

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE SUA CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Angela dos Prazeres¹

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma organização e como este pode ser utilizado como ferramenta de gestão. Para melhor compreender os conceitos de planejamento estratégico, desenvolveu-se um referencial teórico sobre seus principais componentes. Em seguida buscou-se da abordagem sobre a metodologia utilizada como instrumento de intervenção no desenvolvimento do estudo de caso. Apresenta-se então um estudo de caso, de cunho exploratório, aplicado a uma empresa de direito privado, que atua na área de realização e produção de eventos de formaturas de Ensino Superior, localizada na cidade de Pato Branco-PR.

Palavras chaves: Planejamento. Estratégia. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the importance of strategic planning for the success of an organization and how it can be used as a management tool. To better understand the concepts of strategic planning developed a theoretical framework on their main components. Then we tried to approach on the methodology used as an intervention tool in developing the case study. It then presents a case study, exploratory, applied to a joint stock company, which operates in the area of producing and promoting events to graduations of Higher Education, located in the town of Pato Branco-PR

Keywords: Planning. Strategy. Competitive. Advantage.

1. INTRODUÇÃO

Em situações de turbulências e incertezas, tomar decisões pode ser a tarefa mais relevante e difícil para o gestor. Nessas circunstâncias, cabe aos gestores distinguir de forma clara e imediata às questões estratégicas daquelas consideradas menos relevantes, bem como buscar subsídios que os auxiliem no processo de tomada de decisões.

Em se tratando do contexto organizacional, vários fatores contribuem para a formação de situações turbulentas e incertas, mas como um dos os principais fatores, têm-se o movimento da globalização, o qual culminou em um crescimento vertiginoso do comércio de produtos e/ou serviços, redefinindo assim suas demandas.

Segundo Ansoff (1990), as mudanças têm se tornado cada vez mais rápidas e frequentes, aumentando a complexidade do ambiente organizacional; uma vez que a

¹ Acadêmica do Curso Superior de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus Pato Branco*.

concorrência aumentou e a participação no mercado elevou a competitividade das organizações em produtos e serviços.

De modo que para sobreviver e atuar neste cenário, as organizações precisam buscar um posicionamento estratégico, pois os resultados gerados pela livre concorrência, estabeleceram as organizações um ambiente de “luta” para a sobrevivência, onde se exige maior atenção e a correta administração dos recursos disponíveis, sendo assim, planejar o rumo das organizações torna-se fundamental para que elas sobrevivam e, ao mesmo tempo, possam preservar seus mercados ou criar oportunidades.

Diante dessas considerações, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: qual a importância da elaboração e implementação do planejamento estratégico, para o processo de gestão de uma organização?

Para responder a essa questão de pesquisa, descreve-se a seguir o objetivo geral, bem como os específicos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância do planejamento estratégico no processo de gestão, propondo a elaboração desta ferramenta de gestão para uma empresa prestadora de serviços.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pesquisar e referenciar o tema na bibliografia disponível, buscando filiar-se a um dos conceitos a serem estudados, visando à elaboração do planejamento estratégico;
- Demonstrar através de estudo de caso com base científica, a importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma organização;
- Levantar informações sobre a empresa em estudo, visando elaborar o planejamento estratégico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo levantar os conhecimentos científicos existentes a respeito do tema e, definir o embasamento teórico para compreensão do problema investigado. O capítulo foi dividido em três tópicos básicos: (i) definição de estratégia, (ii) definição de planejamento e (iii) definição de planejamento estratégico. No primeiro, busca-se definir e compreender o conceito de estratégia, considerando seus aspectos históricos e seu conceito no contexto organizacional. No segundo, tem-se a abordagem sobre planejamento, buscando conceituá-lo, bem como apresentar seus níveis e princípios. No terceiro e último tópico, objetiva-se tratar do tema planejamento estratégico, buscando sua compreensão e conceituação.

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Para chegar ao processo de desenvolvimento de planejamento estratégico faz-se necessário uma contextualização da estratégia e suas linhas de pensamento.

Segundo Oliveira (2004), pode-se definir a estratégia como um caminho, ou maneira, ou ainda a ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente, e que tem como finalidade estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

No contexto organizacional, Thompson e Strickland (2003) afirmam que o conceito básico de estratégia esta relacionado à ligação da entidade com seu ambiente. E, nessa situação, a entidade procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Pode-se dizer também que a estratégia esteja relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

2.1.1 Definição de Planejamento

Planejar significa criar um esquema para agir (Cunha, 1996). Também significa elaborar esquema para alcançar algo que se deseje, contrapondo-se à improvisação, que é a ação ao acaso.

Para Drucker (1998), o planejamento começa pelos objetivos da organização. Explica que para cada área de objetivos, é preciso fazer a seguinte pergunta: o que se precisa fazer agora para alcançar amanhã nossos objetivos? A resposta a essa pergunta implica na integração entre profissionais de várias áreas e especialidades numa contínua confluência de esforços.

Diante do exposto, pode-se dizer que o planejamento configura-se como uma ferramenta utilizada para a melhoria da qualidade decisória dos gestores, uma vez que serve como base para analisar o suposto comportamento futuro da organização.

3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo tem-se a abordagem do caminho metodológico percorrido durante a execução da pesquisa, concretizando sua validade e confiabilidade no alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, classifica-se o tipo de pesquisa, define-se o objeto de estudo, apresentam-se os instrumentos para coleta de dados e detalham-se os critérios e técnicas utilizadas para o tratamento e análise dos dados.

No que diz respeito à pesquisa, Barros e Lehfeld (1986), a definem como um ato dinâmico de questionamento, indagação, e aprofundamento consistente, na tentativa da revelação dos determinados objetos. Para Selltiz *et al.* (1975), o objetivo da pesquisa consiste em descobrir respostas para perguntas, através do emprego de procedimentos científicos.

Segundo Gil (1995. p. 43), a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

O presente trabalho de pesquisa classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui objetivos definidos. Quanto à natureza das variáveis, classifica-se como sendo parte de dados quantitativos e parte de dados qualitativos.

Foi considerado como objeto de estudo uma empresa do ramo de prestação de serviços. Nesse sentido, nota-se que o presente trabalho de pesquisa enquadra-se também na tipologia de estudos de casos.

De acordo com Godoy (1995) e Lazzarini (1997), o estudo de caso pode ser entendido como um tipo de pesquisa qualitativa, sendo uma forma de fazer pesquisa social empírica, a fim de investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto, uma vez que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

3.1 OBJETO DE ESTUDO E INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Constitui como objeto da presente pesquisa, uma organização caracterizada como prestadora de serviços que tem atuação no ramo de organização e realização de eventos de formaturas de Ensino Superior.

Em se tratando de coleta dados consideram-se as instruções de Mattar (1999) e Fleury (1989) na decisão de adotar técnicas como estratégia para coleta de dados, as quais foram: entrevista pessoal; e análise documental.

Em relação à entrevista pessoal, esta foi aplicada com base em roteiro (apêndices I a VI) contendo questões abertas, as quais objetivam dirigir as entrevistas para pontos importantes de interesse da pesquisa.

Aplicou-se a entrevista pessoal em dois grupos diferentes de pessoas e, em momentos distintos; dessa forma o conteúdo das questões levantadas foi direcionado, sendo que, primeiramente, buscou-se identificar juntamente com a diretoria, elementos do diagnóstico estratégico e, aliado a esse processo, realizou-se entrevistas com os chefes de departamentos, com o objetivo de contribuir para a construção da análise do ambiente interno e externo; tendo em vista que os departamentos são considerados as principais fontes de informações.

Em um segundo momento aplicou-se a entrevista pessoal, junto à diretoria com o propósito de orientar a organização para sua missão, bem como elaborar estudos voltados para suas macroestratégias e macropolíticas.

Configurando a terceira parte da entrevista pessoal, junto à diretoria e chefes de departamentos, buscou-se estabelecer os instrumentos prescritivos e quantitativos.

No total foram entrevistas seis pessoas, sendo: dois membros da diretoria e quatro gestores, representando os departamentos (financeiro, administrativo, custos e pessoal).

A análise documental envolveu o levantamento de dados junto à organização tida como objeto de estudo, com a finalidade de resgatar dados históricos tais como: estatuto social, relatórios de gestão, demonstrações financeiras, entre outras.

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Neste caso, procurou-se verificar o contexto em que a organização está inserida, considerando os valores de seus gestores e colaboradores, bem como o desempenho de suas atividades.

Os dados qualitativos, coletados através das entrevistas e análise documental, foram organizados e interpretados por meio da análise e conteúdo e, posteriormente, deu-se a construção das fases do planejamento estratégico por meio de formulários desenvolvidos por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e adaptados pela autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, tem-se a discussão e análise dos resultados de pesquisa. Primeiramente, apresentam-se o histórico e a estrutura organizacional da empresa; na sequência, são apresentados os resultados do estudo de caso levando-se em consideração as fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações.

4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A empresa tida como objeto de estudo denomina-se A1 Formaturas; foi fundada no mês de julho de 1991, no município de Pato Branco, Paraná. Ela surgiu da visão empreendedora de seus idealizados.

No início, a empresa localizava-se junto a Rua Silvio Vidal n.º 21; posteriormente no ano de 1998, foi adquirido um prédio para sua sede na área central da cidade, visando melhorar o desempenho de suas atividades. Em relação as suas atividades, inicialmente a empresa prestava serviços relacionados à filmagem de casamentos, aniversários e eventos regionais. Posteriormente, a empresa passa a atuar voltada a novidade da época, que era a projeção de telões (em feiras, festas, festivais, eventos onde ocorria a transmissão em tempo real); em seguida a edição deste material, bem como documentários para empresas, campanhas políticas e, mais tarde deu-se a produção de comerciais para agências de publicidade.

Seguindo tais características a empresa seguiu sua atuação no mercado de forma visionária; buscou acompanhar as mudanças ocorridas na última década, como por exemplo, o avanço tecnológico e das necessidades humanas; sobretudo este segundo item, pois no decorrer dos anos notou-se que as pessoas passaram a buscar melhor qualidade de vida, tanto no sentido fisiológico como no sentido intelectual; fato este que se comprova através do aumento de Instituições de Ensino Superior e, visualizando este cenário, a empresa determina como seu carro chefe a produção dos eventos de formatura de Ensino Superior.

Atualmente, a empresa A1 Formaturas possui, além da matriz, duas filiais (em Pato Branco-PR e Florianópolis-SC). Pode-se dizer que sua área de atuação abrange toda região Sul do país, o que implica em mais de 31 municípios.

A seguir, apresentam-se de forma resumida as principais características da empresa (tabela 4).

<i>Característica</i>	<i>Descrição (apêndice I)</i>
População – Alvo	A atuação é desenvolvida visando jovens e adultos que cursam 3º grau. Atualmente a organização atende toda a região Sul do país.
Linha geral de atuação	Produção e realização de eventos de formaturas de cursos de ensino superior, formando <i>portfólio</i> com as principais instituições de ensino. Juntamente com a produção de materiais resultantes do evento de formatura, tais como: montagem de álbuns contendo as fotos do evento, produção e edição de CD e DVD, produção e montagem de quadros para homenagens, pôsteres e <i>standap</i> .
Trabalho social	Desenvolve trabalho social junto à entidade da APAE de Pato Branco, na forma de contratação de pessoas com necessidades especiais, conforme legislação legal e aptidões destes, proporcionando assim a inclusão social deste grupo. Também desenvolve projetos de trabalhos sociais em datas comemorativas, como por exemplo, o dia das crianças.
Reconhecimento	No decorrer dos anos, a empresa obteve o reconhecimento de seus serviços por parte dos clientes e da sociedade, através de vários prêmios, tais como Prêmio Qualidade Brasil IQS <i>Internacional Quality Service</i> nos anos de 2003, 2004, 2005 e 2006.
Recursos Humanos	Atualmente a empresa mantém 80 empregados; tem a diretoria presidida pelo sócio administrador, apresenta 01 gerente administrativo geral e 06 gestores de departamentos.

Tabela 1 Principais características da empresa.

Fonte: pesquisa de campo

4.2 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Considerando que através do diagnóstico estratégico, a organização pode identificar quais são suas expectativas e os desejos do gestor, estabelecer seus valores, bem como fazer uma avaliação de suas potencialidades e fragilidades, ou seja, seus pontos fortes, os quais precisariam ser mais intensamente explorados. Construindo assim um processo formal e estruturado que procura identificar e avaliar em que contexto a organização está inserida, e como a mesma pretende trabalhar neste contexto. Neste estudo, a fase do diagnóstico estratégico, buscou identificar os itens que possibilitam tal construção que são: (i) visão, (ii) valores e (iii) análise do ambiente interno e externo da organização. Na sequência passa-se a explorar cada um desses aspectos.

4.2.1 Identificação da visão

Ao finalizar essa etapa do diagnóstico estratégico, a qual foi feita através de um processo estruturado, conseguiu-se como resultado, a construção e a formulação de uma visão para a empresa A1 Formaturas, que se apresenta de forma simples e objetiva por um lado, e inspiradora, por outro.

Visão da A1 Formaturas: Realizar formaturas em todos os estados do Brasil com excelência, buscando aprimoramento contínuo e inovando sempre.

Tabela 2 Visão da empresa

Fonte: dados da pesquisa

4.2.2 Definição dos Valores

Ao finalizar essa etapa, conseguiu-se como resultado a construção e a formulação dos valores defendidos pela empresa.

Valores da A1 Formaturas: a empresa trabalha com os seguintes valores: a ética, a transparência, o respeito à vida, a responsabilidade e o comprometimento com os fornecedores, a excelência no desempenho, espírito desenvolvimentista e o orgulho de ser A1 Formaturas.

Tabela 3 Valores da empresa
Fonte: dados da pesquisa

4.2.3 Análise interna e externa da organização

Nessa etapa da fase do diagnóstico estratégico, objetivou-se fazer uma análise do ambiente interno e externo da empresa, com o propósito de apresentar aspectos da empresa relacionados aos seus pontos fortes e fracos (ambiente interno), assim como suas oportunidades e ameaças (ambiente externo).

De modo que a análise interna permite colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, enquanto que a análise externa possibilita a empresa estudar como aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou então adaptar-se a elas.

<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
Total satisfação na fase final da execução do serviço prestado.	Rotatividade no quadro de empregados 7,5%.
Qualidade, inovação e personalização do produto.	Problemas de comunicação interpessoal.
Estrutura própria para a produção dos eventos.	Falhas nos procedimentos administrativos.
Excelentes trabalhos de marketing.	Falta de programação para realização dos eventos.
Formação de grandes parcerias junto aos principais colaboradores.	Sistema de informação utilizado não oferece todas as informações necessárias (relatórios) para análise de desempenho das atividades.
Grande diferencial entre seus concorrentes.	
Trabalho com base em uma gestão participativa, onde se procura ouvir sugestões e reclamações de todos os níveis hierárquicos.	
Apresenta credibilidade, pois se consolidou no mercado atuando há quase vinte anos.	
Possui boas alternativas para captação de recursos.	

<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Economia do país estável.	Concorrentes.
Aumento da renda.	Troca de governantes, pois se têm receio da não manutenção de certos programas governamentais, principalmente os relacionados ao incentivo do ingresso ao Ensino Superior.
Programas governamentais para aumentar o acesso ao Ensino Superior.	Crises na economia externa com reflexo na economia interna, como a recente deflação no mercado imobiliário dos EUA, devido à lenta recuperação da crise de 2008.
Aumento de Instituições de Ensino Superior.	Desemprego.
Fator Sócio-Cultural.	
Programas do governo, visando liberação de crédito para as empresas brasileiras com menores taxas de juros.	
Excelente atuação em cidades que fazem fronteiras com países vizinhos como Argentina e Paraguai, possibilitando assim futura atuação no mercado exterior.	

4.3 FASE II – MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesse processo de estudar qual a missão da empresa, procurou-se criar entendimento sobre seu conceito e sua importância para os envolvidos, de modo que todos entendessem que missão pode ser considerada como uma declaração sobre o que a empresa é, sobre sua razão de ser, e que a sua definição é importante no sentido de servir como critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. Para isto foram estudadas e formuladas questões consideradas chaves para o desenvolvimento do processo

E como parte do resultado desta etapa, tem-se as seguintes conclusões em relação às perguntas abordadas na entrevista, conforme tabela abaixo:

<i>Respostas das questões feitas aos entrevistados (apêndice VI)</i>	
1	Quando indagado aos entrevistados sobre o que a empresa faz, estes não apresentaram dificuldades para responder, pois a empresa já tem bem definida qual sua área de atuação de modo que todos sabem onde concentrar esforços e recursos. Sendo assim, define-se que A1 Formaturas trabalha na produção e realização de eventos de formaturas de 3º grau, bem como na produção e comercialização de produtos resultantes de tais eventos como: álbuns de fotos, CD e DVD contendo fotos e vídeos editados, pôsteres, entre outros.
2	Os produtos e serviços da produzidos e comercializados pela empresa, destinam-se aos graduandos de Ensino Superior.
3	Todo o serviço prestado pela empresa e o produto por ela oferecido visa a satisfação do cliente.
4	Pode-se dizer que a empresa utiliza-se de mão-de-obra e tecnologia adequada, com uma qualidade superior a de seus concorrentes.

Tabela 4 Fatores considerados na definição da missão.

Fonte: dados da pesquisa

Ao concluir essa etapa, conseguiu-se como resultado a construção e a formulação da missão da empresa A1 Formaturas.

Missão da A1 Formaturas: Fazer da imagem de nosso cliente a melhor, com profissionalismo, criatividade e sensibilidade, investindo na evolução tecnológica e humana.

Tabela 5 Missão da empresa
Fonte: dados da pesquisa

4.4 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Essa fase da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, tem por objetivo definir como chegar à situação desejada.

Ao concluir a etapa de estabelecimento dos objetivos, desafios e metas para a empresa A1 Formaturas, conseguiu-se estabelecer 16 objetivos, desafios e metas, sendo que 13 deles têm aspecto de obtenção e 3 possuem aspectos de manutenção, fator muito importante, pois dentro desses três itens está a qualidade do produto e do serviço prestado, o que significa dizer que a empresa já conseguiu atingi-los e agora pode trabalhar utilizando recursos na sua manutenção e aprimoramento, o que pode ser usado como uma vantagem competitiva.

Nota-se também que os objetivos, desafios e metas foram estabelecidos a curto, médio e longo prazo, sendo um maior número em curto prazo, pois estes dizem respeito a itens de prioridade, os quais devem ser implementados imediatamente e avaliados em relação aos seus resultados, de modo que a empresa consiga realizar todo o seu ciclo operacional de forma eficiente.

Essa etapa do trabalho foi realizada mediante levantamento dos dados através de entrevista com o diretor da empresa, onde se procurou criar para este, o entendimento sobre a importância das estratégias e políticas funcionais para o processo de gestão de uma organização.

Sendo que ao término desse processo e, juntamente com os valores do tomador de decisões conseguiu-se formular 23 estratégias, as quais foram estabelecidas com base nas necessidades de 6 áreas funcionais: administração geral, finanças, marketing, produção, produtos e serviços e, recursos humanos; e, nos recursos que a empresa tem disponível.

Outra questão a ser abordada é que o processo da formulação das estratégias orientou-se sempre no fator diagnóstico estratégico, bem como os objetivos, desafios e metas

estabelecidos. Ressalta-se nesse momento, que por questões de concorrência, a direção permitiu que os resultados obtidos fossem divulgados de forma sintética, sem maiores especificações, pois considera que esse processo trouxe para a empresa alguns fatores de vantagem competitiva.

5. CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar a importância do planejamento estratégico no processo de gestão.

No intuito de alcançar o objetivo proposto, apresenta-se inicialmente o referencial teórico sobre três temas abordados: estratégia, planejamento e planejamento estratégico, seguido da abordagem sobre a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo de caso e pesquisas de trabalhos científicos que apresentassem a aplicação do planejamento estratégico em uma organização e apontassem nos resultados a importância deste e as vantagens obtidas.

Com base nesse referencial, e amparada na metodologia e trabalhos científicos estudados, conseguiu-se criar entendimento sobre os componentes do planejamento estratégico, como o mesmo pode ser elaborado e aplicado nas organizações e quais as vantagens apresentadas. A partir deste entendimento desenvolveu-se uma pesquisa através de estudo de caso em uma empresa de direito privado, que atua na área de realização e produção de eventos de formaturas de Ensino Superior, localizada no estado do Paraná, na cidade de Pato Branco.

A aplicação e análise dos componentes no planejamento estratégico nesta empresa possibilitaram uma maior compreensão sobre como o planejamento estratégico pode ser utilizado como ferramenta de gestão, especificamente nas etapas dos estabelecimentos dos objetivos, desafios e metas, estabelecimento das estratégias e políticas funcionais e, estabelecimento dos projetos e planos de ação, pois essas etapas possibilitam construir o conhecimento de como uma organização pode alcançar a situação desejada.

Sendo assim, nota-se que a elaboração e a implementação do planejamento podem auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, pois os resultados obtidos no presente trabalho demonstram que o planejamento estratégico pode ajudar a empresa a visualizar e definir o seu negócio e, como gostaria que este fosse reconhecido (visão), bem como definir de que forma terá que atuar para alcançar seus desejos e expectativas (missão), também mediante o planejamento estratégico, a empresa pode analisar o contexto em que está inserida

(análise de ambiente interno e externo) e definir qual será o seu posicionamento estratégico (estabelecimento das estratégias, diretrizes, metas e ações).

A análise dos resultados do estudo de caso, também permitiu demonstrar que mediante a aplicação das fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações (fase I diagnóstico estratégico, Fase II identificação da missão, e fase II instrumentos prescritivos e quantitativos), foi possível construir o mapa da empresa A1 Formaturas, de modo a visualizar os planos estratégicos, táticos e operacionais da empresa e como estes estão integrados (figura 10).

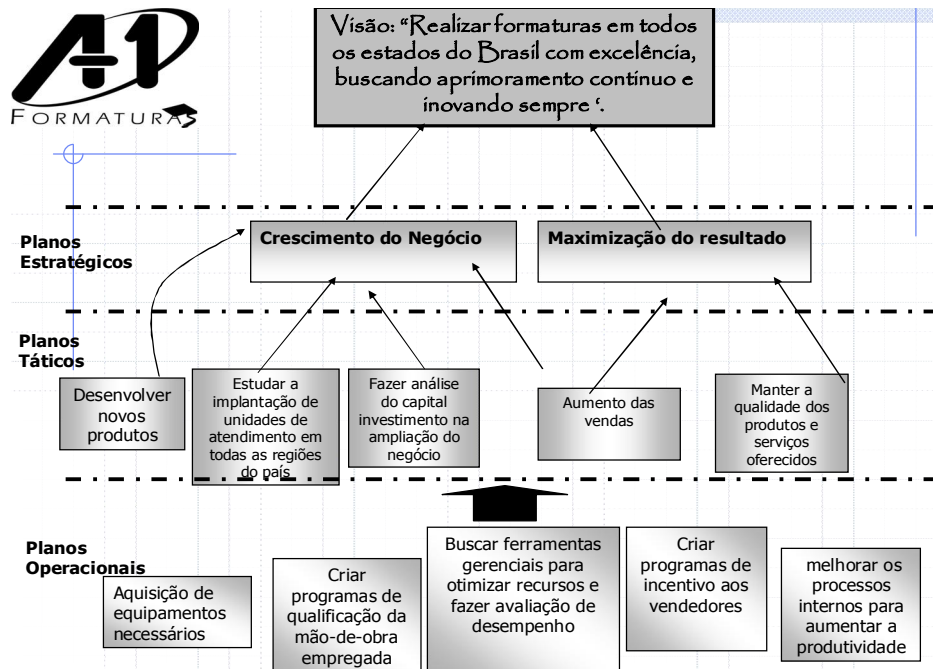


Figura 1 Mapa dos planos estratégicos, táticos e operacionais.
Fonte: elaborado pela autora

E por fim, conclui-se que a questão de pesquisa foi respondida, pois considerando que para as empresas conseguirem gerenciar o seu negócio, garantindo a continuidade deste e buscando melhorar os seus resultados, é necessário que seus gestores estejam preparados e apoiem-se em ferramentas de gestão que ofereçam subsídios para a tomada de decisão, nesse contexto o planejamento estratégico pode ser considerado como uma importante ferramenta de gestão e que sua elaboração e implementação podem aumentar as chances de sucesso de uma organização, uma vez que for aliado ao comprometimento da direção na construção de uma visão de sucesso compartilhada com todos os colaboradores.

As afirmativas acima se justificam mediante análise do estudo de caso, onde são constatados os benefícios que a elaboração e implementação do planejamento estratégico traz para uma organização como:

- Proporcionar um senso de direção evitando o risco de andar sem rumo, somente reagindo ao ambiente;
- Reforçar a motivação das pessoas para superar inevitáveis obstáculos;
- Focalizar esforços, recursos limitados, os quais podem ser direcionados as prioridades definidas; e,
- Guiar planos e decisões.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA R. e ESTRADA R. J. S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Periódico UFSC Revista de Ciências da Administração 2007.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- ANTONIALLI, M. L. Tese: **O modelo de gestão e estratégia: o caso de duas mistas de leite e café de Minas Gerais.** São Paulo: USP, 2000.
- ARTHUR, A. Thompson e Strickland. **Planejamento Estratégico.** Editora Printed in Brazil, 1ª ed. 2000.
- COSTA, A. E. **Gestão Estratégica.** Editora Saraiva, 1ª ed. 2005.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de metodologia:** um guia para iniciação científica. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1986.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERTONCELLO, S. L. T. Tese: **O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em modelos organizacionais de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora: um estudo de casos múltiplos.** São Paulo: USP, 2010.

BRONDANI G. e BARBOSA E. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista eletrônica UFSM, 2005.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro. 2003.

GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de administração de empresas, São Paulo, volume 35, nº. 3, maio/junho. 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 20ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SELLTIS, C.; JAHODA, M.; COOKS, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1975