

Empreendedorismo



Material Teórico



A Importância e os Tipos de Planejamento

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Dra. Vilma Lima

Revisão Técnica:

Profa. Ms. Elaine Barreto Batista

Revisão Textual:

Profa. Dra. Selma Aparecida Cesarin

UNIDADE

A Importância e os Tipos de Planejamento



- Introdução ao Planejamento
- Tipos de Planejamento
- Modelos de Planejamento



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Discorrer sobre a importância do Planejamento para o empreendedor que precisa transformar sua ideia em um negócio rentável;
- Conhecer os tipos de Planejamento para melhor aplicar de acordo com o mercado alvo e circunstâncias Empresarial.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução ao Planejamento

Falaremos sobre a importância do Planejamento para o empreendedor que precisa transformar sua ideia em um negócio. Ao planejar, o empreendedor fará o seu primeiro contato com o universo empresarial. O Planejamento bem organizado pode possibilitar a oportunidade de se conhecer o empreendimento e também o mercado no qual se ambientará.

Iniciaremos esta Unidade de estudo buscando, na essência, o que é planejar:

Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa a proporcionar condições racionais para que a Empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura (CHIAVENATO, 2012, p. 149).

Sabemos que o futuro chegará e, para os empreendedores, este não pode ocorrer sem Planejamento; é preciso estar preparado para enfrentá-lo. A palavra Planejamento pode ter outras infinidades de definições e de conceitos. Para nós, Planejamento significa um processo a partir do qual se identificam as metas e os objetivos com os quais se pretende alcançar a máxima eficácia e eficiência. Por meio dele, é possível determinar as estratégias para conseguir o que se quer.

O Planejamento requer incorporar a missão da Organização, bem como estabelecer metas, objetivos e os meios necessários para a realização desses objetivos. Significa olhar o caminho a seguir e, a partir dele, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios que virão.

O Planejamento é essencial em qualquer tipo de Organização ou atividade (CHIAVENATO, 1999).

Assim:

O Planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. Geralmente, um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e proporciona respostas às seguintes questões: o que, quando, como, onde e por quem. (CHIAVENATO, 2012, p. 149)

Ainda que o ato de planejar possa ser efetivado em várias ações da vida cotidiana:

O Planejamento físico serve para definir arranjos espaciais, como localização da fábrica, distribuição de equipamentos, arranjo de lojas, escritórios ou agências bancárias. O Planejamento de marketing envolve a previsão de vendas, o programa de propaganda, as promoções e permite o Planejamento de entradas de dinheiro. O Planejamento financeiro envolve o orçamento de despesas, o fluxo de caixa, o programa de investimentos etc. (CHIAVENATO, 2012, p. 150).

Contudo, vimos que o Planejamento pode ser aplicado em qualquer área, devendo ser o elemento balizador de todas as ações da Empresa, independente do porte. Alguns especialistas são categóricos ao dizer que normalmente as grandes empresas administram seu negócio considerando o Planejamento estratégico, mas que as Empresas de pequeno porte, normalmente não.

Arriscamo-nos a dizer que esse seja um dos motivos de insucesso para os empreendedores iniciais:

O Planejamento Estratégico quando aplicado às pequenas Empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as Empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa (ALMEIDA, 2010, p. 2).

“O Planejamento estratégico ajuda o empreendedor a se concentrar nos fatores-chave da Empresa e em suas oportunidades provenientes” (TERENCE, 2002, p. 75).



Um Planejamento estratégico completo requer muito mais esforço e dedicação do que normalmente imaginamos, mas se feito com qualidade, formarão o caminho das pedras para a conquista de todos os seus objetivos. Empresas que colocam com eficiência todos os seus planos e práticas, são as que abandonam estratégias equivocadas com facilidade, traçando novos rumos, aproveitando boas oportunidades, formando grandes líderes e criando resultados mais sustentáveis e lucrativos. Somos capazes de tudo isso, e se alguma dúvida aparecer, a Endeavor está aqui para ajudar.

Leia mais em:<https://goo.gl/n5iW7p>

Para o nosso estudo, vamos considerar o Planejamento em nível empresarial, ou seja, aquele utilizado para maximizar a eficácia e a eficiência das empresas.

O Planejamento dentro das Empresas tem sido praticado como parte integrante da liderança e da Administração, desde Taylor (Administração Científica).

No entanto, a partir de 1960, as mudanças começaram a ser intensas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos foram surgindo e tomando o espaço de outros, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico derivado do Planejamento em Longo Prazo, uma metodologia idealizada e desenvolvida nos Estados Unidos, na década de 1950 (CHIAVENATO, 1999).

Considerando que todo Planejamento se subordina a uma Filosofia de ação, Ackoff (1970) faz constar três tipos de filosofia do Planejamento estratégico:

- **Planejamento conservador:** é aquele com foco na estabilidade e na manutenção da situação existente. A ideia aqui é tomar decisões que afetem pouco ou quase nada as organizações. Sua ênfase é conservadora e de reforço ao *status quo*. Nesse tipo de Planejamento, a preocupação consiste na identificação e na resolução de deficiências internas. Sua base é predominantemente retrospectiva, já que aproveita as experiências passadas para projetar;
- **Planejamento otimizante:** é o Planejamento voltado para a adaptabilidade e a inovação dentro da Organização. As decisões são pensadas a fim de se conseguir o melhor resultado. Nesse tipo de Planejamento, a preocupação está na melhoria das práticas vigentes na Organização. Sua base é predominantemente incremental, no sentido de melhorar, continuamente, tornando as operações melhores a cada dia que passa;
- **Planejamento adaptativo:** é o Planejamento voltado para as contingências e o futuro da Organização. A harmonização dos diferentes interesses dos públicos da Organização é a base para a tomada de decisão. O Planejamento adaptativo procura reduzir as deficiências localizadas no passado da Organização pensando no futuro. Sua base é predominantemente aderente, no sentido de se ajustar às demandas ambientais e se preparar para as futuras contingências.

Independente da Filosofia Empresarial, é importante destacar a necessidade de haver Planejamento estratégico para preparar a Organização para possíveis adaptações ou mudanças. Ainda que não haja como controlar o futuro, por meio do Planejamento, é possível identificar tendências e até isolar fatores ambientais que possam influenciar negativamente a Organização.

Ao planejar, o profissional deve levar em consideração questões relativas ao negócio, tanto no tempo presente, quanto no futuro, quando as suas decisões e ações deverão efetivar-se. Para o Planejamento, é preciso considerar algumas perguntas:

1. Por que devemos estabelecer a meta ou objetivo? (Why);
2. O que deve ser feito para atingi-la? (What);
3. Onde (em que nível) isso será feito? (Where);
4. Quando isso será feito? Qual é sua programação no tempo? (When);
5. Como será feito? (How);
6. Quem vai fazer? (Who);
7. Quanto custa? (How much).

O Planejamento estratégico é uma atividade que todas as Organizações e seus colaboradores devem exercer para atingir bons resultados.

Tipos de Planejamento

Oliveira (2015) destaca três tipos de Planejamento, considerando os níveis hierárquicos numa pirâmide organizacional, conforme a figura a seguir:

1. Planejamento estratégico;
2. Planejamento tático;
3. Planejamento operacional.

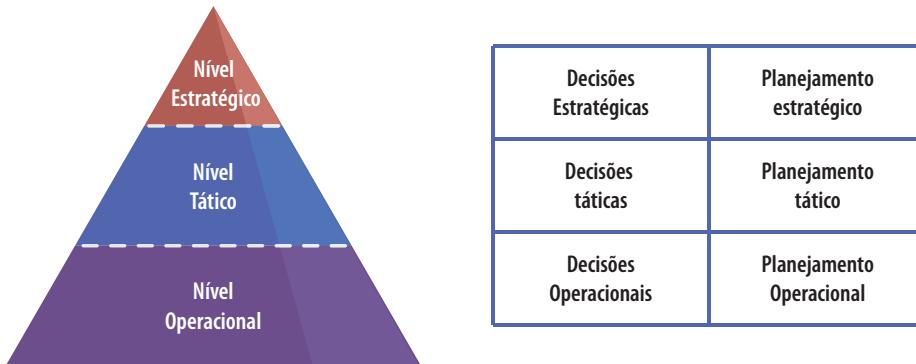


Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de Planejamento

Planejamento estratégico – Define os objetivos e as estratégias da Organização em longo prazo. É nesse nível de Planejamento que se definem os produtos e serviços que a Organização pretende oferecer; os mercados e clientes que se pretende atender. A responsabilidade pela definição desses Planejamentos é da alta administração. Há Empresas, porém, que ficam a cargo de um setor especializado, por exemplo: os departamentos de novos negócios. Os objetivos desse Planejamento são de longo prazo (OLIVEIRA, 2015).

Churchill, de forma objetiva, destaca os mesmos aspectos de Oliveira ao dizer que: “Planejamento estratégico persegue os objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos” (CHURCHILL, 2000, p. 86).

Planejamento tático – tem como objetivo aperfeiçoar determinada área ou função Empresarial em médio prazo. Cada setor tem seu próprio Planejamento tático. O Planejamento estratégico se desdobra em vários Planejamentos táticos (OLIVEIRA, 2015). Churchill ratifica ao dizer que “Planejamento tático contempla: criação de objetivos e estratégias destinadas a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio” (CHURCHILL, 2000, p. 86).

Planejamento operacional – Cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da Empresa. É pensado no curto prazo e abrange cada uma das tarefas e metas da Empresa. Por ser a última etapa de Planejamento, o operacional deve ser um plano mais delineado, tentando explicar cada tarefa isoladamente (OLIVEIRA, 2015). Para Churchill, “Planejamento operacional é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo” (CHURCHILL, 2000, p. 86).

Os Planejamentos estratégico, tático e operacional devem ser trabalhados em conjunto. De modo geral, o Planejamento estratégico está ligado aos objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a Empresa como um todo. Os Planejamentos tático e operacional relacionam-se a objetivos de médio e curto prazo e com estratégias e ações que, normalmente, afetam parte da Empresa.

Vejamos a seguir alguns exemplos dos tipos de Planejamento adaptado de Vasconcellos e Machado, 1979, p. 5 apud Oliveira, 2015, p. 17.

Quadro 1. Tipos e níveis de Planejamento nas Empresas

Tipos					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira, 2015, p. 17

O autor ressalta que de forma isolada não se faz suficiente:

O Planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o Planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos Planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

Ressaltamos, a seguir, as principais diferenças entre os tipos de Planejamento estratégico e tático:

Quadro 2 – Diferenças entre Planejamento estratégico e Planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, 2015, p. 21

A partir da discriminação dos itens: prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade, segundo o autor Oliveira (2015), as diferenças são:

- **Prazo:** vez que o Planejamento estratégico requer o conjunto de Planejamentos táticos, este ocorre num período de tempo maior para sua conclusão;
- **Amplitude:** o Planejamento estratégico contempla toda a Empresa. Já o Planejamento tático, parte dela, em outras palavras, é realizado para cada área e/ou setor da Empresa;
- **Risco:** o Planejamento estratégico assume maior risco em decorrência de sua amplitude e, ainda, o tempo maior para execução em relação ao Planejamento tático;
- **Atividades:** o Planejamento estratégico está correlacionado às atividades-fins e meios da Empresa, enquanto os Planejamentos táticos são mais correlacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- **Flexibilidade:** o Planejamento estratégico é menos flexível, vez que contempla a Empresa como um todo, bem como a situação e posição dessa em seu ambiente, no qual estão os fatores não controláveis pela referida Empresa. O Planejamento tático, por se referir a uma parte da Empresa, tem uma flexibilidade maior, haja vista que os impactos tendem a ser menos abrangentes.

Quadro 3. Diferenças entre Planejamento tático e Planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, 2015, p. 22

As diferenças entre o Planejamento tático e o Planejamento operacional tem sua base naquelas apontadas entre o Planejamento estratégico e o tático. Como as estratégias e ações decorrentes do Planejamento operacional atuam no último nível, estas têm previsões menores ou mais restritas para os seguintes itens: prazo, amplitude e riscos. Em relação às atividades, tanto no Planejamento tático quanto no Planejamento operacional, elas se referem às atividades-meios, sendo então, mais flexíveis do que o Planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2015).

[...] a mudança maior é no nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da Empresa. Há, também, a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, produtos ou serviços, objetivos, processos, atividades, funções, tecnologias, estruturas e pessoas. Naturalmente, pode-se alterar um, alguns aspectos ou todos os aspectos (OLIVEIRA, 2015, p. 22).

Cada Planejamento deve ter seu escopo e seguir uma ordem. Planejar é uma das primeiras funções do Administrador e consiste de base à implementação das outras funções. Segundo Chiavenato: “[...] é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente” (1999, p. 209). Do Planejamento decorrem os planos e estes, por sua vez, funcionam como guias para assegurar os seguintes aspectos:

- Definem recursos – materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, ambientais etc.;
- Integrar os vários objetivos a serem alcançados, com vistas à coordenação e integração;
- Permitem que as pessoas trabalhem em diferentes atividades;
- Dão racionalidade ao processo;
- Permitem monitorar e avaliar o processo.

Modelos de Planejamento

Não existe uma metodologia universal que nos apresente um modelo ideal ou único. As organizações diferem em tamanho, em tipos de informação, em estruturas organizacionais, em filosofia e estilo gerencial. Sendo assim, sugerimos que cada documento seja único.

A seguir, como exemplo, delineamos duas propostas de autores experientes que apresentam possíveis soluções para orientação durante a efetivação do Planejamento.

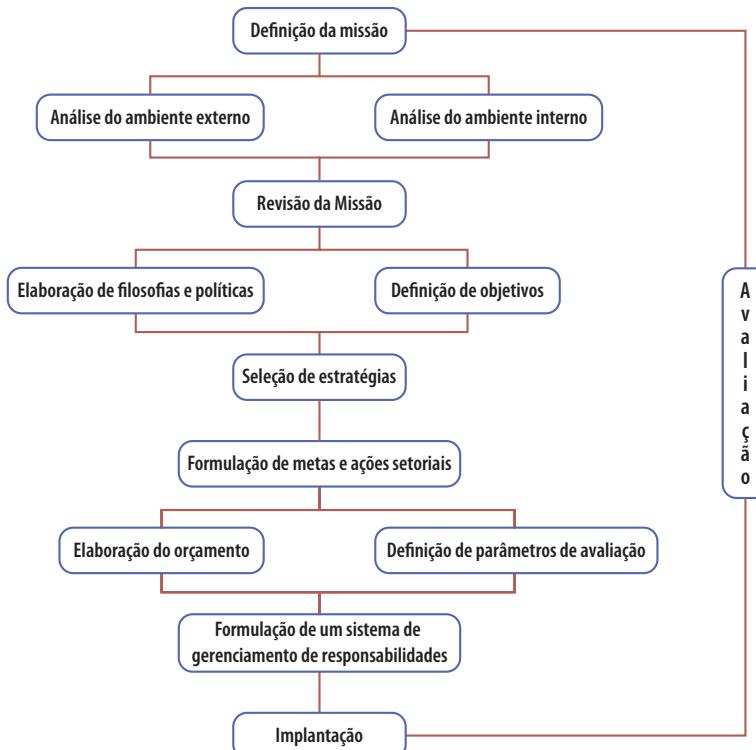


Figura 2 – Modelo de Planejamento estratégico A
Fonte: adaptado de Tavares (1991)

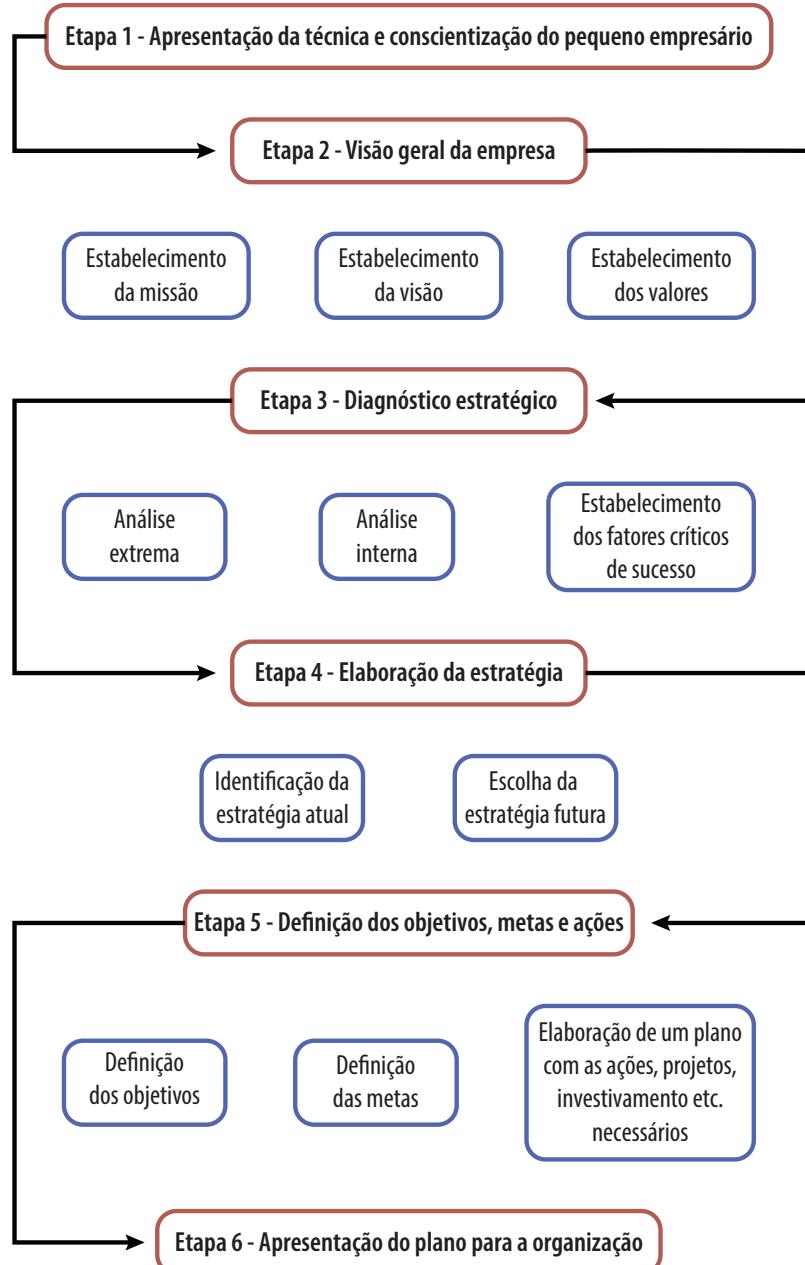


Figura 3 – Modelo de Planejamento estratégico B

Fonte: adaptado de Terence (2002)



Acesse o site do Sebrae a fim de buscar outro modelo de Planejamento estratégico. O site traz notícias e vídeos relacionados ao tema, entre outras informações para os futuros empreendedores. Sebrae: <https://goo.gl/VByr0>

Existem, atualmente, diversos modelos de Planejamento estratégico com possibilidades de implantação nas organizações. A opção por este ou aquele deverá levar em consideração o tipo de Organização, bem como as realidades interna e externa dessas organizações. “Portanto, um Planejamento deve ser feito por causa dos benefícios que apresenta, independentemente da Empresa” (LAS CASAS, 2006, p.82).

Em linhas gerais, um Planejamento estratégico deve seguir algumas premissas básicas, que podem ser encontradas em qualquer que seja o modelo: “Não existe uma metodologia universal de Planejamento estratégico, porque as Empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo” (OLIVEIRA, 2015, p. 44).

Utilizaremos como fonte o que nos ensina Oliveira (2015), devendo sofrer adaptações de acordo com as condições e realidades internas e externas da Organização a ser empregada.

Segundo a metodologia proposta por Oliveira (2015), podemos considerar quatro fases básicas:

- Fase 1: Diagnóstico estratégico;
- Fase 2: Missão da Empresa;
- Fase 3: Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase 4: Controle e Avaliação.

A primeira fase, denominada por Oliveira (2015) “Diagnóstico estratégico” inicia-se pela identificação da visão da Empresa.

Fase 1: Diagnóstico Estratégico

Identificação da visão

O ponto de partida é levantar as necessidades e as expectativas do empreendedor, dos acionistas, conselheiros, ou seja, de acordo com o tipo de Empresa, daqueles que fazem parte da criação da Organização.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2015, p. 45, grifo nosso).

A visão dá à Empresa a direção que pretende seguir, ou ainda, onde a Empresa quer estar em um determinado período de tempo. Pode ser entendida, ainda, como a expectativa da administração; limites que a instituição consegue enxergar dentro de um período de tempo estipulado. Além disso, a visão aliada à missão proporciona o delineamento do Planejamento estratégico.

A Natura, por seu comportamento Empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo (NATURA, ONLINE).

Fonte: <https://goo.gl/PUpXm>

Identificação dos valores

A definição dos valores organizacionais deve partir de amplo debate dos dirigentes da Empresa acerca daquilo que dará personalidade, identidade à Organização, visando a sustentar o modelo de gestão da Empresa.

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma Empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na prática os valores consolidam a personalidade da Empresa e proporcionam sustentação para as suas políticas, ou seja, o que deve ser decidido e operacionalizado. Portanto a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma Empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do Planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2015, p. 45, grifo nosso).

Os valores são premissas que orientam a postura da Empresa e, sobretudo, de todos aqueles que fazem parte da sua equipe. A Empresa, por intermédio de seu corpo funcional, relaciona-se com clientes, fornecedores, acionistas e comunidade, entre outros valores em consonância com os valores idealizados pela Empresa. Ademais, representam os alicerces da Empresa, princípios e convicções que devem sustentar o negócio.

VALORES DA EMPRESA COCA-COLA DO BRASIL

INOVAÇÃO – Buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação. Desejamos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde vale a pena correr os riscos de inovar e de compartilhar ideias.

LIDERANÇA – Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como Empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos.

RESPONSABILIDADE – Devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos.

INTEGRIDADE – Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

PAIXÃO – Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

COLABORAÇÃO – Acreditamos na força da participação e, por isso, promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos.

DIVERSIDADE – Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.

QUALIDADE – Consideramos que não há limites para atingir a excelência nas nossas atividades. Devemos deixar tudo sempre melhor do que estava e estabelecer os mais altos padrões para os nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho (COCA-COLA BRASIL, ONLINE).

Fonte: <https://goo.gl/dJAiFJ>

Análise externa

Essa etapa visa a identificar as ameaças e as oportunidades provenientes do ambiente externo a fim de analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (OLIVEIRA, 2015).

Trata-se de uma análise do ambiente externo à Empresa, ou seja, das condições que cercam a Empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Ao analisar as informações externas, deve-se considerar: dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes diretos/indiretos e aspectos políticos, sociais e econômicos, entre outros, que possam causar algum efeito sobre a Empresa:

Essa análise deve ser efetuada pela Empresa como um todo, considerando uma série de assuntos, entre os quais se podem destacar:

- mercado nacional; • mercado regional; • mercado internacional; • evolução tecnológica; • fornecedores; • mercado financeiro; • aspectos socioeconômicos e culturais; • aspectos políticos; • entidades de classe; • órgãos governamentais; • mercado de mão de obra; e • concorrentes (OLIVEIRA, 2015, p. 46).

A análise externa prevê identificar oportunidades e ameaças que podem afetar a Empresa, visando, ainda, a estudar a posição no mercado atual e a posição almejada. Identificadas as ameaças, objetiva-se minimizá-las ou neutralizá-las e, sobretudo, enxergar as oportunidades ambientais a fim de potencializar os fatores-chave de sucesso da Empresa. “Devem-se considerar como oportunidade da Empresa situações que essa realmente tem condições e/ou interesse de usufruir” (OLIVEIRA, 2015, p. 47).

O autor sugere ainda, considerar a divisão da análise externa em dois momentos:

Ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a Empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado. Ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a Empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais (OLIVEIRA, 2015, p. 47, grifo nosso).

Avaliar o ambiente direto sugere identificar situações que podem ser controladas pela Empresa e, no que se refere ao ambiente indireto, está relacionado ao conjunto de fatores externos, cuja Empresa não tem condições imediatas de avaliar, mensurar, porém terá que identificar a fim de atuar sobre eles estrategicamente no médio e longo prazo.

Análise interna

“Essa etapa verifica os pontos fortes e fracos, bem como os pontos neutros da Empresa” (OLIVEIRA, 2015, p. 50). Entende-se como análise interna da Empresa o levantamento de informações de cunho interno. Para isso, deve-se considerar a análise dos recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, humanos, tecnologia etc.) de que a Empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras; a estrutura organizacional da Empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades; objetivos organizacionais; o desempenho da Empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

Análise dos concorrentes

Esse tipo de análise também é contempla no item c – análise externa; entretanto, o autor sugere atenção especial, destacando num item à parte por se tratar de um elemento importante na identificação de vantagens competitivas:

Nessa etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma análise preliminar do nível de risco que a Empresa está adotando. Para adequada análise dos concorrentes o executivo deve através de um processo de empatia – se colocar no lugar de seu concorrente – efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes. Somente através desse procedimento o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes. Outro aspecto é que não se pode esquecer de identificar e analisar os concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2015, p. 52).

Considerando-se os estudos realizados até aqui, vimos que o autor destaca, na Fase 1 – **Diagnóstico estratégico**, cinco elementos: visão, valores, análise externa, análise externa e análise dos concorrentes. Todos esses itens devem ser realistas, partindo de análise detalhada, precisa, completa e impessoal, a fim de evitar possíveis problemas no futuro na implantação do Planejamento estratégico. Por isso, deve partir de decisões bem pensadas, avaliadas por consenso e não por “achismo” ou ideia individual sem argumentação plausível.

Fase 2: Missão da Empresa

Estabelecimento da missão da Empresa

“Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da Empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2015, p. 52). É a partir dela que se define o propósito fundamental e único que a Organização deve seguir. Por meio da missão, fica expressa a finalidade pela qual a Organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão deve envolver os objetivos essenciais do negócio, relacionando-o à satisfação de alguma necessidade do mercado:

Missão é a determinação do motivo central da existência da Empresa, ou seja, a determinação de “quem a Empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a Empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da Empresa. Salienta-se que essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da Empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da Empresa (OLIVEIRA, 2015, p. 52).

Podemos dizer que a missão deve direcionar as ações da Empresa no sentido de atender a satisfação do ambiente externo e não – simplesmente – em termos de oferecer um produto ou serviço ao mercado. Trata-se de um elemento amplo, que define o propósito da Empresa.

MISSÃO DA EMPRESA NOVARTIS

Nossa missão é descobrir novas maneiras de melhorar e prolongar a vida das pessoas (NOVARTIS, ONLINE).

Fonte: <https://goo.gl/PUupXm>

Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Normalmente, ao falar sobre propósitos nos referimos à intenção, ao objetivo que se pretende alcançar, por isso, sua relação com ações atuais ou futuras. Nesse caso, de acordo com o Oliveira (2015), os propósitos estão relacionados aos setores que a Empresa pretende definir para sua atuação atual ou futura. Contudo, relaciona-se com o que cada área deve fazer, vislumbrando o cumprimento de sua missão.

Confira a definição a seguir:

Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da Empresa. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a Empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Esses setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços, como a segmentos de mercado. Portanto a Empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros (OLIVEIRA, 2015, p.53).

O autor nos sugere refletir sobre o objetivo de cada setor e como ele se relaciona com a missão em que a Empresa atua ou deseja atuar. Ademais, ressalta a necessidade de registrar dados e informações acerca do que determinou como propósitos, intenção, objetivos de cada setor.

Estruturação e debate de cenários

“Cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da Empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas” (OLIVEIRA, 2015, p. 53):

O executivo pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro. Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades essas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras (OLIVEIRA, 2015, p. 53).

Analizar os cenários pressupõe analisar os fatos ou situações atuais, bem como futuras, sobre diversas situações inerentes ao ambiente interno e externo da Empresa, podendo ser: cenário econômico, cenário cultural e cenário histórico, entre outros, que podem incidir sobre a Empresa. Portanto, requer atenção e análise apurada, vez que esse tipo de análise também visa a estabelecer relações com elementos internos e externos da Empresa. Inclusive, tais elementos são de suma importância na fase 2 – Missão da Empresa.

Estabelecimento da postura estratégica

“Outro aspecto que se deve considerar é a postura estratégica da Empresa, ou seja, a maneira como a Empresa posiciona-se diante de seu ambiente” (OLIVEIRA, 2015, p. 53).

Ao confrontar os pontos fortes e as fragilidades e, ainda, as ameaças e as oportunidades, estabelece um diagnóstico geral da Empresa. Esse, por sua vez, deve balizar as posturas atuais e futuras. A finalidade básica da postura estratégica é facilitar o estabelecimento das estratégias, a partir da realidade da Empresa, a fim de determinar as prioridades dos assuntos estratégicos da Empresa; considerando os fatores internos – controláveis – e externos – não controláveis.

Esse diagnóstico é realizado por meio da matriz SWOT, a partir da qual ele foi obtido, nas análises interna e externa. No diagnóstico externo, realiza-se uma análise das ameaças e das oportunidades que estão no ambiente da Empresa, considerando a maximização das oportunidades e a minimização das ameaças. Já no diagnóstico interno, observam-se os pontos fortes e fracos da Empresa.



Importante!

A análise SWOT é uma ferramenta útil para ajudar as organizações a conhecer melhor a si e ao ambiente em que atua. A análise SWOT é o processo de identificar sistematicamente as Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*) da Organização, as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*) que o ambiente externo oferece. Ela permite à Organização obter uma ideia mais clara da sua posição estratégica. Como uma análise sistemática focaliza todos os principais aspectos da situação da Empresa. Porém, a análise SWOT é mais do que fazer uma lista. É essencial que sejam usadas medidas de avaliação para pesar, verificar as probabilidades, para analisar os itens identificados.

Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

“É na fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da Empresa” (OLIVEIRA, 2015, p. 54):

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a Empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da Empresa considerada no ambiente competitivo. **Macropolíticas** correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a Empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente (OLIVEIRA, 2015, p. 54).

“É importante que o executivo faça uma revisão das macroestratégias e macropolíticas estabelecidas nessa fase da metodologia, visando a seu enquadramento, de acordo com a postura estratégica” (OLIVEIRA, 2015, p. 54).

Fase 3: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nessa fase, as questões básicas são o estabelecimento de “aonde se quer chegar” e de “como chegar à situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir essa fase em dois instrumentos perfeitamente interligados (OLIVEIRA, 2015, p. 54).

Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Segundo Oliveira (2015), o estabelecimento de objetivos, desafios e metas parte do cruzamento dos fatores externos e internos e da interação com os cenários, entre outros elementos já mencionados nesse estudo. A seguir, destacamos o conceito de cada um dos elementos.

- **“Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a Empresa deve dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 2015, p. 55);
- **“Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da Empresa” (OLIVEIRA, 2015, p. 55);

- “**Desafio:** é uma realização que deve ser continuadamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos” (OLIVEIRA, 2015, p. 55);
- “**Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses)” (OLIVEIRA, 2015, p. 55).

Para resumir os aspectos elencados acima podemos apresentar o seguinte exemplo:

- **Objetivo da Empresa:** aumentar a rentabilidade da Empresa;
- **Objetivo funcional:** envolver a área financeira numa análise estratégica sobre o produto ou marca que pode ser potencializada;
- **Desafio:** qualificar a área financeira na busca de novas práticas de análise da viabilidade econômica em dois meses, considerando um cronograma de treinamento com um quadro reduzido de funcionários;
- **Meta:** aumentar a rentabilidade da Empresa em 3%, no prazo de seis meses, considerando as seguintes etapas: levantar os produtos ou marcas da Empresa a fim de realizar um diagnóstico de oportunidades; capacitação da área financeira; estratégia de comunicação e posicionamento no mercado etc. Para cada etapa deve-se definir um prazo de conclusão dentro dos seis meses – meta principal do objetivo da Empresa.

Estabelecimento de estratégias e políticas

Nesta fase do Planejamento, todas as informações obtidas nas fases anteriores serão utilizadas, visando a estabelecer estratégias focadas nas necessidades da Organização. Esse é o momento em que os gestores vão planejar e atribuir as tarefas a todos os envolvidos para que as metas sejam atingidas. Além disso, nesta fase, define-se, também, o cronograma e o custo do plano de ação:

Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira inovadora e diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da Empresa perante seu ambiente. É importante procurar subestabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da Empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da Empresa (OLIVEIRA, 2015, p. 55 – 56, grifo nosso).

Se a Empresa planejou bem, analisou corretamente o mercado, definiu objetivos viáveis e adotou estratégias inteligentes, tem grandes chances de atingir seus objetivos. Uma vez que um objetivo é alcançado, o processo pode ser reiniciado e um novo objetivo pode ser buscado.

Outros elementos a serem considerados nessa fase são a definição de política e diretrizes, que correspondem ao “conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da Empresa” (OLIVEIRA, 2015, p. 56). Segundo o autor, no que concerne à política:

Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o Planejamento estratégico. Normalmente são estabelecidas por área funcional da Empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões por toda a Empresa (OLIVEIRA, 2015, p. 56, grifo nosso).

Em suma, a definição de política e diretrizes é imprescindível para que a Empresa possa alcançar seus objetivos. Ademais, servem para orientar a resolução de conflito de interesses e a tomada de decisão.

Estabelecimento dos projetos e planos de ação

A partir das estratégias e respeitando as políticas, deve-se estabelecer os projetos e planos de ações.

A saber:

- “**Projetos:** são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 56);
- “**Programas:** são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior” (OLIVEIRA, 2015, p. 56);
- “**Planos de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, logística, qualidade etc.)” (OLIVEIRA, 2015, p. 56).

Nessa fase, consideram-se ainda, **instrumentos quantitativos**, que:

Consistem nas projeções econômico-financeiras do Planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da Empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas (OLIVEIRA, 2015, p. 57).

Nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da Empresa (OLIVEIRA, 2015, p. 57).

Fase 4: Controle e Avaliação

Nessa fase, verifica-se “como a Empresa está indo” para a situação desejada (OLIVEIRA, 2015, p. 58). A última fase tem como foco a avaliação do processo. Nela, verifica-se o andamento do Planejamento a partir do que havia sido pensado. O ideal é que sejam definidos limites “aceitáveis” para cada objetivo ou meta, e o não cumprimento desses limites deve ser analisado cuidadosamente para que o problema possa ser corrigido ainda com o processo em andamento.

“O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar principalmente a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos” (OLIVEIRA, 2015, p. 58).

Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- “estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que devem ser estruturados na Fase I – Diagnóstico Estratégico)” (OLIVEIRA, 2015, p. 58);
- “avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo; • comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos” (OLIVEIRA, 2015, p. 58);
- “análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos” (OLIVEIRA, 2015, p. 58);
- “tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas; • acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva” (OLIVEIRA, 2015, p. 58);
- “adição de informações ao processo de Planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa” (OLIVEIRA, 2015, p. 58).

“Nesta quarta fase devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos *versus* benefícios” (OLIVEIRA, 2015, p. 58).

Contudo, sugere-se que a fase de controle e avaliação perpassse por todas as fases do Planejamento estratégico, visando à eficácia e eficiência dele e, sobremaneira, o sucesso da Empresa.

Observe o esquema a seguir, confeccionado pelo autor, a fim de contemplar de forma simples e didática uma visão geral do encontro de todas as etapas inerentes ao Planejamento estratégico.

Quadro 4. Processo de Planejamento Estratégico

O processo inicia-se a partir da:

visão e valores

Algumas vezes irrealista quanto aos “destinos” da empresa
e submetida a uma avaliação racional e criteriosa das

Oportunidades

Ameaças

Em termos de:

- Mercados a explorar
- Recursos a aproveitar

Que prejudicarão a empresa e suas oportunidades identificadas

Considerando a realidade da empresa e de seus

concorrentes

com seus

pontos fortes

pontos fracos

pontos neutros

Tudo isso “dentro” do horizonte estabelecido para a

missão

E que deve conduzir à escolha de

propósitos

A partir de detalhes de

cenários

Respeitando a

postura estratégica

Que possibilita o estabelecimento de

macroestratégias

macropolíticas

Que orientarão a formalização de

objetivos gerais

objetivos funcionais

Mais realistas que as expectativas e os desejos, como base para a formulação de

desafios e metas

Quantificados, que permitirão o estabelecimento, em nível funcional, de

estratégias e políticas

Capazes de:

- tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades; e
- evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da empresa e que devem ser traduzidas em

projetos e planos de ação

Destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do

orçamento e outros planejamentos da empresa

Fonte: adaptado de Oliveira, 2012, p. 59.

As etapas elencadas acima são fundamentais na elaboração de um Planejamento estratégico e todas, de uma forma ou de outra, em sua essência, são consideradas por qualquer estudioso sobre o tema e, portanto, devem servir como um roteiro para o empreendedor.

Las Casas nos ajuda a resumir, de forma simples e precisa, as principais diretrizes para o Planejamento:

As definições da missão e da visão e a determinação dos objetivos e metas. A missão é a razão de ser de uma organização. Já a visão define aonde a Empresa quer chegar mais a longo prazo. Os objetivos são os resultados operacionais, financeiros, mercadológicos, ou qualquer outro que seja importante para a Empresa. As metas são as etapas para atingir os objetivos propostos. Portanto, para que a Empresa desenvolva um plano eficaz é necessário planejar todas as ações de forma a considerar o ambiente externo e as diretrizes gerais estabelecidas, começando pela análise do meio ambiente (LAS CASAS, 2006, p. 101-2).

Contudo, as etapas ou mesmo as diretrizes apresentadas ajudam a estabelecer uma lógica, um caminho a seguir. Nesse sentido, ressaltamos que não há como elaborar um Planejamento estratégico sem definir a missão, a visão da Empresa, sem analisar os ambientes internos e externos, realizar um bom diagnóstico e, sobretudo, definir metas, objetivos, ações, mecanismos de controle e avaliação. Caso contrário, não será eficaz e nem tampouco eficiente para o empreendedor.

MUNDO DO MARKETING (MARKETING NA PRÁTICA) LIÇÕES DO CAMPO DE BATALHA

Não é de hoje que as Empresas aprendem muito com os ensinamentos e as experiências dos grandes generais da história. Como se sabe, muitas vezes, a guerra é ganha fora dos campos de batalha, no momento do Planejamento. Planejar é antever o futuro e esse é um ensinamento que os grandes generais já praticavam há muitos anos. Empresas como IBM, Microsoft, Wal Mart, GM, AMBEV, Natura e outras tantas se utilizam do Planejamento estratégico e dos ensinamentos dos grandes generais há muito tempo. Com eles pode-se aprender sobre Planejamento, estratégias e liderança, isso tanto para quem já percorreu uma longa estrada, quanto para quem está iniciando um novo negócio. Autor do livro *The way of warrior: business tactics and techniques from history's twelve generals* (St. Martin's Press), James Dunning declara que a maioria das atitudes dos líderes militares é revelada fora dos campos de batalha, quando eles se preparam para a guerra; portanto em tempo de paz. Entre os grandes militares que venceram grandes guerras são citados: Alexandre, o Grande (356 -323 a.C.), Júlio César (100-44 a.C.), Carlos Magno (742-814 a.C.), Napoleão Bonaparte (1769-1821) e Douglas MacArthur (1880-1964), entre outros. E o que as Empresas podem aprender com Alexandre, o Grande, por exemplo? Muitas coisas, diz Dunning. "Ele era um grande estrategista e provou que, com inteligência e atenção aos detalhes, é possível derrotar o poder dominante. No mundo dos negócios, isso significa abater a concorrência!" Portanto, planejar, planejar e planejar é vital para qualquer Empresa. Para o marketing, não é diferente. Ser proativo e através de técnicas e ferramentas do Planejamento estratégico conseguir antever o futuro é um diferencial competitivo que toda Empresa quer ter, seja ela pequena, média ou grande.

Fonte: SIMÓES, Kátia. Lições do campo de batalha, Pequenas Empresas & Grandes Negócios. São Paulo: Globo, n. 182, p. 18, mar. 2004. In LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006, p. 85.

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Sites

Como Construir a Identidade da sua Empresa

Baixe de forma rápida e fácil o e-book **Como construir a identidade da sua Empresa**. No site da Endeavor, no link a seguir, você insere seu nome, e-mail e responde a três perguntas simples para poder baixar o e-book. Aproveite!

<https://goo.gl/b8vAb0>

Planejamento Estratégico

Uma leitura rápida, objetiva e valorosa. Acesse a matéria intitulada Para o sucesso da sua Empresa, é preciso planejar!.

<https://goo.gl/81J6R1>

Vídeos

Planejamento é a Solução de todos os Problemas

Assista ao vídeo indicado a seguir. De forma fácil e até engraçada você perceberá que o Planejamento está em diversas situações e sua importância é fundamental para que qualquer estratégia ou ação futura seja concretizada.

<https://goo.gl/tp8M5J>

Planejamento Estratégico

“O empreendedor deve ter uma visão clara do futuro para que sua Empresa possa se posicionar frente às mudanças e desafios do mercado”. E, o caminho parte de um bom Planejamento estratégico. Assista ao vídeo indicado a seguir.

<https://goo.gl/7h6Km3>

Livros

Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel.

Leitura indicada para conhecer vários modelos de Planejamento estratégicos. O livro conta com modelos de planilhas, instrumentos valiosos na elaboração de Planejamentos.

ALMEIDA, Martinho Isnard de. **Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010;

Estudo de Caso: Planejamento e Métodos

Falar sobre Planejamento estratégico não é tarefa fácil, visto sua complexidade em definir metodologias. Que tal conhecer alguns estudos de casos sobre esse assunto a partir da leitura indicada a seguir? YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5.ed. Local: Bookman, 2015;

Referências

- ACKOFF, R. L. **A Concept of Corporate Planning.** New York: John Wiley & Sons, 1970.
- ALMEIDA, Martinho Isnard de. **Manual de Planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor, 4.ed. Local: Manole, 2012.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- SIMÕES, Kátia. Lições do campo de batalha. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, São Paulo: Globo, n. 182, p. 18, mar. 2004. In LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006, p. 85.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico:** a diferença entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2002.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional