

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ayslan Cavalcante PELOSO¹
Hiroshi Wilson YONEMOTO²

RESUMO: O presente trabalho teve por objetivo verificar a importância do planejamento estratégico para a gestão eficaz de uma empresa, levando-se em conta os aspectos mais relevantes inerentes à sua implementação, partindo desde a etapa de elaboração, avançando pela execução dos pontos estabelecidos e posterior acompanhamento das variáveis relacionadas à empresa e ao mercado. Verificou-se que a fase de elaboração do planejamento estratégico é fundamentalmente teórica e demanda uma extensa gama de conhecimentos técnicos e mercadológicos. No tocante à fase de execução do plano estratégico, observou-se que esta é uma fase que tem grande demanda de recursos humanos, pois são as pessoas que dão vida ao plano estratégico anteriormente elaborado. Posteriormente, foi analisado que a implementação do plano estratégico não se restringe apenas às fases de elaboração e execução, mas é necessário também que haja um controle e acompanhamento do andamento das atividades relacionadas ao plano estratégico, permitindo assim, possíveis ajustes no plano e respostas mais ágeis da empresa às mudanças decorrentes da dinâmica mercadológica na qual a organização está inserida. As análises tiveram embasamento em material bibliográfico. Verificou-se a importância do plano estratégico para uma gestão empresarial eficaz, pois essa ferramenta permite que os gestores da organização tomem decisões mais assertivas, já que existem parâmetros e indicadores estabelecidos e norteados com as aspirações e objetivos da empresa. Dessa forma as decisões tomadas passam a ser alinhadas com as aspirações futuras da organização, desencadeando melhores resultados para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Elaboração. Execução. Controle e avaliação.

1 INTRODUÇÃO

¹ Discente do 5º termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Bolsista do Programa de Iniciação Científica “Estratégia e Competitividade Empresarial”. e-mail: ayslanpeloso@unitoledo.br. Autor do trabalho.

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. e-mail: hiroshiwilson@gmail.com. Orientador do trabalho.

O planejamento estratégico caracteriza-se como uma importante ferramenta de gestão a fim de que as empresas consigam traçar objetivos e alcançá-los, possibilitando posterior análise dos resultados obtidos.

A estratégia tem um nascimento remoto e suas origens históricas estão relacionadas aos conflitos militares que eram travados há séculos atrás.

Nesses conflitos verificou-se a necessidade de se raciocinar e planejar as ações a serem realizadas, visando o êxito dos exércitos. A partir daí surgiram os primeiros traços da atual estratégia como a conhecemos hoje, estratégia essa necessária para a elaboração de um planejamento estratégico de qualidade.

O planejamento estratégico da empresa deve estar alinhado com os seus objetivos e aspirações futuras, ou seja, no planejamento estratégico deve-se levar em conta onde a empresa está hoje e aonde ela quer chegar em um futuro de longo prazo, além de abordar também o que a empresa vai fazer para alcançar as metas estabelecidas e quais serão os caminhos a serem percorridos.

A visão de longo prazo é fundamental no processo de elaboração do planejamento estratégico, ou seja, é importante analisar quais são os horizontes da organização, seus objetivos e aspirações.

É importante ressaltar que o plano estratégico de uma empresa não pode ser abordado de forma isolada, pois como tudo dentro da empresa, ele também faz parte do todo da organização. Ou seja, o plano estratégico tem que ser abordado levando-se em conta os mais diversos aspectos da instituição. Esses aspectos podem ser internos, tais como orçamento, gestão de pessoas, pesquisa & desenvolvimento, marketing, vendas, compras, materiais, dentre outros, ou mesmo parâmetros externos, como economia, mercado, governo, questões climáticas e ambientais, dentre outras. Esses fatores devem ser levados em conta quando se aborda a questão do planejamento estratégico, pois tudo isso afeta de uma forma ou de outra o andamento da empresa e os seus resultados.

Um estereótipo que existe com relação ao planejamento estratégico é o de que esse tipo de plano só tem espaço em grandes empresas, o que não é verdade, pois as micro e pequenas empresas também devem ter suas metas e objetivos muito bem estabelecidos, porque quando não se tem um objetivo a ser alcançado, qualquer resultado conquistado é satisfatório pois não existem parâmetros de comparação, mesmo se esse resultado for aquém das capacidades de retorno da instituição.

Logo, o plano estratégico, objeto de estudo deste trabalho, se mostra como uma importante ferramenta de gestão das corporações, auxiliando os gestores na tomada de decisão, estabelecendo parâmetros para os indicadores da empresa, e mostrando se a organização está caminhando ao encontro dos objetivos estabelecidos, ou se são necessários ajustes, a fim de que as metas sejam alcançadas, tendo sempre em vista o sucesso da empresa.

2 OS CONFLITOS MILITARES E O SURGIMENTO DA ESTRATÉGIA

Ao estudar o planejamento estratégico, é importante conhecer o conceito de estratégia e suas origens históricas.

O surgimento e desenvolvimento do conceito de estratégia e suas aplicações estão diretamente relacionados com as atividades militares.

Tal interligação é descrita por Tavares (2007, s. p.), quando o autor relata que “o termo estratégia, com a sua origem no militarismo, tornou-se muito comum nas diversas áreas do mercado. No período que antecedeu Napoleão Bonaparte, estratégia significava arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota”. Desta forma, percebe-se que a estratégia, apesar de sua aplicação tão intensa no atual cenário da competitividade empresarial contemporânea, tem origens históricas oriundas de séculos atrás.

Os estudos inerentes à estratégia também datam de épocas remotas, como descrito por Mintzberg et al (2006, p. 30):

As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história. Na verdade, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias de vida ou morte, bem-sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que surgisse um grupo coerente de princípios.

Diante desses fatos pode-se dizer que a estratégia nasceu há séculos atrás e o seu surgimento está diretamente relacionado com as ações militares.

3 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Não há uma definição única para o conceito de estratégia. Vários autores a definem, cada um de uma forma, mas sempre seguindo a mesma linha de raciocínio.

Pode-se até dizer que não é fácil estabelecer uma definição de estratégia, como diz Sugai (2004, p. 155-156) no trecho a seguir:

Especialistas tentam definir e conceituar a estratégia e é preciso que o façam para que se produza um saber instrumentalizado no sentido de melhores desempenhos. Mas não é simples estabelecer fundamentos de um processo que tem a dinâmica instável de um jogo competitivo. Não obstante o grande número de variáveis das quais dependem as intervenções, os teóricos tentam, à luz da objetividade, sedimentar um terreno mais consistente e menos escorregadio da estratégia, diminuindo, na medida do possível as suas ambigüidades.

No decorrer deste tópico serão apresentadas algumas das tentativas de se definir estratégia, a fim de que se possa ter um embasamento teórico do tema que é tratado nesse artigo.

Na busca de definir estratégia Ferreira (2000, p. 297) traz duas definições sucintas para o termo. Na primeira, o autor, em um caráter um tanto quanto militar, a define como a “arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas.” Na segunda definição, um pouco mais abrangente e aplicável à administração, o autor discorre sobre estratégia dizendo que ela é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.”

Como visto no parágrafo acima, um autor pode ter duas definições distintas para o mesmo conceito.

Já por outro ponto de vista, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) em sua obra afirmam que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da

organização”. Observa-se que esta é uma definição bastante direta para o conceito de estratégia.

Outra definição de estratégia é a trazida por Oliveira (1997, p. 27-28) no trecho de seu livro que diz:

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. Por exemplo, o lançamento de um novo produto é uma questão estratégica? Sim, porque, ao se lançar um novo produto, é necessário efetuar uma série de análises no ambiente da empresa (segmentação de mercado, análise de concorrentes, evolução tecnológica, estrutura de preços etc.), bem como de fatores internos da empresa (capacidade instalada, tecnologia, estrutura de custos, estrutura de comercialização etc.) e posteriormente efetuar interligação entre as análises dos fatores externos e dos fatores internos da empresa. E, ao se efetuar esta interligação, a questão abordada pode ser considerada estratégica.

Nesta última definição, o autor aborda o conceito de estratégia de uma forma mais abrangente e complexa, desenvolvendo uma teoria mais elaborada do termo em questão.

Depois das definições acima citadas é possível visualizar que não há uma forma única para se discorrer sobre estratégia. O que existe é uma linha conceitual de pensamento sobre o que é estratégia, mas cada autor a define de uma forma específica. O importante, no entanto, é entender a essência do que é estratégia, a fim de que os estudos sobre o planejamento estratégico estejam fundamentados no conceito de estratégia.

4 ELABORAÇÃO TEÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a compreensão das origens históricas da estratégia e sua conceituação, será abordado adiante o processo de elaboração do planejamento estratégico no ambiente empresarial, permitindo um entendimento mais tangível de como a estratégia está presente nas decisões das corporações.

O processo de elaboração de um planejamento estratégico é teórico, mas leva em conta aspectos práticos da mobilidade da empresa, de suas aspirações

e capacidades intelectuais, produtivas e de desenvolvimento. São analisados também pontos da dinâmica externa do mercado inerente à organização, ou seja, ao se elaborar um planejamento estratégico, não é aceitável que se olhe apenas para o interior da instituição, mas pelo contrário, é necessário que os aspectos externos também sejam avaliados, a fim de que o plano estratégico seja o mais completo possível, abrangendo uma maior quantidade de variáveis, e se antecipando às possíveis mudanças dessas variantes.

Diante do processo de elaboração de estratégias empresariais, Thompson e Strickland (2000, p. 1) discorrem da seguinte forma:

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução dos negócios da empresa além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nas várias partes da organização. Os gerentes de estratégia decidem sobre indicadores que “dentre todos os caminhos e ações que podem escolher, decidem seguir uma determinada rota e confiar nestas abordagens do negócio”. Sem a estratégia, um gerente não tem um rumo previamente considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados.

Assim, pode-se observar a importância da elaboração do planejamento estratégico para estabelecer as diretrizes que balizam o andamento da empresa rumo aos objetivos traçados, como reitera Oliveira (2002, p. 66) acerca do processo de elaboração do planejamento estratégico no trecho a seguir:

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

Logo, verifica-se que no processo de elaboração de um plano estratégico empresarial é necessário que o gestor, ou os gestores responsáveis pela sua elaboração, conheçam bem a empresa, ou seja, tenham conhecimento de seus

processos, mercado de atuação, público consumidor, clientes em potencial, e conheçam também os fatores externos que influenciam o negócio da instituição, pois, quanto maior o conhecimento desses fatores, menor o risco de erros e de insucesso do planejamento elaborado.

Portanto, a elaboração do planejamento estratégico caracteriza-se como uma etapa teórica, mas que leva em conta aspectos práticos inerentes à dinâmica da empresa, sendo importante que sua elaboração seja feita com qualidade, visando possibilitar a execução das metas traçadas.

5 EXECUÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a elaboração prática do plano estratégico, cabe à empresa estudar os meios pelos quais esse planejamento será executado, a fim de que o que foi elaborado não fique apenas no papel, mas ganhe vida através de sua execução na empresa.

A fase de implementação tem como característica peculiar a colocação em prática de todo o material teórico resultante do processo de elaboração do planejamento estratégico.

Por ser fundamentalmente prática, essa fase pode encontrar diversas barreiras durante sua execução.

A fase de elaboração do plano estratégico demanda diversas análises e conhecimentos técnicos da área de atuação da empresa, bem como conhecimentos mercadológicos. Essa fase por si só já é árdua e demanda tempo e diversos esforços das partes envolvidas em sua elaboração.

Já a fase de execução do plano de estratégico demanda ainda mais esforços por parte dos gestores da instituição, pois nessa fase estão envolvidos todos os integrantes da organização, de todos os níveis, desde o operacional, passando pelo tático e chegando até o nível estratégico da corporação.

Por demandar tantos esforços, nota-se o quão complexo é esse processo, já que a maioria dos objetivos demandam de ações executadas por pessoas, e isso pode gerar um descompasso entre o que foi previsto e o que está sendo efetivamente executado. Logo, a implementação do plano estratégico deve

ser feita mediante um rigoroso acompanhamento dos resultados que vão sendo obtidos com o passar do tempo.

Diante da complexidade desse tema, é feita uma análise abrangente por Mintzberg et al (2006, p. 79) sobre o assunto no trecho que se segue:

Como a implementação efetiva pode tornar uma decisão estratégica sólida ineficaz ou uma escolha bem-sucedida discutível, é importante examinar os processos de implementação, pensando as vantagens das alternativas estratégicas disponíveis. A implementação da estratégia compreende uma série de subatividades primariamente administrativas. Se o objetivo é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamentos, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas. Os processos organizacionais de avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento gerencial – todos emaranhados nos sistemas de incentivos e controles – devem ser voltados para o tipo de comportamento exigido pelo objetivo organizacional. . O papel de liderança pessoal é importante e algumas vezes decisivo para a realização da estratégia. Embora saibamos que a estrutura da organização e os processos de remuneração, controle de incentivos e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação da estratégia, devemos olhar primeiro para a proposição lógica que a estrutura deve seguir a estratégia para enfrentar mais tarde a realidade organizacional de que a estratégia também segue a estrutura. Quando tivermos examinado as duas tendências, entenderemos e até certo ponto estaremos preparados para lidar com a interdependência de formulação e implementação do objeto corporativo.

Como pode ser observado, implementar um plano estratégico no ambiente empresarial não é uma tarefa fácil, e que necessita de uma abrangente gama de esforços dos diferente setores de uma empresa, como afirmam Thompson e Strickland (2000, p. 1) a seguir:

O planejamento do jogo gerencial para dirigir uma empresa com sucesso envolve todas as funções e departamentos principais – compras, produção, financeiro, comercialização, recursos humanos e pesquisa & desenvolvimento (P&D). Cada um tem seu papel na estratégia. O desafio da implementação da estratégia é moldar todas as decisões e ações da empresa em um padrão coeso. A estratégia corrente é indicada pelo padrão predominante de mudanças competitivas e abordagens comerciais; quaisquer mudanças e abordagens novas são sinais de como a estratégia corrente pode ser aprimorada ou remodelada.

Logo, é fundamental que todas as partes da empresa estejam integradas e unidas no mesmo objetivo de implementar o planejamento estratégico para que esse seja colocado em prático com sucesso. A empresa como um todo é responsável pela execução do planejamento estratégico, e dividir os esforços nesse

momento é a chave do sucesso nesse momento do processo. Dessa forma, dividindo os esforços, as chances de o planejamento estratégico ser implementado com êxito são muito maiores, e isso é muito importante para a empresa.

6 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante a execução do planejamento estratégico é importante que a área ou as áreas de gestão da empresa realizem um acompanhamento do andamento das atividades, levando-se em conta se as metas traçadas estão sendo alcançadas e se os objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos.

Esta “fase”, como podemos chamar, é de grande relevância para o êxito do plano estratégico, como destaca Oliveira (1997, p.53) a seguir:

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, bem como adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Por outro lado, há quem afirme que não há a necessidade de se avaliar os resultados da empresa para que se tomem atitudes corretivas inerentes ao planejamento estratégico, mas sim que os gestores estejam atentos aos sinais emitidos pelo mercado e também pela empresa, e a partir daí já se antecipem a essas mudanças, adaptando a estratégia da empresa para melhor se adequar a essas mudanças no cenário da organização. Nesta linha de raciocínio, que pode ser considerada mais arrojada, Zaccarelli (2003, p. 229) defende:

Não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura, mas sim um jogo. Como sabemos, existem apenas estratégias que deram certo e outras que deram errado. Não é preciso avaliar resultados para dar um *feedback*, que poderia, eventualmente, provocar a correção da estratégia. A estratégia tem de ser regenerada em qualquer data e a qualquer hora, ao menor sintoma de mudança nas condições do mercado.

Voltando à uma linha de raciocínio tradicionalista relacionada ao controle e avaliação do planejamento estratégico, Thompson e Strickland (2000, p. 28) discorrem no trecho abaixo sobre a importância do acompanhamento contínuo dos indicadores da empresa a fim de ajustar constantemente o plano estratégico às mudanças mercadológicas, mudanças estas que são constantes na dinâmica da gestão empresarial. Tal linha de pensamento fica expressa no trecho a seguir:

Sempre ocorrem circunstâncias novas que acarretam ajustes corretivos. O rumo de longo prazo pode precisar ser alterado, o negócio redefinido e a visão da gerência, quanto ao rumo futuro da organização, pode ser restringida ou expandida. Os objetivos de desempenho podem precisar ser elevados ou rebaixados à luz da experiência passada e da previsão do futuro. A estratégia pode precisar ser modificada devido às mudanças no rumo de longo prazo, devido ao estabelecimento de novos objetivos, ou devido a mudanças nas condições do ambiente.

Logo, seja de uma forma mais arrojada ou conservadora, é importante que a área de gestão da empresa esteja sempre atenta às mudanças de cenário empresarial, visando precaver a empresa de imprevistos, e ajustar o plano estratégico da empresa às novas realidades de cada dia.

Dessa forma, o controle e avaliação do plano estratégico são caracterizados como uma etapa que faz parte do todo conhecido como planejamento estratégico, sendo também uma etapa fundamental para o êxito do plano estratégico da organização.

7 RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando a empresa define um plano estratégico, ela visa aperfeiçoar sua gestão e melhorar seus resultados, alcançando uma maior margem de lucro no desempenho de suas atividades, já que o foco de uma empresa no mercado capitalista é a obtenção do lucro.

Logo, a implementação de um planejamento estratégico de qualidade é uma importante ferramenta que leva a empresa a alcançar melhores resultados financeiros e de gestão, como abordado por Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 191) no trecho que se segue:

A forma clássica de obtenção de vantagem competitiva passa pela elaboração e implementação de uma estratégia que defina um posicionamento claro e diferenciado a ser adotado pela empresa, que inclua ainda *trade-offs* e que possibilite ajustes (*fits*) entre as diferentes atividades para reforçar a cadeia de valor. Em tese, essas ações conjuntas dificultariam a ação dos concorrentes na competição.

Além disso, Steiner e Miner (1981, p.124), na mesma linha de raciocínio também enfatizam as vantagens do planejamento estratégico para as empresas em geral e para seus gestores, como observado no trecho a seguir:

É nossa opinião que, mantendo-se constantes as demais variáveis e, em especial, para as empresas maiores, o planejamento a longo prazo sistemático dará a uma empresa uma importante vantagem sobre uma concorrente que não tenha esse sistema. Nosso raciocínio é que o sucesso de uma empresa não é devido tanto ao sistema de planejamento quanto às capacidades dos administradores. Nossa opinião é que administradores melhores compreendem o significado, para eles, de ter um sistema eficaz de planejamento sistemático e que eles criam um sistema que se adapte às suas necessidades.

Como visto no trecho acima, o plano estratégico é uma ferramenta importantíssima para os gestores de uma empresa, pois se caracteriza como um método de apoio à decisão, que visa melhorar a gestão administrativa da organização.

Logo, fica nítido que o planejamento estratégico dá à empresa muitas vantagens em sua gestão e ainda faz como que ela tenha um diferencial competitivo com relação às demais concorrentes. Daí a importância de se ter um planejamento estratégico bem elaborado na empresa, pois dessa forma, a organização alcançará melhores resultados administrativos e financeiros.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos realizados, verificou-se a importância do planejamento estratégico para a empresa.

Tal importância deve-se ao fato de que é necessário à empresa que seus objetivos e metas estejam muito bem definidos e claros para que todos dentro da empresa saibam aonde a organização quer chegar.

Na ausência de um plano estratégico, a empresa não tem objetivos ou metas claras e definidas, o que dificulta a tomada de decisão, pois o processo decisório não é delineado por metas pré-estabelecidas. Isso faz com que as mais diversas decisões tomadas e quaisquer resultados obtidos pela empresa sejam dados como satisfatórios, já que não existem parâmetros de comparação ou mesmo indicadores de desempenho estabelecidos.

De fato, elaborar, executar, controlar e avaliar um plano estratégico no âmbito empresarial não se trata de uma tarefa fácil. Pelo contrário, para que tudo isso se concretize, é necessário muito trabalho, organização e disposição humana e intelectual.

O processo de elaboração do planejamento estratégico é o processo no qual é demandado o maior conhecimento teórico e intelectual, a fim de que seja proposto um plano estratégico adequado às realidades da empresa e do mercado, levando-se em conta as mais diversas variáveis que afetam o negócio de atuação da empresa.

No que tange à etapa de implementação do plano estratégico, é necessária uma ampla habilidade de gestão e de relacionamento interpessoal no ambiente organizacional, já que as pessoas é que colocarão em prática toda a teoria anteriormente estabelecida no plano estratégico, e quando lidamos com pessoas, as mais inesperadas situações podem vir à tona. Logo é necessária muita cautela e habilidade dos gestores da empresa nessa etapa.

Posteriormente, quando o plano estratégico já foi elaborado e está sendo implementado, é necessário ainda que os gestores da empresa façam o acompanhamento contínuo do andamento desse plano, por meio de controle e avaliação periódicos, visando o ajuste do plano à realidade da empresa e do mercado, e sempre que necessário, efetuando adequações do plano estratégico quando as mudanças mercadológicas assim o demandarem.

Logo, em linhas gerais, pode-se dizer que o planejamento estratégico é necessário para empresas que deixam de lado uma gestão amadora e passam a vivenciar uma administração de forma profissional, com parâmetros claros e concisos.

Apesar dos grandes esforços necessários para se concretizar um planejamento estratégico, é nítido que após a sua implementação a empresa tenderá a obter melhores resultados, decorrentes de uma gestão realizada com

melhor qualidade, de forma mais dinâmica e que reage com rapidez às mudanças do mercado.

Assim, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão empresarial, e que os esforços empregados na sua elaboração e execução são compensados através de retornos rentáveis para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas : com depoimentos de executivos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

STEINER, George Albert; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, São Paulo: EDUSP, 1981.

SUGAI, Vera Lúcia. **Arte da estratégia: a obra que integra "A arte da guerra" e "O livro dos cinco anéis"**. 2. ed. São Paulo: Sapienza, 2004.

TAVARES, Fred. **O Conceito da estratégia empresarial**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm>. Acesso em: 19 mar. 2011.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.