D- Ameaças:

## **ANEXO**

