

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na empresa BBC- Barros
e Braga Locadora de Veículos**

Adriana Ventura Gonçalves*
Gardênia Staell Andrade**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância de um planejamento adequado e quais os benefícios pode trazer a uma empresa. Os benefícios de um planejamento consiste na melhoria contínua dos processos dentro da organização, aumento da sua lucratividade e adaptação das pessoas aos locais adequados. O planejamento não é um fator determinante somente para o cumprimento de todos os objetivos, mas também para a determinação dos métodos de controles mais adequados aquela situação da empresa. Uma empresa que consegue executar o planejamento correto dentro da organização tende a gerar uma maior vantagem competitiva sobre os seus concorrentes no mercado em que atua.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Vantagem competitiva.

* Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;
drikavgoncalves@hotmail.com

**Professora orientadora; Mestre em Engenharia de Produção/ Professora na Faculdade Doctum de João Monlevade, gardenia.staell@doctum.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Um planejamento adequado é a base para que a empresa obtenha sucesso em qualquer setor. As empresas necessitam adequar os planejamentos de acordo com suas necessidades visando a elaboração de estratégias que resultem no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Nos dias de hoje tornou-se indispensável a implantação do planejamento estratégico pois ele é apontado como uma ferramenta de gestão essencial para adequar os problemas encontrados. Ele aponta as medidas que uma empresa deve tomar para enfrentar suas ameaças e assim aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente.

Atualmente tem-se um alto índice de empresas que estão sendo fechadas, muitas delas devido a falta do planejamento quando surge a ideia da sua abertura. Devido a essa grande perda para a economia o trabalho irá focar em todos os benefícios que uma empresa tem quando se aplica e executa o planejamento adequado a todos os seus setores.

O planejamento não é necessário somente para atender os objetivos organizacionais, ele também determina os métodos e os tipos de controles que as empresas devem adotar.

O planejamento ocorre em todos os setores das empresas, desde o processo básico pelo o qual são decididos os objetivos até como serão atingidos. Para que esses objetivos sejam alcançados muitas vezes as empresas tem que mudar o planejamento antes dele ser aplicado. O planejamento é um processo contínuo e por isso a flexibilidade é um fator importante no processo. A flexibilidade auxilia a empresa a determinar onde ela terá o sucesso.

Antes de uma empresa começar a se organizar, devem ser elaborados planos que estabeleçam os propósitos e as direções para as atividades, tais como liderá-la e controlá-la. As empresas precisam ter uma visão óbvia e coerente das suas metas e objetivos, não apenas para se adequar ao mercado e ao produto, mas também para o seu crescimento financeiro.

O planejamento não elimina os riscos, mas auxilia os administradores a identificar e lidar com os problemas organizacionais antes deles causarem prejuízos à empresa.

Um planejamento bem elaborado proporciona para as empresas uma ajuda para que possa se orientar para o futuro podendo antecipar os problemas, um aumento de coordenação para a tomada de decisões e apontar a ênfase nos objetivos que a organização está tentando realizar.

Este trabalho teve como objetivo a realização de uma abordagem sobre o Planejamento e quais as suas vantagens para a empresa BBC no mercado em que atua.

O seu objetivo geral foi analisar como um planejamento adequado feito na concepção da empresa direciona para o sucesso na sua manutenção. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- a) Identificar os métodos e tipos de controles de planejamento necessários e que uma empresa deve adotar na sua administração.
- b) Identificar as consequências que podem ocorrer quando a empresa não elabora um planejamento estratégico adequado.
- c) Conscientizar o administrador/empresário da importância de um planejamento para o sucesso do empreendimento

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho foi realizado a partir da análise de artigos científicos e livros, onde foram utilizados vários autores de grande importância e relevância no tema pesquisado.

Para a pesquisa sobre o tema foram utilizados os autores: Barney e Hesterly (2008), Chiavenato (2010), Certo e Peter (1993), Oliveira (2010), Cobra (1995), entre outros. A seguir será apresentada uma visão geral em vários tópicos sobre os temas pesquisados:

2.1 Definição de Planejamento

Planejamento é um processo que considera as funções desempenhadas pela empresa como a produção de novos produtos, os objetivos, política, programas, orçamentos, o seu tempo de planejamento (curto, médio ou longo prazo), a complexidade dos produtos e serviços, seus níveis hierárquicos. Planejamento envolve também a tomada de decisões e o modo de pensar dentro da organização. (OLIVEIRA, 2010)

2.2 Princípios do Planejamento

Para que a empresa alcance os resultados planejados, ela deve respeitar alguns princípios. Conforme será apresentado a seguir, esses princípios podem ser separados em gerais e específicos.

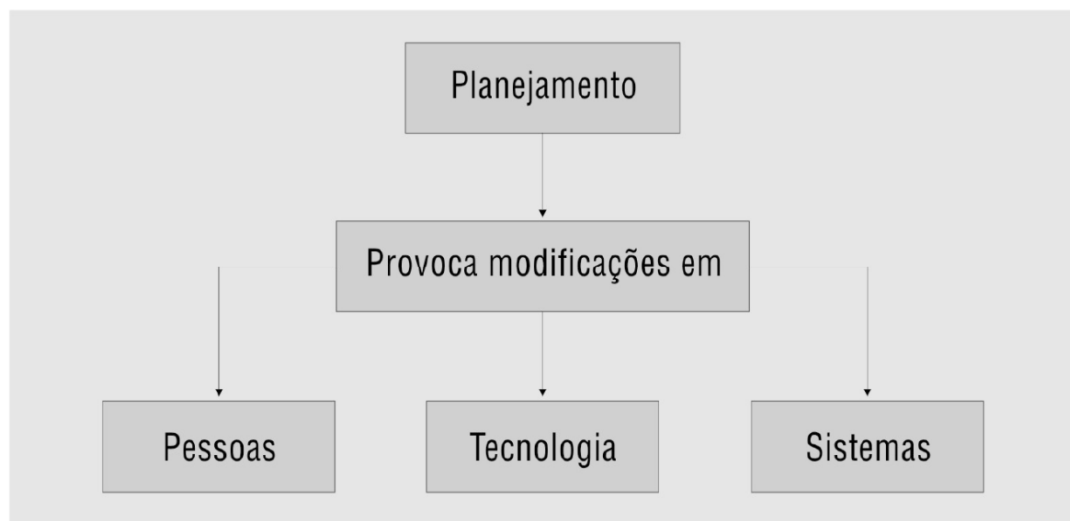
2.2.1 Princípios Gerais

Para que haja o sucesso, os executivos devem seguir os quatro princípios gerais:

- a) **Princípio da contribuição aos objetivos:** Nesse princípio o planejamento sempre visa os objetivos máximos da empresa. Os objetivos devem ser divididos em hierarquias e procurar alcançá-los em sua totalidade (OLIVEIRA, 2010).
- b) **Princípio da precedência do planejamento:** Corresponde a uma função administrativa que vem antes de outras (organização, direção e controle). É no processo administrativo que é definido o quê e como será feito. O planejamento assume a situação de grande importância no processo administrativo (OLIVEIRA, 2010).

- c) **Princípio das maiores influências e abrangência:** Esse princípio pode provocar modificações nas características e atividade da empresa. A seguir será mostrado algumas dessas modificações:

Figura – Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira (2010)

1. Modificações em pessoas: corresponde a necessidade de treinamentos, substituição, transferências de função e avaliações;
 2. Modificações em tecnologia: evolução no conhecimento adquirindo novas maneiras de se realizar o trabalho;
 3. Modificações no sistema: alteração nas responsabilidades estabelecidas, procedimentos, etc;
- d) **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** Procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências existentes na empresa. Para que uma empresa tenha efetividade, ela precisa também ser eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2010).

2.2.2 Princípios Específicos

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974), podem ser considerados quatro princípios como específicos:

- a) **Planejamento participativo:** O papel do responsável pelo planejamento não é somente elaborá-lo, mas facilitar o processo elaborado pela empresa. Deve ser realizado por diversas áreas relacionadas ao processo;
- b) **Planejamento coordenado:** Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados para que atuem um dependendo do outro.
- c) **Planejamento integrado:** Em empresas voltadas ao mercado, na qual os objetivos dominam os seus membros, os objetivos são estabelecidos do nível mais alto para o baixo, já os meios para alcançá-los são do nível baixo para cima.
- d) **Planejamento permanente:** Esse princípio significa que as organizações devem sempre estar em constante planejamento. Ao decorrer do tempo os planejamentos irão se modificar devido aos planos não manterem os valores propostos e não serem mais úteis (OLIVEIRA, 2010).

2.3 Filosofias do Planejamento

De acordo com Ackoff (1974), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes e na maioria dos processos de planejamento são envolvidos uma misturas dos três tipos, embora em algum processo possa haver predominância de um deles (OLIVEIRA, 2010).

2.3.1 Filosofia da Satisfação

Essa filosofia designa os esforços para alcançar o mínimo de satisfação, sendo que satisfazer é fazer o suficiente. O nível que define a satisfação é o que o

tomador de decisões está disposto a fixar. Essa filosofia é utilizada em empresas onde a preocupação maior é a sobrevivência do que o crescimento e o desenvolvimento. Sua grande vantagem é que o processo de planejamento pode ser realizado em pouco tempo, com baixo custo e exige uma menor capacitação técnica (OLIVEIRA, 2010).

2.3.2 Filosofia da Otimização

Essa filosofia é caracterizada pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, modelos de simulação e de pesquisa operacional. Os objetivos são formulados em termos quantitativos. Esse planejador tende a ignorar os objetivos não quantificáveis, porque eles não podem ser incorporados em um modelo a ser otimizado. O processo é planejado através de modelos matemáticos. Essa filosofia visa também a maximização do lucro (OLIVEIRA, 2010).

2.3.3 Filosofia da Adaptação

Essa filosofia também é denominada planejamento inovativo. Procura equilibrar o ambiente interno e externo da empresa após alguma mudança.

Suas principais características são:

- a) O principal valor não está nos planos elaborados, mais no processo de elaboração;
- b) Maior parte da necessidade atual decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que os profissionais da empresa são os responsáveis pelas confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar;

- c) O conhecimento do futuro é classificado em certeza, incerteza e ignorância e cada uma dessas situações requerem um tipo diferente de planejamento, comprometimento (OLIVEIRA, 2010).

2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a criação de condições dentro de uma organização, para que as mesmas escolham suas decisões diante das suas oportunidades e ameaças no mercado em que atuam, visando assim a otimização das vantagens competitivas em relação ao seus concorrentes (COBRA, 1995).

Segundo Oliveira (2010, p.17), planejamento estratégico é um processo administrativo de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que tem como objetivo a formulação de estratégias a serem seguidas para que a empresa alcance o sucesso. Para que um planejamento possa se consolidar é necessário levar em consideração os fatores internos e externos da empresa e respeitar suas políticas.

Para Barney e Hesterly (2008), planejamento estratégico são as análises e escolhas que aumentam a probabilidade que uma empresa tem de escolher uma boa estratégia, ou seja, uma estratégia que irá gerar vantagens competitivas.

Para Certo e Peter (1993), a formulação de uma estratégia organizacional é apenas uma etapa do processo da administração estratégica. Essa é composta da análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes da organização, formulação e implantação da estratégia organizacional e o controle estratégico. Os autores frisam que os administradores se dediquem a etapas como: “realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico.

2.4.1 Obtenção de vantagens competitivas

Para que uma organização alcance o sucesso, ela tem que ser uma empresa com extensa habilidade para obter a vantagem competitiva, tornando essas

vantagens as mais duradouras. Essa vantagem competitiva depende do poder que a empresa tem de negociar o seu custo operacional para que ele seja o menor possível e com isso permita que a empresa seja competitiva no mercado. Para que a empresa seja competitiva no mercado, ela tem que possuir um elevado nível de qualidade dos produtos e serviços, o que irá diferenciá-la dos seus concorrentes (COBRA, 1997).

Uma empresa obtém uma vantagem competitiva quando cria um valor econômico maior que dos seus concorrentes. Esse valor econômico é a diferença entre os benefícios adquiridos na negociação na hora da compra dos produtos ou dos serviços da empresa e o custo para a produção e venda (BARNEY;HESTERLY 2008).

2.4.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo tem como finalidade averiguar a relação entre a empresa e o seu ambiente, em termos de suas oportunidades e ameaças, como a atual posição dos seus produtos *versus* mercado e sua perspectiva quanto a posição dos seus produtos e mercado esperadas no futuro. As empresas sempre devem procurar aproveitar as suas oportunidades para que assim possam amenizar ou absorver suas ameaças, ou para simplesmente adaptar-se a elas. Uma oportunidade quando é bem aproveitada pode gerar o aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça que não é bem administrada acarreta na diminuição dos lucros previstos, ou até mesmo pode gerar prejuízos para a empresa (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Barney e Hesterly (2008), para que uma empresa possa analisar as suas oportunidades e ameaças ela tem que ter um entendimento do ambiente geral em que ela opera. Esse ambiente geral consiste nas tendências amplas em que a empresa opera e pode ter impactos nas escolhas estratégicas da empresa. O ambiente geral consiste em seis elementos interrelacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos.

2.4.3 Análise do ambiente interno

Segundo Certo e Peter (1993), o ambiente interno tem implicação imediata e específica na administração da organização e os seus componentes estão dentro dela. O ambiente interno é relevante para o sucesso. No ambiente interno não é importante o tamanho da organização e o seu envolvimento em negócios. São considerados fatores dentro de um ambiente interno: recursos humanos, relações interpessoais, valores pessoais, etc.

A análise interna evidencia as qualidades e as deficiências da empresa, ou seja, os seus pontos fracos e fortes. Esses pontos fracos e fortes são determinados analisando a atual posição dos produtos *versus* o seu reconhecimento no mercado. Essa análise também considera os pontos neutros, que são aqueles que em determinada situação por falta de critérios, não estão sendo consideradas como qualidade ou deficiências. Para se estabelecer os pontos fortes, fracos e neutros de uma empresa deve-se analisar os seguintes aspectos: funções administrativas a serem analisadas, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação, obtenção das informações (OLIVEIRA, 2010).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A BBC iniciou suas atividades em 28 de abril de 1978 dentro da empresa Embrater com o ramo de atividade de compra e venda de carvão vegetal. Ao longo dos anos foi surgindo a oportunidade de abrir um negócio no setor de aluguel de veículos. Em 2005 a BBC abriu sua própria sede no ramo de locadora de veículos. Hoje a BBC está presente em todo território nacional exceto no estado do Rio Grande do Sul.

A BBC Locadora de Veículos surgiu na cidade de Rio Piracicaba dentro da empresa Embater e após 27 anos abriu sua sede na cidade de João Monlevade. Atualmente ela conta com 35 funcionários e seu tipo de tributação é o Lucro Real. A empresa conta com uma frota de 1390 carros alugados em todo território nacional

exceto no RS. Considerando toda a frota alugada, são percorridos diariamente 130.000 KM.

4 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada neste trabalho será exposta a seguir:

4.1 Definição da pesquisa

Para o estudo desse projeto foi desenvolvida a pesquisa qualitativa. Para Minayo (2001, apud Gerhardt e Silveira, 2010), a pesquisa qualitativa tem vários significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A pesquisa qualitativa preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da relações entre eles.

O método escolhido para investigação foi a pesquisa explicativa, que tem como principal objetivo tornar algo de fácil compreensão e justificar os seus motivos. Visou esclarecer quais os fatores contribuíram para que ocorra determinado fenômeno na empresa (VERGARA, 2007).

4.2 Definição da área e público-alvo

Foi pesquisada a área de planejamento da empresa, com o objetivo de obter informações relevantes para o processo desta pesquisa.

O público-alvo foi o gerente geral da empresa. A pesquisa buscou a verificação do ponto de vista dele em relação ao processo de planejamento.

4.3 Coleta de dados

A pesquisa de campo é a investigação empírica e consistiu no desenvolvimento das seguintes atividades: definir a população, quais os fenômenos que ocorreram e quais os elementos que foram utilizados para explicá-los (VERGARA, 2007).

O levantamento das informações foi desenvolvido a partir de uma entrevista sobre como é o planejamento na empresa.

4.4 Análise de dados

Após a coleta dos dados foram analisados os resultados, destacando os pontos positivos que o planejamento estratégico trouxe a empresa. Foram analisadas também quais são as falhas do planejamento, onde a empresa terá que ter uma maior atenção, visando à melhoria.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A organização estudada foi a Barros e Braga Locadora, localizada na Avenida Alberto Lima. Foi entrevistado o Sr. Frederico Barros, Diretor Comercial, com experiência de 15 anos na função. Esta entrevista teve como objetivo conhecer os impactos do planejamento estratégico na empresa, verificar se sua aplicação conseguiu atingir os objetivos e qual a sua importância.

Quando perguntado sobre o que ele entende por planejamento estratégico, o entrevistado afirmou que inicia-se por analisar e descobrir o que de fato mais importa para a organização. A partir disso surgem os valores, princípios e as metas. Entendem que com o planejamento estratégico possuem uma conclusão real de onde estão, para onde querem ir e quais caminhos possíveis podem tomar.

Segundo Barney e Hesterly (2008), planejamento estratégico são as análises e escolhas que aumentam a probabilidade que uma empresa tem de escolher uma boa estratégia, ou seja, uma estratégia que irá gerar vantagens competitivas

A pergunta seguinte foi sobre a afirmação que não há como traçar planos estratégicos de longo prazo devido as mudanças no mundo atual, o entrevistado respondeu que não concorda pois o planejamento deve sempre existir e com a velocidade das mudanças devem periodicamente serem reavaliados e ajustados. O que não pode existir é planejamento 100% rígido. Tem-se valores máximos da organização que devem prevalecer independente de mudanças ou de não se fazer alterações sem uma análise profunda. Tais valores norteiam todas as ações e outros planejamentos.

Em seguida, questionou-se o que as organizações, e terceiros em geral, podem ganhar com o planejamento estratégico? Que tipos de problemas podem ser evitados ou solucionados através desta prática? De acordo com o entrevistado o que as organizações e os terceiros em geral ganham com o planejamento estratégico são: identidade organizacional, objetivos a atingir, previsibilidade e instrumentos de medição. E os problemas que podem ser solucionados com a prática são: evita-se: perda de foco no trabalho e objetivos e tomadas de decisões erradas.

Na questão seguinte afirmou-se “sabe-se que uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico é a definição da missão da organização.” E perguntou-se: isso se aplica a sua empresa? Para o entrevistado a definição da missão é importante mas não está entre as primeiras. Consideram a definição de princípios mais prática. Entre elas estão: valorizar os clientes, reconhecer o trabalho dos colaboradores, buscar rentabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Ao ser questionado sobre de quanto em quanto tempo o planejamento estratégico deve ser realizado e qual a melhor época para se planejar, o entrevistado afirmou que acredita que anualmente, entre dezembro a fevereiro, é mais eficiente. A prática comum de várias pessoas e organizações se inspirarem nas promessas de ano novo para lançarem novas e antigas propostas torna o ambiente propício. Também devido ao fechamento do ano contábil permite fazer comparativos e medir evoluções. De fato, encaram o planejamento estratégico como uma ferramenta de ajuste e redirecionamento constante. Pessoas, atendimento ao cliente, rentabilidade e desenvolvimento devem estar sempre presentes nas revisões. Então não existe tempo certo para fazer o planejamento. Uma empresa

antes de iniciar deve ter seu planejamento. Não precisa ser um plano “gigante” ou estar todo completo. A partir de então não existe um novo plano e sim a evolução e ajuste do primeiro plano. A sensibilidade do administrador deve sinalizar esse momento.

Considerando que é sabido que o planejamento estratégico deve envolver os mais altos níveis de hierarquia de uma organização, perguntou-se: de forma prática quem são as pessoas que devem se envolver na elaboração do planejamento estratégico? Para o entrevistado, os altos níveis devem estar envolvidos pois dependem deles a aprovação dos principais planos. Não impede de participações de vários níveis que possam contribuir com conhecimento, multiplicar e validar as ações junto aos seus pares. Sabem que medidas impostas demoram para ter participação.

Segundo Oliveira (2010, p.17), planejamento estratégico é um processo administrativo de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que tem como objetivo a formulação de estratégias a serem seguidas para que a empresa alcance o sucesso.

Quando perguntado sobre quais tipos de dificuldade os responsáveis pelo P.E podem se deparar na elaboração e implementação, o entrevistado afirma que as principais dificuldades enfrentadas são: falta de capacitação do funcionário para aquela área específica, falta de informação ou informação passada incorretamente, não expor com clareza quais os principais objetivos com aquele planejamento, falta de coerência do que se pretende alcançar (querer algo impossível). De acordo com o entrevistado para se evitar as dificuldades é necessário não deixar que as mesmas prevaleçam em seu ambiente.

Sobre “qual conselho você daria às pessoas que ainda têm dúvidas sobre a utilidade e a eficácia do planejamento estratégico”, o conselho que o entrevistado dá é que elas realizem um planejamento pessoal como por exemplo um planejamento familiar, profissional. Quando as pessoas verificarem que os planejamentos estão fluindo conforme o desejado podem implantar e verificar na empresa em que atua.

Foi pedido ao entrevistado que citasse um caso em que a implantação do planejamento estratégico foi fundamental para a sua empresa. Ele disse que nos anos de 2014/2015, quando o Brasil enfrentou uma grande crise, o fez pensar em como não perder os meus contratos com os clientes. Para que não fosse perdido ou abaixado a quantidade de carros alugados fizeram uma reunião onde elaboraram um planejamento para que isso não acontecesse. Nesse planejamento ficou definido

que iriam reunir com os cliente e reduzir nossos preços e, conseqüentemente, os lucros iriam diminuir. Também iriam se esforçar para atender a todas as solicitações corretamente e nos prazos desejados, mesmo que os prazos parecessem impossíveis. Preferiram optar por essa ideia por acreditarem é melhor manter os clientes com um lucro menor, do que perdê-los.

Para concluir, perguntou-se: qual planejamento estratégico vocês ainda não implantaram, mas pretendem implantar no futuro? Ele afirmou ser Planejamento sucessório (Empresa é familiar e o sucessor de diretor irá ser preparado corretamente para assumir) e o Planejamento de pulverização de mercado (Atualmente nosso lucro maior é somente em 3 clientes. Pretendemos espalhar mais as frotas).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é de extrema importância dentro de uma organização, pois ele que mostra as diretrizes que devem ser seguidas e quais os benefícios da sua execução correta. O planejamento também visa analisar o seu ambiente externo e interno.

Com o estudo do tema ficou evidente que quando uma empresa aproveita as oportunidades de mercado, ela aumenta os seus lucros, mais quando ela não sabe administrar as suas ameaças seus lucros já previstos abaixam ou até mesmo podem gerar grandes prejuízos.

O desenvolvimento do estudo e a entrevista com o diretor da empresa possibilitou uma análise de como um planejamento executado com exatidão pode melhorar o lucro e com a alocação de cada funcionário a sua devida função quais as vantagens que a empresa obtêm diante aos seus concorrentes. Além disso, a entrevista permitiu uma obtenção de dados mais consistentes sobre as etapas do processo, como é realizado o planejamento estratégico, em quanto tempo ele deve ser revisado e quais as formas utilizadas para que tudo que foi proposto seja concretizado.

Ao fazer a entrevista com o diretor Frederico, verificou-se que na sua organização o planejamento é executado de forma correta e revisado conforme as

mudanças do mercado. Ele utiliza na sua organização analisar o seu ambiente externo e interno, verificando assim onde está os possíveis erros que podem ser erros de processos ou erros por falta de motivação dos seus colaboradores. Após analisar é procurado soluções rápidas para que a empresa não venha sofrer consequências. A entrevista permitiu a verificação, que os objetivos propostos foram realmente alcançados.

Dada à importância do assunto, torna-se necessário o desenvolvimento de formas de evidenciar aos gestores da empresa a importância que o planejamento executado corretamente e revisado conforme as mudanças tecnológicas que o mercado oferece, permitirá à empresa alavancar-se no mercado diante dos concorrentes que não adotarem as práticas propostas, gerando assim uma economia não só com o tempo perdido em máquinas já ultrapassadas, mais também aumentando seu potencial produtivo.

Diante de uma empresa que trabalha conforme planejamentos, o relacionamento do ambiente externo e interno também irá melhorar, motivando cada vez mais os envolvidos à execução perfeita.

STRATEGIC PLANNING: A case study in the company BBC - Barros and Braga
Vehicle Locator

ABSTRACT

This paper aims to show the importance of proper planning and what the benefits can bring to a company. The benefits of planning consist in continually improving processes within the organization, increasing profitability, and adapting people to the right places. Planning is not a determining factor only for the fulfillment of all the objectives, but also for the determination of the methods of controls that are most appropriate to that situation of the company. A company that can execute the correct planning within the organization tends to generate a greater competitive advantage over its competitors in the market in which it operates.

Keywords: Planning. Strategy. Competitive advantage.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008. 325 p. TRADUÇÃO DE: MONICA ROSEMBERG.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993. 469 p. Tradução de: Flavio Deni Steffen

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 341 p.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Plano Estratégico de Marketing: SÉRIE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 217 p.

CONSENTINO, Danielli Venancio; ALVES, Rafael A de Freitas; SOUZA, Mariane Fonseca Pires de. **Planejamento Estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Guarantã, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 2010. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnológica – Planejamento e Gestão Para O Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: CONCEITOS, METODOLOGIA, PRÁTICAS**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

SANTOS, Aline dos. **Importância do Planejamento nas empresas de Micro, Pequeno e Médio Portes**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de li Curso de Pós- Graduação em Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 93 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Organização:	Telefone:	Fax:
Endereço:	E-mail:	
Entrevistado:	Cargo:	
Formação:	Experiência:	
Local da entrevista:	Duração da entrevista:	
Telefone:	Data:	
Entrevistador:	E-mail:	

Esta entrevista tem como objetivo conhecer os impactos do planejamento estratégico na empresa, verificar se sua aplicação conseguiu atingir os objetivos e qual a sua importância.

- 1) O que você entende por planejamento estratégico?

- 2) Há uma corrente de pensadores que diz que a rapidez das mudanças no mundo atual é tão grande que não há como traçar planos estratégicos de longo prazo. Você concorda com esta afirmação?

- 3) O que as organizações, e terceiro em geral, podem ganhar com o planejamento estratégico? Que tipos de problemas podem ser evitados ou solucionados através desta prática?

- 4) Sabe-se que uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico é a definição da missão da organização. Isso se aplica a sua empresa?

- 5) De quanto em quanto tempo o planejamento estratégico deve ser realizado? Qual a melhor época para se planejar?

- 6) É sabido que o planejamento estratégico deve envolver os mais altos níveis de hierarquia de uma organização. De forma prática quem são as pessoas que devem se envolver na elaboração do planejamento estratégico?
- 7) Com que tipo de dificuldades os responsáveis pelo planejamento estratégico podem se deparar no período de elaboração e implementação? Qual a melhor forma de enfrentá-las ou até mesmo evitá-las?
- 8) Qual conselho você daria as pessoas que ainda têm dúvidas sobre a utilidade e a eficácia do planejamento estratégico?
- 9) Cite um caso em que a implantação do planejamento estratégico foi fundamental para a sua empresa.
- 10) Qual planejamento estratégico vocês ainda não implantaram, mas pretendem implantar no futuro?