



**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA
STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY AND STRATEGIC PLANNING: A
LITERATURE REVIEW**

Micheli dos Santos¹
Francisco Angst²
Letiane Peccin Ristow³
Maria Goreti Finkler⁴

RESUMO

O trabalho se insere no campo de pesquisa sobre Administração Estratégica, e seu principal objetivo visa analisar o Planejamento Estratégico e a importância da implantação de estratégias para o alcance dos objetivos propostos, observando a complexidade do processo. O estudo limitou-se a buscas em livros, sites e periódicos. A metodologia utilizada foi o método de análise de conteúdo. A análise pautou-se na administração estratégica, planejamento estratégico e implantação de estratégias. Os resultados permitiram a organização de um modelo adequado para subsidiar a elaboração de um planejamento estratégico, com orientações passo a passo, o que pode trazer benefícios às organizações que ao praticarem este modelo de gestão, estarão envolvendo seus recursos humanos na realização de metas organizacionais de longo prazo, além de aumentar sua lucratividade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração estratégica, planejamento, implantação de estratégias

¹ Mestranda em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Cerro Largo, RS. E-mail: micheli.santos@uffs.edu.br

² Mestrando em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Cerro Largo, RS. E-mail: francisco.angst@uffs.edu.br

³ Mestranda em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Cerro Largo, RS. E-mail: letiane.peccin@uffs.edu.br

⁴ Graduanda em Administração (UNINTER) e MBA em Gestão Empresarial (Uniasselvi). Graduada em Matemática - Licenciatura Plena (UFSM), pós-graduada em Metodologia para o Ensino da Matemática (Uniasselvi). E-mail: maria.finkler@uffs.edu.br

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

ABSTRACT

The work fits into the search field on Strategic Management, and its main purpose is to analyze the strategic planning and the importance of implementing strategies to achieve the proposed objectives, noting the complexity of the process. The study was limited to searches in books, websites and periodicals. The methodology used was the method of content analysis. The study is based on strategic management, strategic planning and implementation strategies. The results allowed the organization of an appropriate model to support the development of a strategic plan, with step by step directions, which can bring benefits to organizations who practice this management model will involve human resources in achieving organizational goals long term, and increase profitability.

KEYWORDS: Strategic Management , planning, strategies implementatio

1. INTRODUÇÃO

Ao aprofundar os estudos no âmbito da Administração Estratégica percebe-se a necessidade de se pesquisar conceitos e teorias, a respeito da problemática fundamentada pelos autores, estabelecendo assim um confronto entre algumas teorias já existentes, tornando-as instrumentos de pesquisa.

Segundo Roesch (1996), a Revisão da literatura permite, entre outros propósitos, levantar soluções alternativas para tratar da problemática. Permite a obtenção de dados e informações para avaliar a problemática do estudo. No meio acadêmico, permite atualizar-se no debate teórico, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica.

Com as mudanças rápidas que ocorrem no cenário, advindas da quebra de barreiras oriundas do processo de globalização, a partir da década de 1960 aparecem as publicações mais importantes na área da administração estratégica, que tem sido alvo de discussões no meio acadêmico, onde diversos autores expõe suas contribuições para o estabelecimento e aplicação de modelos.

De acordo com Mintzberg, muitos autores discutem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia, dando origem a conclusões que se opõe, porém, condizentes a cada realidade, o que as tornam complementares. Mintzberg *et al.*(2000) apresentam as dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70, a saber: Escola do design que discute a estratégia como um processo de

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

concepção; Escola de Planejamento, onde a estratégia é tratada como um processo formal; Escola de Posicionamento, discutindo a estratégia como um processo analítico; Escola Empreendedora, abordando a estratégia como um processo visionário; Escola Cognitiva explorando a estratégia como um processo mental; Escola do Aprendizado discutindo a estratégia como um processo emergente; Escola do Poder abordando a estratégia como um processo de negociação; Escola Cultural tratando a estratégia como um processo coletivo; Escola Ambiental defendendo a estratégia como um processo reativo; e Escola da Configuração, abordando a estratégia como um processo de transformação.

Diante de tamanho debate acadêmico, o artigo visa revisar algumas definições teóricas, considerando a importância do tema tanto no meio acadêmico como no empresarial. Está dividido em quatro seções, abordando na primeira a introdução; na segunda os procedimentos metodológicos; na terceira o arcabouço teórico sobre administração estratégica, estratégia, tipos de estratégia, o controle estratégico, planejamento, planejamento estratégico, e plano estratégico de negócios; e na quarta a conclusão.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A construção do artigo quanto aos objetivos baseou-se em estudo exploratório, que conforme Gil (2008), “é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de pesquisa bibliográfica.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin(2006), que a define como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Assim, o que apresenta-se neste trabalho é uma revisão sistemática de parte da literatura existente sobre a importância da administração estratégica, planejamento e implantação de estratégias, baseando-se exclusivamente em fontes secundárias.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

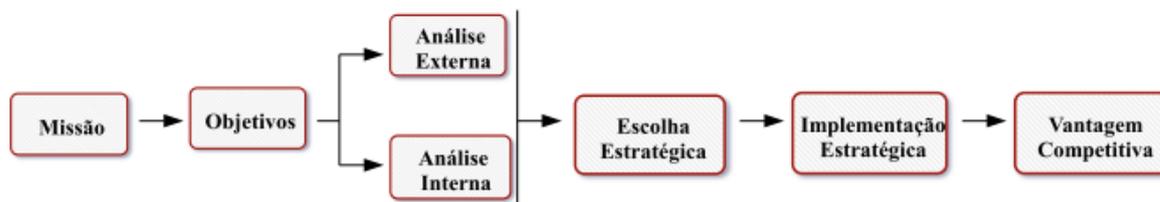
O maior desafio das organizações é a competitividade, o que exige práticas de administração eficientes, eficazes e efetivas⁵, exigindo da administração, ações pautadas na visão do todo em seu macroambiente.

Segundo Certo *et al.* (2010), a administração estratégica tem evoluído a partir da década de 50, tendo alavancado nos anos 60 e 70. Implantada a partir do relatório Gordon-Howell, que refere-se a uma pesquisa patrocinada pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation, que objetivou observar os currículos das escolas de administração norte-americanas, recomendando em sua conclusão que o ensino de administração tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação na área de política de negócios.

Na visão de Wright *et al.* (2000), a administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Na sequência, estratégias são formuladas e implantadas e finalizando, o controle estratégico é exercido para verificar se as estratégias obtiveram sucesso no alcance dos objetivos.

A Figura 1, representa o processo de implementação da Administração Estratégica, descrito por Wright *et al.* (2000).

Figura 1: **Processo de Administração Estratégica**



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, 2007.

⁵ De acordo com Oliveira (2002, p.38): “eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, reduzir os custos etc; eficácia é fazer as coisas certas, obter resultados, aumentar o lucro, produzir alternativas criativas; efetividade é manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo”.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

Observando a Figura 1, visualiza-se que o processo de Administração Estratégica é seguido e ininterrupto, abrangendo diversas fases.

São muitos os conceitos sobre administração estratégica e para entendê-la precisamos ter definido o significado da palavra estratégia. Para Wright *et al.* (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vista: formulação da estratégia; implementação da estratégia; controle estratégico.

De acordo com Certo *et al.* (2010), administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.

Na prática, podemos considerar o que nos dizem ambos os autores, considerando que o planejamento é necessário para que a organização saiba o que pretende e o tempo necessário para alcançar seus objetivos. Portanto, as organizações precisam controlar o andamento do seu planejamento avaliando a execução das estratégias e analisando se estas estão apropriadas, as influências do ambiente externo e interno, detectando anomalias e inconsistências entre o planejado e o executado.

As organizações podem beneficiar-se muito com a prática da administração estratégica, pois, além de aumentarem sua lucratividade, pode fazer com que seus membros se comprometam com a realização de metas organizacionais à longo prazo.

Nota-se assim, que a administração estratégica necessita de um planejamento à longo prazo prevendo problemas e diminuindo seus riscos, neste sentido, a estratégia deve estar incorporada na visão e missão da organização tendo sempre em mente as ameaças e oportunidades.

3.2. ESTRATÉGIA

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, relativas

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

mudanças no ambiente, e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG *et al.*, 2006).

A estratégia é o propósito de uma organização, é o impulso, a motivação maior que a direciona para os caminhos que ela escolher. O propósito é formado pela: missão e visão; princípios e valores; abrangência e posicionamento.

Valadares (2003) afirma que a missão é definida como a razão de ser de uma organização, portanto é ela que orienta os objetivos e estratégias empresariais.

A visão procura descrever a auto imagem da organização, como ela se vê, ou como ela gostaria de se ver no futuro. A missão é o objetivo mais amplo, refere-se ao que a sociedade espera que a organização faça, é a interação entre o ambiente e a instituição. A meta contribui para o cumprimento dessa missão, sendo ela mais concreta e específica. Da meta decorre os objetivos que geralmente são estabelecidos a curto prazo. A especificação desse conjunto define a direção das atividades organizacionais e a especificação de como ela pode alcançar o que deseja.

Assim, o principal propósito de uma estratégia é manter a organização ou conquistar para ela certa vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Neste sentido, para Robbins (2003) é importante lembrar que algumas vantagens podem ser imitadas, sendo necessário que a administração crie barreiras que dificultem a imitação ou que reduzam as oportunidades de concorrência.

3.2.1. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Para se alcançar os objetivos da organização, é necessário atentar para a escolha da estratégia ou conjunto de estratégias que sejam mais adequadas para o seu perfil atual, considerando que o ambiente onde está inserida exerce forças, positivas ou negativas, sobre ela. Neste sentido, Chiavenato (1993) nos diz que as organizações como sistemas abertos estão em constante interação dual com o ambiente, atuando, a um tempo, como variável independente e como variável dependente do ambiente. Dual no sentido de que o influencia e é por ele influenciado.

As decisões estratégicas são definidas por Mintzberg *et al.*, (2006), como aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seu ambiente. Os mesmos autores afirmam que

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

estratégia significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para integrar um *mix* único de valores.

Assim, podemos afirmar que anterior à definição do tipo de estratégia a ser adotada, é extremamente importante uma análise criteriosa do ambiente onde a organização está inserida. Maximiano (2006) esclarece que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Esta análise permitirá a identificação de oportunidades e ameaças, o que possibilitará o estabelecimento de estratégias de desenvolvimento ou de sobrevivência. O mesmo autor afirma que para fazer a análise interna os administradores olham para dentro da própria organização a procura de pontos fortes e fracos.

Com relação a análise externa, Robbins (2003) ressalta que “o sucesso na administração do ambiente exige que os administradores analisem a fonte de incertezas e depois selecionem uma estratégia que a organização possa implementar eficazmente”.

O Quadro 1 demonstra a relação entre as variáveis de formulação e implementação de uma estratégia:

Quadro 1: Relação entre as variáveis de formulação e implementação (execução) de uma estratégia

		FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	
		BOA	RUIM
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA	BOA	Sucesso	Roleta Russa
	RUIM	Problema	Fracasso

Fonte: Certo e Peter (2005).

Portanto, o sucesso na execução de uma estratégia abrange a escolha correta; metas ordenadas para unir os membros da organização; estratégia congruente com as competências centrais ou habilidades da organização; estrutura apoiadora; sistemas encorajadores; estilo gerencial que forneça comprometimento substancial e simbólico à estratégia; e pessoal com qualificação e habilidades para levar a cabo a estratégia.

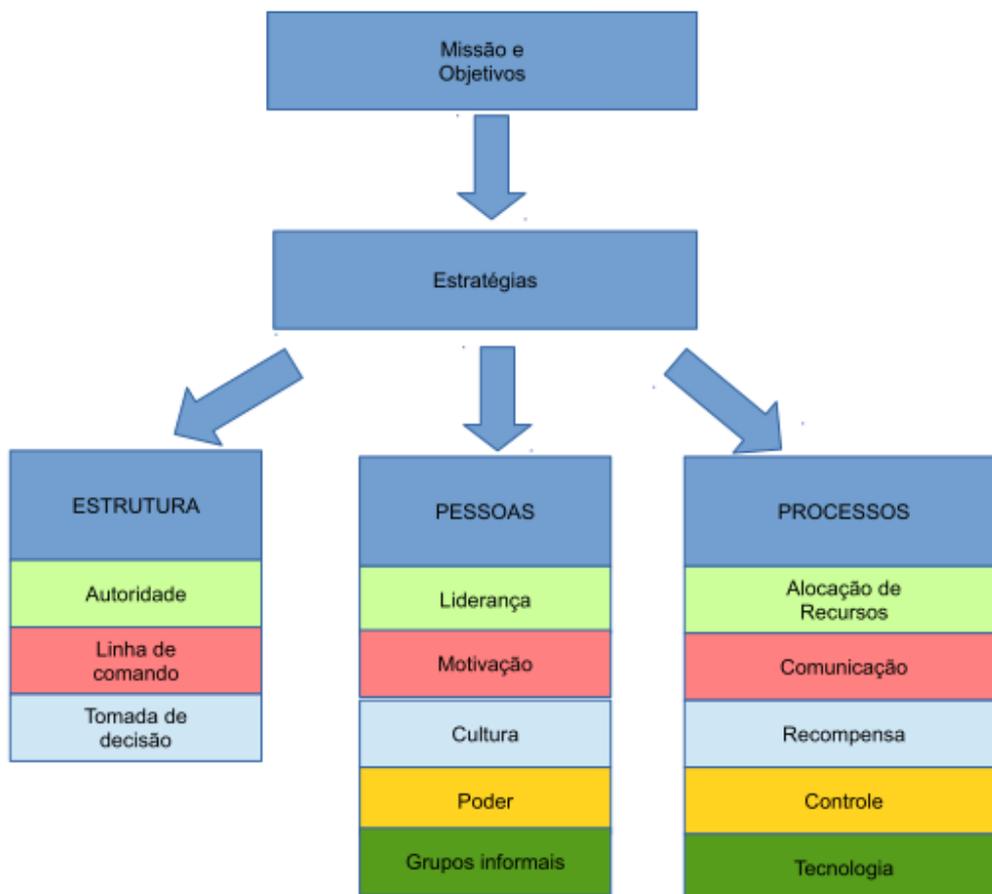
Para a formulação das estratégias, há três pontos fundamentais: propósito, ambiente e capacitação, esses três pontos formam o triângulo estratégico e no centro dele estão as estratégias.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

Em seguida vem a implementação da estratégia escolhida, onde a organização necessita ter um amplo domínio das informações que alimentarão o painel estratégico. Com todas as informações alimentadas torna-se fácil sua aplicação. O painel permite uma rápida análise dos indicadores estratégicos que possibilitam a visualização imediata dos efeitos causados pelas diversas simulações que poderão ser analisadas sem colocar em risco as operações produtivas e comerciais da organização.

Na implementação de uma estratégia ocorrerá mudanças na organização e neste momento surgem resistências. A Figura 2, representa os fatores envolvidos no processo de implementação da estratégia.

Figura 2: **Processo de implementação da mudança**



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005).

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

Conforme demonstrado na Figura 2, é necessário que se obtenha aceitação e colaboração de todos os departamentos da instituição, a fim de eliminar as resistências relacionadas ao processo de mudança.

Após a elaboração, a escolha da melhor estratégia, sua formulação e implantação é hora de acompanhar a sua evolução.

Segundo Porter (1986), caso a estratégia utilizada entre em declínio, a organização pode usar uma estratégia alternativa, entre essas estão as estratégias de:

- Liderança – buscar uma posição de liderança em termos de parcela do mercado;
- Nicho – criar ou defender uma posição firme em um segmento particular;
- Colheita – conduzir um desinvestimento controlado, tirando proveito dos pontos fortes;
- Desativação rápida – liquidar o investimento o mais breve possível na fase do declínio.

3.2.2. O CONTROLE ESTRATÉGICO

Os planos selecionados para controle devem ser estratégicos, ou no sentido de serem fatores de limitação na operação, ou no sentido de indicar melhor do que outros fatores se os planos estão dando certo. De posse de tais padrões, pode o administrador dirigir um grupo maior de subordinados e, desta forma, aumentar sua amplitude administrativa, com benefício de economia no custo e melhoria de comunicações (KOONTZ; O'DONNELL, 1976).

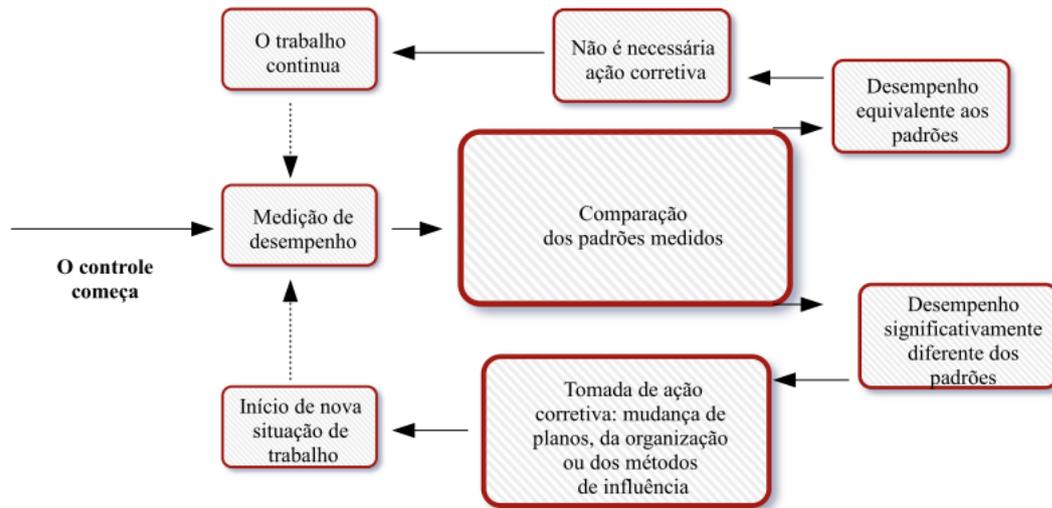
O controle no nível estratégico tem duas finalidades: acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de sua missão; e acompanhar os fatores externos que influenciam a organização. É o controle estratégico que produz as informações abrangentes, múltiplos critérios de avaliação, síntese das áreas funcionais, bem como informações da análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e da análise externa (ameaças e oportunidades). Com base nestas informações do controle estratégico, a alta administração define sua relação desejada com o ambiente, ou desempenho desejado dentro de um ambiente definido.

As ações corretivas são definidas para cada indicador cujo desempenho esteja abaixo do padrão desejado. Para cada ação, se estabelece um plano de ação com a determinação de metas e formulação de diretrizes, custos e responsabilidades pela

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

execução da atividade corretiva. A Figura 3 apresenta um modelo de processo de controle.

Figura 3: Um modelo de processo de controle



Fonte: Certo (2003)

Na Figura 3, podemos observar como as etapas do processo de controle se relacionam. Quando as medidas de desempenho são significativamente diferentes dos resultados planejados ou do padrão, a administração faz as correções para garantir que estes sejam alcançados. Em outra via, quando o desempenho corresponde aos resultados planejados ou padrão, ou os ultrapassa, não há necessidade de ação corretiva e o trabalho continua sendo realizado normalmente.

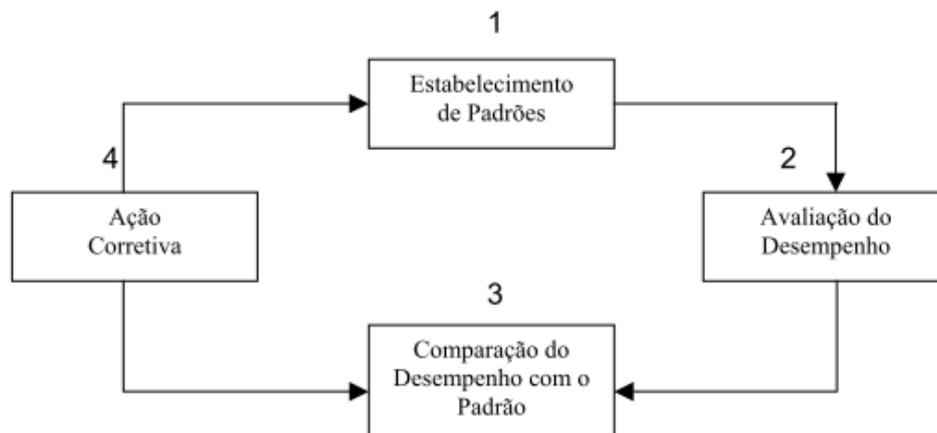
Para Chiavenato (2000), considerando a complexidade e as multifaces das atividades da empresa, torna-se difícil abordar o controle em sua totalidade, pois existem vários tipos de controles, a saber: financeiros, contábeis, de produção, de qualidade, de inventários, de vendas, de pessoal, etc. Muitas pessoas são responsáveis dentro das empresas por tarefas relacionadas ao acompanhamento e avaliação das atividades correntes e passadas, comparando-as com normas e padrões desejados pela empresa. Seja no nível institucional, intermediário ou operacional, o controle é um

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

processo cíclico e interativo constituído de quatro fases: estabelecimento de padrões; avaliação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

Essas quatro fases podem ser assim representadas:

Figura 4: O controle como um processo cíclico



Fonte: Chiavenato (1990)

Observando a Figura 4, a ideia de Chiavenato (1990) nos diz que “na realidade, o controle é um processo cíclico e repetitivo. À medida que ele se repete, a tendência é fazer com que as coisas controladas se aperfeiçoem e reduzam seus desvios em relação aos padrões desejados”.

3.3. PLANEJAMENTO

O planejamento é a primeira das funções administrativas. Determina antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los, desta forma se torna primordial e de extrema importância analisarmos seus conceitos. Neste sentido para Gibson *et al.* (1981) “a função do planejamento inclui aquelas atividades que levam à definição dos itens e à determinação dos meios adequados à consecução dos fins”.

Já para Robbins (2003) “planejamento é a função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades”.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

Nota-se que para este segundo autor, o planejamento prevê mais que as metas da organização, pois destaca-se a distribuição das tarefas entre os níveis hierárquicos, estabelecendo-se assim quais serão as funções específicas de cada nível para alcançar a meta. Neste sentido, na Tabela 1 é possível constatar que o planejamento deve abordar os três níveis: estratégico, tático e operacional.

Tabela 1: os três níveis de planejamento na organização

Planejamento	Horizonte Temporal	Abrangência	Conteúdo
Estratégico	Longo prazo	Macro orientado. Aborda a organização como um todo.	Genérico
Tático	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente.	Detalhado
Operacional	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.	Específico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009)

As organizações não trabalham na base da improvisação elas planejam antecipadamente seus fins (o que será feito) e meios (como será feito). Segundo Chiavenato (2000), o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento dá direção, reduz o impacto à mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle.

Sabemos que as situações que as empresas enfrentarão são diferentes das já enfrentadas no passado e que para cada decisão estratégica a empresa precisa levar em conta as influências do ambiente onde está inserida, monitorando as mudanças de modo que elas não interfiram negativamente no alcance das metas planejadas. Na realidade, planejar requer muito tempo e muitas vezes se torna difícil dimensionar com clareza os benefícios e resultados. Ainda assim, o planejamento eficiente traz inúmeras vantagens às organizações.

Para Randolph (1977), os dois benefícios mais importantes do planejamento são:

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

- Conseguir fazer mais coisas em menos tempo e com resultados mais satisfatórios. Em outras palavras, tornará nossos cargos mais fáceis e desembaraçados;
- Obter maiores lucros e progresso para nós, tanto como indivíduos como uma corporação.

Chiavenato e Sapiro (2009) enfatizam que o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade. Esses autores constataram que:

“As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior as demais. As organizações bem sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.30).

3.3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como um todo. Pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado.

Na prática, isso significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos (dinheiro, capital humano, intelectual, produtos diferenciados, outras vantagens frente aos concorrentes), estabelecendo objetivos (o que se deseja atingir) e estratégias (como chegar aos objetivos) possíveis.

Isso tudo orienta a empresa para o mercado, tornando-a mais competitiva. Logo, o planejamento estratégico passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, além disso, alinha a visão dos gestores e direciona os recursos, uma excelente forma de conquistar clientes e mercado.

Para Rasmussen (1990), planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e principalmente, competitivos.

Oliveira (2009), diz que na elaboração do planejamento estratégico são previstas três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. No delineamento é abrangida a estrutura metodológica do processo e o profissional que irá auxiliar na elaboração. A elaboração é responsável por identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e desenvolver maneiras para realização das estratégias. A implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Normalmente, o planejamento estratégico, anda em passos lógicos, de cima para baixo, partindo de uma visão ampla a objetivos mais específicos, enumera as tarefas, atribui as responsabilidades e baseia-se em premeditação e análise técnica.

A importância de se fazer um planejamento estratégico explica-se diante de tanta turbulência e incertezas que o macroambiente enfrenta nos dias atuais. E essa também é a razão para a manutenção dele, que busca responder a questões básicas, como: Por que a organização existe? O que e como ela faz? Qual é o ambiente onde está operando? Onde ela quer chegar? Como chegar até lá?

As respostas a este conjunto de questionamentos possibilitam a estruturação do plano estratégico, que é o conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional, podendo ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização. Sendo assim, para a implantação deste planejamento na organização é preciso ter uma programação que define as atividades necessárias e saber qual é o tempo hábil para executar estas atividades. Tal tarefa de modo geral compete ao nível hierárquico mais elevado, onde estão o presidente e os diretores da organização, por isto também este é considerado o nível estratégico da empresa.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

3.3.2. PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

Em uma organização, nós encontramos o plano estratégico de negócios, que declara os principais objetivos e metas que a empresa espera atingir nos próximos dois ou dez anos. Para Arnold (1999) plano estratégico de negócios é uma declaração de direcionamento amplo da empresa e mostra o tipo de negócio – as linhas de produtos, mercados e assim por diante – em que a empresa pretende atuar no futuro.

O plano estratégico é de responsabilidade da alta administração, que para tanto, utiliza informações de produção, marketing, finanças e recursos humanos, fornecendo uma estrutura que propicia o estabelecimento de objetivos e metas para planejamento posterior em todos os segmentos da empresa.

Em cada uma destas áreas continuamente são tomadas decisões. O tipo de decisão depende do problema que a originou, já que as situações e os problemas podem mudar em relação à sua natureza, urgência e impactos sobre a organização (MAXIMIANO, 2006).

Dornelas (2008) aborda a importância do plano de negócios, para:

“Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.)” (DORNELAS, 2008, pg. 85).

Importante esclarecer que o plano de negócios deve ser compreendido como a fase inicial da instituição que está sendo criada para o desenvolvimento de um negócio e que o mesmo se constitui em uma ferramenta dinâmica, que necessita estar sempre em atualização, conforme nos orienta Santos e Pereira (1995), pois trata-se de um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas fases de decolagem e de consolidação da empresa.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

CONCLUSÃO

Ao longo do tempo a Administração Estratégica tem se firmado tanto nos bancos acadêmicos quanto na estrutura organizacional como ferramenta fundamental para a longevidade da organização, minimizando a tendência entrópica natural. Para além disso, o planejamento estratégico fundamenta a estrutura, os objetivos, as tendências e o fluxo organizacional dos processos, correlacionando ambiente interno e externo.

Planejar faz parte da vida organizacional, faz parte do pensar a organização no seu tempo e espaço. O ato de planejar leva a construção de cenários possíveis, sejam eles positivos ou negativos, permitindo preparar a organização no sentido de encarar desafios e também tirar proveito de oportunidades possíveis.

Sendo assim, unir o ato administrativo de planejar com a gestão estratégica, permite aos gestores delimitar um plano de negócios adequado para a organização, equilibrando as ações institucionais no intuito de minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes. Neste sentido, o plano de negócios de uma organização torna-se o documento mestre para a condução do negócio empresarial, independente do ramo em que a empresa atue.

Cabe ressaltar que a estratégia nos seus mais diversos aspectos alicerça a cultura organizacional. Tendo em vista que a estratégia empresarial deve ser seguida por todos os níveis da organização, seja ele estratégico, tático ou operacional. Quanto mais clara for a estratégia de uma organização para seus colaboradores, mais executável ela se torna. Além disso, a estratégia deve refletir ao máximo a realidade do contexto em que a organização está inserida. Uma estratégia bem elaborada, amplamente difundida e executada dentro de uma organização pode ser sinônimo de sucesso nos negócios.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.

CERTO, S.C. **Administração moderna.** 9ª Ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P. **Administração estratégica.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I. – **Introdução à teoria geral da administração** – 4. Ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CHIAVENATO, I. – **Introdução à teoria geral da administração** – 6. Ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 3ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

GIBSON, J. L. *et al.* **Organização: comportamento, estrutura, processos.** Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araujo. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração.** 10ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados.** 4. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Administração Estratégica, Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**. 26ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1986.

RASMUSSEN, U. W. **Manual do planejamento estratégico uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RANDOLPH, R. M. **A administração do planejamento: como tornar realidade uma ideia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ROBBINS, S. P. – **Administração: mudanças e perspectivas** – Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

WRIGHT, P. L; KROLL, M. J; PARNELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.