

**FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**SUELLEN DE MELO ELIAS  
THAFARELL RICARDO RUIZ**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DO CONCEITO DE  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**SERRA - ES  
2016**

**SUELLEN DE MELO ELIAS  
THAFARELL RICARDO RUIZ**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DO CONCEITO DE  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido à Faculdade Doctum de  
Administração da Serra como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharelado em Administração.  
Orientador (a): Jakline Stofel de Oliveira.

**SERRA - ES  
2016**

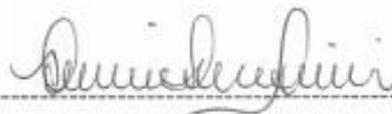
SUELLEN DE MELO ELIAS  
THAFARELL RICARDO RUIZ

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DO CONCEITO DE  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 23 de Junho de 2016.

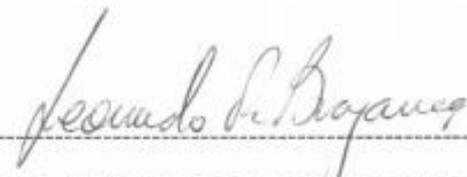
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>.: JAKLINE STOFEL DE OLIVEIRA  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Me.: RONALDO PAULINO NASCIMENTO  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Me.: LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA  
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA<sup>1</sup>

ELIAS, Suellen de Melo.; RUIZ, Thafarell Ricardo.<sup>2</sup>

### RESUMO:

Este artigo visa destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, dentro do conceito de Administração Estratégica. Apresenta as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica e procura esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação do planejamento estratégico, bem como destacar algumas opiniões atuais de como devem ser tratados o planejamento para o presente e o planejamento para o futuro. A Administração Estratégica está relacionada ao caminho seguido pela empresa que pretende alcançar sucesso por meio de uma estrutura bem organizada, com a definição de visão, missão, valores, objetivos e outros elementos claros e transparentes. Em sua aplicabilidade, a gestão estratégica abrange o planejamento estratégico que faz parte da base de uma organização. Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância do planejamento como um instrumento de Gestão Estratégica de Negócios em uma empresa sendo de pequeno, médio ou grande porte, para que ela possa alcançar suas metas. Para tanto, assuntos referentes ao tema como conceitos, definições de estratégia, planejamento e processo de implementação da Gestão Estratégica, serão aqui abordados.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Gestão estratégica. Missão. Objetivos. Planejamento estratégico. Valores. Visão.

### INTRODUÇÃO

Planejamento é uma das funções administrativa que possibilita hierarquizar objetivos e,

---

<sup>1</sup>Presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup>Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2016/1. E-mail dos autores: sumellias@gmail.com e thafarell88@hotmail.com

portanto, estabelecer formas de concentração de recursos, buscando maneiras racionais de distribuí-los. É preciso reconhecer, segundo Chiavenato (2000), que vivemos em uma sociedade de organização cada vez, mas complexa e interativa, onde a base para essa organização é de produzir resultados esperados, e que haja sinergia entre todos os setores da mesma. Assim, a partir do momento em que as organizações alcançam certo tamanho e complexidade e conseqüentemente seu modelo de gestão é precário ou inexistente, surge a necessidade da utilização das abordagens contidas nas teorias gerais da Administração, que permite oferecer aos executivos e gestores das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução de seus problemas empresariais.

Entre estas abordagens encontra-se a administração estratégica, que é uma evolução do planejamento estratégico. Trata-se de uma abordagem focalizada na definição de resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas de planejamento empresarial desdobradas ao nível estratégico, tático e operacional.

Planejamento Estratégico, por sua vez, é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas. Kotler (1999) divide por etapas o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico de negócios. Sendo elas: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle.

Deve-se ter em mente que o produto do planejamento estratégico, não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma nova metodologia de análise. O produto de um planejamento estratégico são os resultados compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais.

Com isto, emerge um movimento estratégico nas empresas.

Vantogroup (2009, p.15) define que:

A Administração Estratégica que exige um perfil empreendedor do gestor, comprometido com os resultados desejados pelos clientes, ao mesmo tempo em que cria ou reestrutura a empresa para alcançar agilidade, autonomia de

suas unidades de negócios dentro de um clima organizacional de interdependência e de compreensão compartilhada da realidade e a construção coletiva das propostas de ação para o cumprimento dos objetivos, missão e a visão de futuro da empresa.

Neste sentido, torna-se primordial à consolidação de uma gestão estratégica, a montagem de um sistema gerencial de acompanhamento e avaliação como elo indispensável de todo o processo e fonte de retroalimentação constante entre o planejado e o executado. Isto vem ao encontro de Kaplan e Norton (1997), quando concluem que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser o de motivar todos os executivos e funcionários a programar com sucesso a estratégia de sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração com indicadores têm muito mais probabilidades de executá-la porque conseguem transmitir os objetivos e metas a todos os níveis hierárquicos. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos indicadores-chaves, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas.

É preciso reconhecer que um sistema de indicadores vinculados aos requisitos dos clientes ou do desempenho da organização nas mais variadas e necessárias perspectivas ou áreas de resultados, representam uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da organização.

## **1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização na qual se define qual o produto a ser desenvolvido e a tecnologia a ser utilizada, o mercado de atuação e o comportamento frente aos concorrentes.

Por sua vez, Potter (2004) conceitua estratégia como a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e o seu mercado-alvo. Em outras palavras, o estabelecimento da estratégia conduziria a

empresa na busca por uma posição competitiva no mercado que represente uma situação favorável perante seus concorrentes.

De acordo Stoner (2000) podem-se destacar três etapas no processo de gestão que acarretariam na determinação da missão e dos objetivos da organização e, por consequência, na gestão estratégica:

- Formulação da estratégia, que corresponde ao desenvolvimento da estratégia;
- Implementação da estratégia, que significa colocar a estratégia em ação;
- Controle estratégico, correspondente a monitorar e modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

Já autores como Shank e Govindarajan (1997) relatam que o posicionamento estratégico depende da inter-relação entre dois aspectos: a missão ou meta e a forma como a empresa escolhe para competir e manter uma vantagem competitiva.

Nesse sentido, a estratégia competitiva tem por finalidade estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência do mercado. Porter (1989) acrescenta que dessa relação surgiriam três estratégias que se caracterizariam em formas de obter vantagem competitiva: liderança de custo; diferenciação; enfoque.

A estratégia de liderança em custo é resultante, principalmente, do permanente e disciplinado controle dos custos, no projeto do produto, sua produção, distribuição e assistência pós-venda, concentrando esforços na manutenção de preço inferior ao dos concorrentes sem, no entanto, acarretar em prejuízos na qualidade dos serviços prestados ao cliente.

A estratégia de diferenciação significa criar uma singularidade para o produto, visando atender clientes com necessidades específicas através de produtos personalizados. Nesse tipo de estratégia busca-se a valorização dos atributos dos produtos ou serviços em preferência do menor preço podendo ser operacionalizada de várias maneiras: por meio da marca, das especificidades e atributos do produto, de serviços personalizados pré e pós-venda, de alternativas de financiamento, entre outras (MURRAY, 1988).

A estratégia de enfoque (ou focalização) conforme Porter (2004) ocorre quando se escolhe como foco um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. Nessa estratégia a empresa deve ser capaz de atender a um público alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem em nível amplo e que não têm esse foco de atendimento. Em uma estratégia de focalização se reconhece que nem todos os segmentos são os mesmos, dadas às capacidades diferenciadoras e capacidades potenciais da organização.

Contudo, Hansen e Mowen (2001) esclarecem que muitas empresas, na definição do seu posicionamento estratégico, não escolhem apenas uma estratégia geral, mas uma combinação ótima dessas três abordagens estratégicas gerais desenvolvidas por Porter.

## **2 - CONCEITUANDO ESTRATÉGIA**

A origem do termo estratégia remonta ao grego, "*strategía*", aplicada ao planejamento e execução de operações militares, com vista a alcançar determinados objetivos.

O que acaba diferenciando uma estratégia da outra é exatamente o perfil de cada empresa juntamente com seus objetivos e metas. Uma estratégia bem elaborada propicia a empresa à capacidade de enfrentar o ambiente externo com maior eficácia. Para que a empresa possa formular suas estratégias adequadamente, ela deve colher informações de seus ambientes internos e externos para que a partir daí possa escolher qual o modelo estratégico irá adequar melhor a situação mercadológica vivida no momento.

Segundo Santana (2005, p. 1), "A essência da estratégia de negócios está em criar e sustentar vantagens competitivas futuras mais rápido que os concorrentes. A gestão estratégica conduz a organização para mudanças à sua sobrevivência frente à concorrência".

Stoner (1985, p. 1) afirma que, "Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão". A palavra "programa" implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da Estratégia da organização. Uma

Estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos.

Também se pode definir estratégia, segundo Stoner (1985, p.15), “Como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa 5 os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.”

Conforme sugestão de Porter (1989), o desempenho de qualquer empresa pode ser decomposto em duas partes; sendo a primeira estabelecida pelo desempenho médio de todos os concorrentes e a segunda referente ao desempenho médio relativo da empresa no setor.

Segundo Porter (apud CARVALHO; LAURINDO 2003, p. 70):

Há dois tipos básicos de vantagem competitiva; liderança em custo ou diferenciação. Paralelamente, deve-se definir o escopo de atuação estratégica, podendo-se ter como alvo um mercado mais amplo, com vários segmentos industriais, ou mais restritos, atuando em segmentos específicos.

Com base nessas duas dimensões, há quatro possíveis estratégias genéricas. As estratégias genéricas são: liderança em custo, diferenciação, enfoque / foco em custo e enfoque /foco em diferenciação.

Através da definição da estratégia competitiva genérica a empresa poderá estabelecer uma posição competitiva favorável e sustentável contra as forças externas e internas que determinam a concorrência em mercados competitivos.

Carvalho e Laurindo (2003) conceitua e define as estratégias genéricas da seguinte forma:

- A estratégia de liderança no custo
- Estratégia de diferenciação
- Estratégia diferenciação focada

A estratégia de liderança no custo é uma estratégia que exige um esforço muito grande

de toda a empresa, pois ela busca obter uma vantagem competitiva oferecendo ao mercado suas mercadorias com custo mais baixo em relação a seu concorrente. Este tipo de estratégia faz com que a empresa busque trabalhar de forma integrada em relação aos seus departamentos, pois para uma empresa trabalhar com a diferenciação de custo exige da empresa que todos os departamentos trabalhem com o forte objetivo de minimização de custos.

Segundo Porter (1989) um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação de seu produto. Um líder no custo deve obter paridade em relação ao seu produto com o do concorrente para que a partir desta possa obter lucros mais altos do que o da concorrente. A liderança de custo também exige que apenas uma empresa venha a ditar o preço de venda em seu mercado alvo e não uma dentre as várias empresas, caso haja mais de uma, a concorrência tende a ser maior dificultando ainda mais a obtenção da vantagem competitiva e fatalmente diminuição de seus lucros.

Vale a pena salientar que este tipo de estratégia é muito difícil de ser mantida sua sustentabilidade o motivo da dificuldade se dá pela vulnerabilidade que se aloja nos mercados de concorrência perfeita onde todos têm acesso aos insumos e a tecnologia.

Já a estratégia de diferenciação não tem como foco trabalhar seus produtos com custos menores, pelo contrário ela busca encontrar um equilíbrio entre a necessidade do cliente e quanto ele está disposto a pagar pela diferenciação oferecida no produto.

Porter (1989) afirma que esta diferenciação não esta apenas em ofertar um produto com um grau de diferenciação em relação ao seu concorrente, pode-se obter a diferenciação através do nível de serviço oferecido ao cliente ou até mesmo pela durabilidade oferecida pelo produto. Variando de indústria para indústria.

Carvalho e Laurindo (2003) completam que a lógica desta estratégia é aumentar sua margem de contribuição partindo da variável de preço e não da variável custo. Sendo que seu objetivo está em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, mas naqueles requisitos que o cliente está disposto a pagar a mais. Os cuidados também devem ser tomados em relação da interface da empresa juntamente com outros departamentos, pois caso contrário seus lucros poderão ser achatados pela

necessidade que a empresa tem em investir na diferenciação do produto.

Podemos vislumbrar através de Martius Vicente Rodrigues (2001) que essa diferenciação também pode se tornar vulnerável ao mercado de concorrência perfeita, pois seus concorrentes poderão copiá-lo fazendo com que a vantagem que a empresa tem em relação aos seus concorrentes venha a desaparecer em médio prazo. Para que isto não aconteça é necessário que a empresa esteja atenta ao mercado externo e invista em tecnologia a fim de ajustar e agregar valor a seu produto. E por fim a estratégia diferenciação focada torna diferente das outras em relação ao seu objetivo, que está em determinar um nicho de mercado para atuar. Podemos encontrar dois tipos de enfoque são eles: enfoque custo e enfoque diferenciação. Sendo que ambas buscam trabalhar apenas com um segmento de mercado.

Carvalho e Laurindo (2003), salienta que o segredo da estratégia está em encontrar o mercado alvo para atuar, devendo a empresa dedicar todos seus esforços neste mercado. Vale salientar que os riscos neste tipo de estratégia são altos, pois a empresa para trabalhar com este tipo de estratégia precisa optar em atuar apenas em um tipo de segmento abandonando os outros.

Conforme já foi salientado qualquer das estratégias genéricas que a empresa possa escolher não está livre de riscos. Um dos riscos que a estratégia de diferenciação pode ter é o cliente não sentir a real diferença do produto em relação ao seu concorrente e não aceitar a pagar o preço da diferenciação. Quanto à estratégia de custos os riscos estão voltados na eficácia da administração da empresa. Promover uma reengenharia dentro dos departamentos é de vital importância, pois a eficiência e eficácia só poderão ser alcançadas se a empresa ao invés de trabalhar com a estrutura hierárquica clássica der lugar à integração das diversas áreas da empresa.

Estratégia Empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, segundo Stoner (1995), a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los. Pode-se entender a Estratégia Empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes. Stoner (1995) ainda

ênfatiza que:

Se estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos em longo prazo, Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio), que tipo de empresa ela é ou deseja ser (missão).

### **3 - CONCEITUANDO GESTÃO ESTRATÉGICA**

De início é interessante destacar que é comum às pessoas falarem de gestão dentro das organizações e, normalmente, este é um tema sobre o qual a grande maioria tem uma opinião, sem qualquer constrangimento com a possibilidade de estar falando algo inadequado, tendo em vista que o tema é amplo e não há limites quanto à sua abrangência. Vale notar a contribuição de Rodrigues (2001, p.15) que de forma genérica, procura defini-la como: [...] a forma como os relacionamentos entre pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum.

Já Campos, (2009, p.1) preocupou-se em examinar a definição de gestão estratégica, quando afirma:

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

A Gestão Estratégica constitui-se de uma estrutura voltada para o planejamento do funcionamento de uma empresa, no qual planos construídos exigem eficácia, para que possam ser alcançados os objetivos propostos, além disso um sistema de gestão estratégica, conforme cresce a sua adoção, as empresas constatam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;

- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la

A Gestão Estratégica, na visão de Pereira e Santos (2001), trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas desdobradas nos vários níveis hierárquicos, ou seja, no estratégico, tático e operacional.

Portanto, Gestão Estratégica é o caminho que a organização deve seguir junto a um planejamento, que é fundamental para a sobrevivência da empresa.

#### **4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE PLANEJAMENTO**

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

Para Derek (1999) o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores alinhar a estrutura dos custos da empresa com a sua estratégia com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente. Dessa forma, entende-se o planejamento como um processo contínuo e que embasa a escolha do posicionamento estratégico adotado pela empresa.

Planejamento Estratégico, de acordo com Munhoz (1993), é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Da mesma forma também podemos afirmar que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, 1995)

Para que a empresa defina sua posição no mercado é necessário um plano de ação que irá norteá-la na busca por vantagem competitiva. Um planejamento bem elaborado propiciará as melhores condições para enfrentar o mercado como um todo.

A empresa deve adotar um posicionamento estratégico, a fim de manter-se em posição competitiva, que deve ser definido pela alta administração, e direcionará sua postura diante do mercado (HANSEN; MOWEN, 2001). Ao definir seu posicionamento a empresa estará decidindo qual lugar ela pretende ocupar no mercado. Nesse momento ela decide, também, o que irá vender para quem e, ainda, como evitará ou superará a concorrência.

Ressalta-se, portanto, a importância do posicionamento estratégico da empresa em virtude dos reflexos causados na forma de gerenciamento, principalmente ante as mudanças ocorridas no ambiente de atuação, que venham a interferir na sua posição no mercado.

Para ser eficaz como empresário é necessário desenvolver habilidades e pensar estrategicamente. Para isso, é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade, de forma a determinar sua liderança, aprimorar o trabalho com sua equipe e criar as condições para resolver os problemas do dia-a-dia, intensificando o pensamento crítico. Para isso, o plano de negócios pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica com o qual se pode confrontar as mudanças, prever possibilidades e novas oportunidades. Pereira (2001, p. 57) compara o pensar estratégico com um filme, dando-nos a dimensão deste pensamento:

Pensar estratégico é como fazer um filme. Cada filme tem um contexto (ou uma história) que se usa para começar a experimentar algum resultado (uma emoção) no final. Então, no seu negócio, você também prevê um resultado ideal, analisa a história, vivencia intensamente o momento e vai construindo cenários de como poderá alcançar a visão.

No Processo de Planejamento Estratégico Campos (2009, p.23) afirma que a palavra-chave é “análise”, ou seja, é a dissolução dos principais aspectos relacionados à estratégia empresarial, para que possam ser tomadas decisões concretas e dados precisos, e, para que sejam traçados objetivos e metas de médio e longo prazo. Planejamento Estratégico é o caminho planejado que a empresa deve seguir, assim estabelecendo a interação entre ambientes internos e externos.

Já no Processo de Pensamento Estratégico, para o autor, a palavra-chave é “síntese”, ou seja, é a reunião dos dados precisos e concretos para o desenvolvimento de novas abordagens, definindo uma consistência de comportamento ao longo do tempo. O Pensamento Estratégico qualifica/enfatiza a etapa do diagnóstico: "Quem Somos?", permitindo conhecer a organização quando se elabora/formula a Missão, a Visão e os Valores, pilares que servem de sustentação para a empresa

A estratégia também é utilizada na administração de empresas. A palavra é empregada para definir um curso de ação que possibilite às organizações atingirem seus objetivos.

Kaplan (1997) apresenta um conjunto de conceitos que incorporam o termo acima, e são aplicados na gestão estratégica das organizações:

- **Planejamento Estratégico:** Técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado o seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.
- **Administração Estratégica:** Processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas.
- **Decisão Estratégica:** É toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa; nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance. Envolve, portanto, os escalões superiores da organização.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito às atribuições de responsabilidade entre os diversos níveis organizacionais:

- **Estratégico:** Orienta o foco e a direção a ser seguida pela organização, adaptando-a ao ambiente de Marketing, geralmente conduzido pela alta administração (Presidência, Conselho de Administração e Direção).
- **Tático Administrativo:** Atribuição dos escalões intermediários (Gerências), compreende a coordenação, planejamento, implementação e controle dos planos formulados em cada uma das áreas de competência, com vista ao cumprimento do direcionamento estratégico proposto no nível anterior.
- **Operacional:** Implementação das ações necessárias ao cumprimento das decisões estratégicas definidas nos níveis anteriores.

De acordo com Silva, *et al.* (2014), é extremamente necessário que as empresas lance mão das informações contábeis para a adequação de seus dados relativos à sua atividade, para obter informações tempestivas, seguras, objetivas e relevantes. Compreendendo que a área de custo é fundamental para a trajetória de qualquer negócio, pois define a adequação de metas e parâmetros, bem como o planejamento de ações, a realização e controle de seus custos para alcançar a utilização de seus recursos ao máximo.

Segundo Oliveira (1996, p. 46)

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente". Quem define a estratégia da empresa é a alta administração que tem como objetivo elaborar cursos de ações a serem seguindo levando em consideração o ambiente em que atua, bem como todas as variáveis ambientais.

Para uma empresa atingir os seus objetivos, precisa de uma estratégia consistente, pois a estratégia pura e simples não tem valor nenhum para a empresa. A formulação da estratégia deve ser baseada com maior numero de informações possíveis do mercado alvo, para que com isto possibilite a empresa na formação do preço de venda que seja capaz de ser captado pelo seu publico alvo. Vale salientar que este valor percebido pelo cliente só será captado através de informações precisa sobre o mercado

alvo que mostrará os atributos valorizados pelo cliente no produto.

Segundo Oliveira (1996) a elaboração e implementação do planejamento estratégico devem passar por quatro fases distintas a ser observada são elas:

**1ª etapa - Diagnostico estratégico:**

Nesta fase analisa-se a empresa como um todo identificando a visão da empresa, objetivo, meta, análise interna e externa e análise de seus concorrentes;

**2ª etapa - Missão da empresa:**

Nesta fase se define a razão de ser da empresa bem como o seu posicionamento estratégico.

**3ª etapa - Instrumentos prescritivos e quantitativo:**

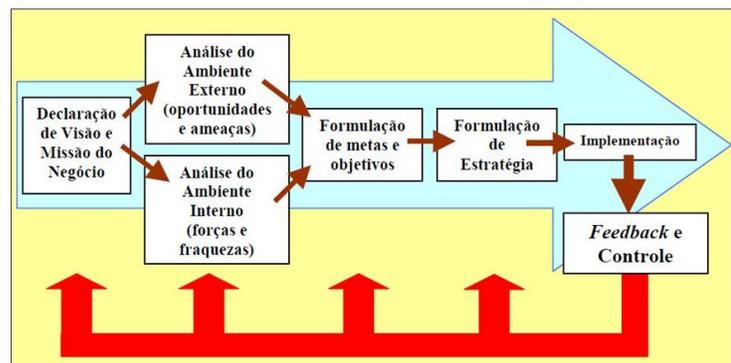
Nesta fase analisam-se todas as alternativas possíveis para a empresa alcançar os objetivos desejados.

**4ª etapa - Controle e Avaliação:**

Nesta fase se faz a análise da estratégia escolhida. O controle pode ser feito através da comparação do desempenho da empresa no presente em relação a empresa antes da implantação da estratégia. Caso os resultados não sejam satisfatórios a empresa deverá reformular sua estratégia de modo que ela venha a atender aos objetivos traçados.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 1.

Planejamento Estratégico do Negócio Kotler (1999)



## 5 - PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Shank (1997), a gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo.

É possível analisar a evolução da maturidade estratégica de uma organização pelos seus valores, sua forma de controle/alocação dos recursos, e o relacionamento com o meio ambiente onde se encontra. No quadro abaixo, as fases demonstram os principais aspectos da implementação da gestão estratégica.

Fases	Desenvolvimento
Fase 1	Inicia-se com o controle do fluxo de caixa e planeamento financeiro anual, com orçamentos individualizados para cada setor, que buscam desenvolver orçamentos para médio prazo. O objetivo é o controle das variações financeiras.
Fase 2	O planeamento é estendido para três e cinco anos, com projeções de tendências futuras na forma de previsão de vendas. O objetivo é reduzir a diferença entre as metas e os resultados, controlando a disponibilidade de recursos.
Fase 3	A organização passa a analisar sua posição frente a ameaças. Rever seu portfólio de produtos, agregar mais valor ou não a eles, e reduzir custos para atender setores mais atrativos. Essas iniciativas implicam no desenvolvimento de novos produtos e serviços, para satisfazer demandas e competições do mercado.
Fase 4	A organização é direcionada pela inovação, adquire habilidades para responder às mudanças de mercado. Os valores e a estrutura organizacional são direcionados para reforçar e desenvolver um papel de liderança no setor de atuação através de contínuas evoluções.

Quadro1 – Processo de Implementação da Gestão Estratégica (HANSEN, 2001, p.33).



Quadro 2 – Processo de Implementação da Gestão Estratégica (HANSEN, 2001, p. 39).

## 6 – CONCLUSÃO

Duas outras questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. Trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social.

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo.

Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica.

Neste texto, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Cabe aqui trazer o pensamento Abell (1990), do *International Institute for Management Development* (IMD) de Lausanne, Suíça, que diz em um dos seus artigos, intitulado “Duplo Planejamento” (1990), que até pouco tempo atrás a maioria das organizações conseguia gerir e mudar seus negócios empregando uma única estratégia. Desde que a concorrência fosse estável e a mudança moderada, essa abordagem era adequada. E,

de fato, foi utilizada pela grande maioria das empresas durante o longo período de expansão que durou desde o final da Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70.

Mas, à medida que a concorrência por mercados se intensificava e a mudança se difundia, uma única estratégia, englobando presente e futuro, não oferecia mais a base para uma gestão eficaz das empresas no presente, muito menos para administrar a mudança.

Muitas empresas continuaram a criar sistemas de planejamento estratégico sem fazer nenhuma diferenciação entre presente e futuro. De fato, com frequência elas adotam abordagens ineficazes que funcionam como “abrigos de transição” entre os dois e deixam de atender às necessidades de excelência de curto prazo e às de mudança de longo prazo. O onipresente plano de três anos geralmente cai nessa armadilha.

A capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro. Vale citar um antigo ditado: “O passado está no presente, e o presente contém o futuro”.

Assim, a proposta do Prof. Derek F. Abell é a adoção do duplo planejamento. A diferença fundamental entre o planejamento para o presente (“hoje para hoje”) e o planejamento para o futuro (“hoje para amanhã”) não corresponde à diferença comum entre curto e longo prazos, na qual o plano de curto prazo não passa de um mero exercício detalhado sobre operações e orçamento feito no contexto de uma posição de mercado esperada para longo prazo.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria – uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje (dadas suas competências e seus mercados-alvo) e do papel de cada função chave. E o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro – e, mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

Toda organização que pretende atingir o sucesso desejado deve estar sempre focada nos seus objetivos e metas e ter em mente que a gestão estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas

para pensarem estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos tomadores de decisões.

Nessa mudança, o papel dos administradores é de suma importância, pois não só fazem as organizações funcionarem bem, através de uma visão sistêmica, analisando e conhecendo a organização como um todo, mas acima de tudo, fazem com que produzam resultados que agreguem valor à sociedade

Enfim, agindo dessa maneira, os objetivos certamente serão alcançados com êxito e a organização se manterá competitiva. Para tanto, vale ressaltar os exemplos de empresas com muitos anos de sucesso e autores mencionados no decorrer deste artigo, os quais argumentam que essas práticas administrativas são um apoio fundamental para a tomada de decisões com mais eficácia, sempre em busca da melhor forma de gerir as organizações. Afinal, ser estratégico é saber dirigir uma organização com uma postura e visão dos empreendedores, inovando constantemente seus processos e produtos, aplicando e aperfeiçoando as funções administrativas e as novas abordagens da administração de forma articulada para a consecução de resultados, tangíveis e intangíveis, planejados previamente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/>. Acesso em: 01 mar. 2016

CARVALHO Mary; LAURINDO Fernando. **Estratégia para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE SANTANA, Valdinei Leandro. **Gestão estratégica e business intelligence**. 2005. Disponível em: <http://www.pelissari.com.br/>. Acesso em: 01 mar. 2016.

DEREK, Abell F. **Duplo planejamento**. HSM Management, São Paulo: n.16, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ERICSSON, 2007. **Missão e visão**. Disponível em: <http://www.ericsson.com/br>. Acesso em 31 jan 2016.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de Custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira, 2001.

HENRIQUES, José Paulo. **É preciso gestão estratégica**. s.d. Disponível em: <https://student.dei.uc.pt/>. Acesso em 14 fev. 2016.

HITT Michael A., IRELAND R. Duane, HOSKISSON Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learnig, 2003.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 fev. 2016.

OLIVEIRA, DjalmaPinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. 1992. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 fev. 2016.

PAIVA, Luis Eduardo. **A evolução da contabilidade**. Disponível em < [www.classecontabil.com.br](http://www.classecontabil.com.br) acesso em 15 de ago. 2007.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREZ Jr., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**.3. ed. SP: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO Lauro Jorge. Série empresarial: **Guia de custos**. E-Book ed. 1º julho 2004 versão 2 . Disponível em: < [www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos](http://www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos)>. Acesso em: 14jun. 2006.

RODRIGUES y Rodrigues, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento**: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI

Press, 2001.

SHANK, John. GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos-** Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

STONER, James A. **O que é a gestão estratégica?** 1985. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 mar. 2016.

VANTOGROUP. 2009 **Implementação, planejamento e visão estratégica.** Disponível em: <http://www.vantogroup.com.br/>. Acesso em 18 fev. 2016.

## **PLANNING BOARD CONCEPT IN STRATEGIC STRATEGIC**

### **ABSTRACT**

### **SUMMARY**

This article aims to highlight the importance of strategic planning in the management of organizations, within the concept of Strategic Management. It presents the main steps for the implementation of the strategic management process and seeks to clarify the fundamental aspects of the relationship of strategic vision of management concepts and the implementation of strategic planning, as well as highlight some current views of how they should be dealt with planning for the present and planning for the future. Strategic management is related to the path followed by the company you want to achieve success through a well organized structure, with the definition of vision, mission, values, goals and other clear and transparent elements. In its application, the strategic management covers strategic planning that is part of the base of an organization. This article aims to demonstrate the importance of planning as a strategic management tool of business in a company being small, medium or large, so that it can achieve its goals. Therefore, issues related to the topic as concepts, strategy definition, planning and implementation of the Strategic Management process will be discussed herein.

**Keyword:** Strategic administration. Strategic management. Mission. Goals. Strategic planning. Values. Vision.