
Planejamento Estratégico

Maria Carolina Andion
Rubens Fava

1 A função do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento *“corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”*. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

Mas como evitar essa armadilha do imediatismo na administração? Como garantir um tempo e um espaço relevante para o planejamento dentro da empresa, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui o gestor no seu dia-a-dia? Como definir um processo de planejamento que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade, numa velocidade tão grande?

As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, podemos afirmar que, embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente pode ser uma excelente arma competitiva

Este capítulo tem como objetivo abordar essas questões, dando subsídio para que gestores e técnicos possam utilizar o planejamento com mais frequência e de maneira mais efetiva, de forma que a sua prática possa servir como facilitadora da gestão, da comunicação e do aprendizado nas empresas. Para tanto, serão apresentados inicialmente cada um dos elementos do ciclo de planejamento, os critérios para a sua definição e a sua utilidade na gestão das. Em seguida, são feitas algumas breves considerações sobre as mudanças no contexto competitivo que influenciam diretamente o planejamento, implicando alguns desafios para a sua prática nas empresas.

2 O diagnóstico estratégico

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

2.1 A análise externa: ambiente geral e o ambiente de negócio

Toda organização, seja ela privada, governamental ou do chamado Terceiro Setor consiste em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente. Para sobreviver, as organizações precisam de insumos (recursos humanos, recursos financeiros e materiais), que são transformados em bens e serviços, os quais são colocados no mercado, visando o atendimento de uma determinada necessidade. O atendimento dessa necessidade produz resultados que retroalimentam as organizações (receitas e lucro, no caso da empresa; reconhecimento e efetividade social na promoção do bem comum, no caso do Estado e de entidades do Terceiro Setor). Portanto, a relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações. Por esse motivo, entender de que se compõe esse ambiente e como ele se organiza torna-se essencial para a gestão das empresas.

Pode-se dividir o ambiente organizacional em dois grandes grupos: o macroambiente ou ambiente geral e o microambiente, ou Indústria.

O **macroambiente** é composto por variáveis mais gerais que vão influenciar a empresa indiretamente. Por exemplo, alguns indicadores econômicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego vão influenciar a empresa, através da sua ação sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes. Uma política governamental que incentive a abertura de mercado em um determinado setor irá provocar o aumento da concorrência, ampliando a competitividade nesse setor.

O ambiente geral pode ser caracterizado, portanto, como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes indústrias que atuam em determinado país. Entende-se aqui por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos tem os mesmos atributos e portanto competem pelos mesmos compradores (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

A influência desses aspectos pode variar de indústria para indústria. Por exemplo, a crise energética foi uma ameaça para muitas empresas do setor industrial que tiveram que diminuir sua capacidade produtiva, visando enfrentar o racionamento. Entretanto, para as empresas produtoras de geradores, a crise constituiu-se numa grande oportunidade de expansão dos negócios. Assim, apesar do ambiente geral se apresentar da mesma forma para todas as empresas, a maneira como suas variáveis vão impactar na gestão poderá sofrer mudanças de um setor para o outro.

Para analisar o ambiente geral, é importante que o gestor levante informações sobre os seguintes aspectos:

- **socioculturais:** preferências, tendências populacionais, cultura, nível educacional, estilo de vida, distribuição etária e geográfica da população-alvo da empresa;
- **legais:** leis, impostos, taxas aplicáveis ao setor;
- **políticos/governamentais:** políticas governamentais de incentivo e/ou restrição, influências políticas e de demais grupos de interesse;
- **econômicos:** juros, câmbio, renda, nível de emprego, inflação, índices de preços;
- **tecnológicos:** pesquisa e desenvolvimento de produtos na área, avanços tecnológicos e custos envolvidos.

Além de analisar os aspectos levantados do ambiente geral, é necessário que o gestor considere as características do **microambiente ou da indústria** em que sua empresa atua. Como citado anteriormente, a indústria é formada por um grupo de empresas com produtos similares que competem entre si. Esta definição pode ser mais ampla ou mais restrita, a depender do tamanho do mercado e do horizonte que visa atuar a empresa. A Coca-Cola, por exemplo, atua na indústria de bebidas e não apenas na de refrigerantes, pois produz também água e sucos. Entretanto, para uma pequena fábrica de refrigerantes, que atua regionalmente, talvez não seja a melhor forma definir a sua indústria como a de bebidas, pois ela ampliaria demais o seu foco de competição. Para ter valor gerencial, é necessário que a empresa visualize a arena real onde está competindo.

Apesar das diferenças existentes de uma indústria para outra, Porter (1989) demonstrou que o estado de competição em uma indústria é sempre formado por cinco **forças competitivas**:

- **a rivalidade entre vendedores concorrentes** na indústria, que é determinada pelo número de concorrentes, seu tamanho e as condições de competição existentes (demanda, integração das empresas, armas competitivas utilizadas);
- as tentativas que as empresas de outras indústrias fazem no mercado para conquistar os clientes com seus **produtos substitutos**. Os produtos substitutos podem ser considerados todos aqueles de outras indústrias que atendem à mesma necessidade;
- **o potencial de entrada de novos concorrentes**, que é determinado pela quantidade e intensidade das barreiras à entrada existentes do mercado, assim como pela reação dos concorrentes existentes;
- **o poder de barganha dos fornecedores**, que é definido, dentre outros fatores, pelo tamanho do fornecedor, a importância do seu insumo e as vantagens que ele oferece para a empresa cliente;
- **o poder de barganha dos compradores** do produto, que é maior quando os consumidores têm mais opções de compra e possibilidade de trocar de marcas, sem maiores custos.

É fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes em sua indústria, pois ele será determinante em termos de lucratividade do setor. Em outras palavras, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor a lucratividade coletiva das empresas participantes.

Analisados os aspectos do macro e do microambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas, durante a análise do ambiente externo.

As **oportunidades** são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial. Já as **ameaças**, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa.

Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa seleção deve priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e a indústria em que ela atua.

Para tanto, a análise externa deve ser então acompanhada da análise interna, onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico.

2.2 A análise interna e a cadeia de valor da empresa

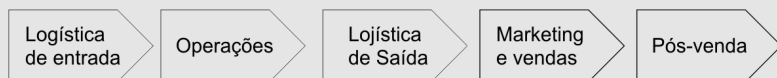
A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Primeiramente, o gestor deve definir bem claramente a **cadeia de valor** da empresa, analisando cada uma das suas atividades, assim como a interface

entre elas (quadro 1). Cada função na cadeia de valor da empresa é uma geradora de custos e é fundamental que as empresas busquem ter uma competitividade global, otimizando o desempenho de todas as suas áreas, sejam elas meio ou fim. A globalização tornou a disputa por uma fatia de mercado cada vez mais acirrada e complexa, e ter um novo e extraordinário produto ou serviço não é mais suficiente. A empresa, atualmente, precisa manter vantagens de custo em toda a sua cadeia de valor, o que vai impactar diretamente no preço, possibilitando que ele seja mais baixo e, ao mesmo tempo, na necessidade de oferecer vantagens em termos de produto, com a criação de diferenciais, que agreguem valor para o consumidor.

QUADRO 1 - CADEIA DE VALOR DA EMPRESA

Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia e Desenvolvimento de Sistemas, Gerenciamento de Recursos Humanos, Administração Geral, Finanças



FONTE: Adaptado de PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

Isso inclui também as relações com os **fornecedores e distribuidores**. Muitas vezes o preço oferecido por uma determinada empresa é maior do que a de sua concorrente em função do preço da matéria-prima. Mas o que justifica essa matéria-prima mais cara? A empresa só poderá saber se analisar a composição de custos de seu fornecedor. Da mesma forma, é preciso conhecer os pontos fracos e fortes dos seus distribuidores, visando otimizar o seu desempenho. Assim, em muitas empresas, a análise da cadeia de valor não se restringe apenas ao seu ambiente interno, passando a incluir uma análise das principais atividades dos seus fornecedores, distribuidores e terceiros.

Por fim, após identificadas as principais dificuldades e competências internas da empresa, é importante compará-las com outras empresas, através do *benchmarking*. O *benchmarking* é uma prática que possibilita à empresa comparar seu desempenho com outras empresas de classe mundial. Através do ***benchmarking***, a empresa poderá ter um parâmetro para avaliação do seu desempenho, como também obter novas idéias para melhoria de seus processos. A seguir, no quadro 2, são listadas algumas das principais etapas do *benchmarking*.

QUADRO 2 - PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO *BENCHMARKING*

1. Identificar fatores-chave de sucesso: consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa.
2. Escolher as empresas para pesquisa: que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa, contanto que sejam consideradas de excelência naquela atividade ou processo analisado.
3. Formar a equipe de *benchmarking*: que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada.
4. Efetuar comparações com outras empresas.

FONTE: Adaptado de THOMPSON e STRICLAND. **Planejamento estratégico** : elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000

Após realizada a análise interna, o gestor estará apto a identificar com clareza suas principais **vantagens competitivas**, assim como seus **pontos fracos**. É importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

3 A definição das diretrizes organizacionais

O monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e pelos objetivos da empresa.

A **missão** da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Apesar da sua definição ser um elemento essencial para a gestão de qualquer organização, é comum o gestor não conseguir definir com clareza sua missão por confundi-la com o próprio produto/serviço oferecido. Quando isso ocorre, a organização restringe a sua missão à mera produção do bem ou do serviço, não conseguindo enxergar a necessidade à qual atende, o que pode limitar a sua perspectiva em termos de atuação estratégica no mercado.

Por outro lado, existem muitas empresas que conseguem definir bem sua missão e, com isso, saem na frente dos concorrentes, conseguindo estabelecer estratégias mais coerentes para atender as necessidades de seus clientes. Questionado sobre a missão da Nike, Philip Knight, presidente da empresa, respondeu categoricamente: “*O negócio da Nike é vender atitude*”. O fundador da Nike quis dizer que não vende apenas calçados esportivos, ele transformou o tênis num símbolo de status. Não estar no negócio do tênis e sim do da atitude levou a empresa a definir uma estratégia pioneira e coerente com o seu negócio: terceirizou 100% de sua produção e concentrou-se no desenvolvimento de modelos e no marketing da marca. Hoje a Nike está entre as dez marcas mais conhecidas entre as 1.200 maiores empresas dos EUA.

Outro exemplo interessante de definição de missão, dessa vez no Brasil, é a Kopenhagen. Essa empresa estabeleceu sua missão não como a de vender chocolates, mas presentes. Isso possibilitou à empresa criar uma estratégia diferenciada, cobrando um preço superior para os seus produtos. Se o seu negócio fosse produzir e vender chocolates, seus concorrentes seriam a Lacta, a Garoto, a Nestlé etc. Entretanto, a empresa preferiu um outro nicho; seus produtos já vêm em embalagens para presente e suas lojas são localizadas em shopping centers e não em aeroportos.

Esses exemplos mostram que a definição da missão da empresa é um elemento essencial para determinar o seu posicionamento estratégico. Para definir bem uma missão é preciso que se considere três elementos (THOMPSON e STRICKLAND, 2000):

- As necessidades do consumidor, ou **o que** está sendo atendido,
- Os grupos de consumidores, ou **quem** está sendo atendido, e
- As tecnologias usadas e funções executadas, ou **como** as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Tendo as necessidades dos clientes como foco, a missão é definida dentro de um horizonte de longo prazo. Essa missão deve ser comunicada para toda a empresa, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado, mantendo uma aderência dos públicos interno e externo com as ações e estratégias adotadas pela empresa. Uma missão bem definida prepara a empresa para o futuro, pois estabelece uma visão comum entre os membros quanto aos rumos da empresa e transmite a identidade e a finalidade da empresa para os seus diferentes *stakeholders*.

Além de explicitar bem sua missão e divulgá-la, é necessário que os gestores também definam claramente a visão e os objetivos da empresa.

A **visão** consiste num macroobjetivo, não quantificável de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas idéias. Toda visão tem um componente racional, que é produto da análise ambiental e outro componente

emocional, que é produto da imaginação, da intuição e da criatividade dos gestores. Por isso, todo processo de planejamento é composto também de uma certa dose de *feeling*, onde aos fatos e dados são adicionados à capacidade empreendedora e visionária daqueles que estão planejando.

Ao contrário do que se pode imaginar num primeiro momento, a formulação da visão não é exclusividade da alta gerência da empresa. Ela pode ser estabelecida em qualquer nível hierárquico, individualmente ou de forma coletiva. Para que ela funcione melhor é preciso, entretanto, que ela seja disseminada. Portanto, é correto afirmar que a visão é mais consistente quando a organização consegue incorporá-la em seus diferentes níveis, fazendo com que estes, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no longo prazo. Um exemplo desse processo ocorreu no caso do grupo Disney, que não desapareceu depois da morte de seu idealizador Walt Disney, o qual deixou de herança a sua visão de: “*criar um mundo onde todos possam se sentir crianças*”.

Para concretizar a missão e a visão da empresa, é necessário definir claramente os **objetivos** a serem alcançados. Os objetivos são resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos. Para que os objetivos exerçam sua função devem ser: (1) específicos, indicando claramente o que se quer alcançar; (2) passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe; (3) flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; (4) mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração (CERTO e PETER, 1993). A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo.

Cabe ressaltar que uma organização terá sempre múltiplos objetivos que envolvem todas as áreas da organização tais como: objetivos de posição no mercado; objetivos de inovação; objetivos de produtividade e de qualidade; objetivos de rentabilidade; objetivos de custos. Portanto, o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

4 O estabelecimento do mix estratégico

Definidos os objetivos, a empresa necessita estabelecer os caminhos para alcançá-los e esta é a finalidade da **estratégia**. Mintzberg, destacado autor no campo da estratégia empresarial, demonstra que não existe uma única definição de estratégia. Sintetizando os diferentes significados atribuídos ao conceito de estratégia ao longo do tempo, este autor ressalta cinco definições que ele denomina os 5 Ps da estratégia:

- **Plano:** a estratégia consiste numa linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa. Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das ações, às quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente.
- **Padrão:** a estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (rotina). Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.
- **Piège (armadilha):** a estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua Indústria.
- **Posição:** a estratégia é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição.
- **Perspectiva:** a estratégia reflete os conceitos, os valores e a perspectivas partilhados pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e a cultura da empresa serão então determinantes para a definição da estratégia.

Estas definições mostram que a estratégia pode ser fruto de um processo **deliberado** – conduzido pela presidência e diretoria da empresa, de forma sistemática – como também pode surgir de um processo **emergente** – sendo formulada a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado. Uma empresa onde reconhecidamente as estratégias são emergentes é a 3M, cuja visão é descrita como “*ser reconhecida como a empresa mais criativa do mundo*”. Essa visão tem se consolidado graças a uma forma de gestão que estimula o envolvimento dos trabalhadores na formulação das estratégias da empresa. Muitos produtos da 3M, como o famoso *post it*, surgiram das inovações produzidas pelos próprios funcionários que, em seguida, foram adotadas pela empresa como um todo.

É importante que a empresa saiba adaptar sua estratégia às condições internas e externas identificadas no diagnóstico e além de formular coerentemente seu *mix estratégico*, seja capaz de colocá-lo em prática, de forma a atingir os objetivos previstos.

5 A implementação da estratégia

Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento consiste na implementação da estratégia, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar. Estudos recentes sugerem que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas. Em geral, os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

**É necessário também ser flexível o
bastante para perceber que planejar
nem sempre é o contrário de fazer**

Durante muito tempo compreendido como um processo *top-down*, definido formalmente pela alta gerência e repassado para os demais níveis, o planejamento é visto e praticado hoje, em muitas empresas, como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos, o planejamento deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Por outro lado, a distância entre esses níveis também diminui, ou seja, a formulação e a implementação da estratégia se tornam cada vez mais interdependentes. Atualmente é difícil a formulação ocorrer totalmente dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da gestão da empresa que os gestores e suas equipes definem e implementam as estratégias, buscando aprender com os erros cometidos. No cotidiano empresarial, o planejamento constitui também um processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis.

Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado “imprevisível” do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. Assim, é importante levar em consideração que as estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas que não se esperava. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

6 Considerações finais

Percebe-se que o ambiente onde as empresas desenvolvem seu processo de planejamento mudou muito nos últimos anos. A globalização dos mercados, a intensificação das redes e das parcerias, a ampliação das exigências dos clientes, a diferenciação ampliada dos produtos e o aumento da concorrência são alguns dos fatores que influenciam a prática do planejamento nas empresas. Tais mudanças podem até conduzir os gestores a questionar a própria viabilidade da aplicação do planejamento. Será que é possível planejar diante de tanta incerteza e mudança?

Buscamos mostrar neste capítulo que sim. O Planejamento é hoje mais do que nunca necessário à gestão da empresa. Entretanto, para colocá-lo em prática de forma efetiva, é preciso que o gestor conheça bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites. É fundamental que saiba utilizar bem os seus instrumentos e, mais do que tudo, que seja flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer. Parafraseando São Francisco de Assis, poderíamos finalizar dizendo que no planejamento se começa fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente, se estará fazendo o impossível.

A partir do próximo capítulo serão desenvolvidos conceitos e aplicações de áreas relevantes para execução do planejamento, quais sejam: logística, qualidade e gestão ambiental, respectivamente.

Bibliografia recomendada

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

Resumo

Este artigo ressaltou a importância do planejamento estratégico para a gestão das organizações na atualidade. Para isso, os autores apresentaram cada um dos elementos do ciclo de planejamento, enfocando como são formulados e implementados, assim como sua função para a gestão das empresas. O diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivos), a concepção e a implementação da estratégia foram abordados, mostrando que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de promoção do aprendizado nas organizações.