



**INSTITUIÇÃO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA**

Etec Hortolândia

Técnico em Administração

Ana Caroline Fernandes Carneiro

Marta Gazzola Martins

Pablo Henrique Martins

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SUMARÉ

2020



Ana Caroline Fernandes Carneiro

Marta Gazzola Martins

Pablo Henrique Martins

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração 2020 da ETEC DE HORTOLÂNDIA, orientado pela Prof.^a Ana Judith Kozma Viaro, com requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

SUMARÉ

2020

RESUMO

Com forte competitividade e cada vez mais espaço para desenvolvimento, a empresa está pronta para o mercado atual. Para ter uma organização que possa pensar no futuro, querer permanecer no mercado, aproveitar oportunidades, interromper ameaças e permanecer ativo e próspero em um mundo globalizado, é necessário usar um planejamento estratégico diferente para o crescimento da empresa. Um plano estratégico é uma ferramenta de gerenciamento que ajuda seus gerentes a tomar decisões, definir onde a empresa estará dentro de alguns anos e como alcançar seus objetivos, deve antecipar as principais ameaças que afetam diretamente seus negócios. Ao mesmo tempo, forneça opções de estratégia de defesa e sobrevivência. Não requer sabedoria ou habilidades para fazer um plano estratégico, entretanto pode ser desenvolvido sem a ajuda de pessoal externo, uma vez que muitas habilidades e informações necessárias estão dentro da empresa. No entanto, a preparação requer comprometimento e avaliação cuidadosa.

Este é um guia que auxiliará as empresas a desenvolver e manter vantagens competitivas superiores aos concorrentes do mercado.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. ABSTRAT	6
3. PALAVRAS-CHAVE:	7
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
4.1. CONCEITO, SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA	8
5. PLANEJAMENTO TÁTICO	10
6. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	11
7. PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO.....	12
7.1. MISSÃO.....	12
7.2. VISÃO.....	12
7.3. VALORES.....	13
8. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS ESTUDADAS PARA REALIZAÇÃO DO ARTIGO.....	14
8.1. ANÁLISE SWOT	14
8.2. BUSINESS MODEL CANVAS – BMC	15
8.3. ANÁLISE 5W2H.....	16
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
10. REFERÊNCIAS	19

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho está ligado ao Planejamento Estratégico direcionando para pequenos empreendimentos que ainda não utilizam corretamente as ferramentas que auxiliam no alcance de seus objetivos, no entanto, existem alguns obstáculos que dificultam a cognição dos empreendedores. As influências externas são a base para dar início ao trabalho que exige clareza quanto ao que será avaliado, para que as metas e objetivos sejam alcançadas com qualidade.

Com o foco voltado para o futuro, e o fácil acesso à tecnologia, a competitividade entre os mercados está cada vez mais árdua e para estar à frente dos concorrentes é necessário que os profissionais tenham uma visão futurística.

Estudar a importância do Planejamento Estratégico na preparação da empresa para que elas possam ter uma perspectiva do futuro.

O objetivo desse trabalho é mostrar aos administradores como usar o Planejamento estratégico, examinar os motivos que pelos quais a empresa está impedindo seu crescimento. Considera-se que um Plano Estratégico precisa ser desenvolvido, que será o caminho para empresa atingir suas metas, com planos táticos e operacionais que ajudarão a melhorar os resultados.

Deve-se enfatizar que o planejamento não cuida de decisões futuras, mas cuida das decisões atuais que serão refletidas no futuro.

Este trabalho será baseado em pesquisa bibliográfica e se referirá aos principais conceitos de planejamento para atender às necessidades das empresas que precisam manter os preparativos para garantir sua persistência no mercado. Este artigo comentará três ferramentas estratégicas, a saber: Análise SWOT, BUSSINESS MODEL CANVAS e 5W2H.

2. ABSTRAT

With strong competitiveness and more and more space for development, the company is ready for the current market. [If we want to own](#) an organization that can think about the future, want to stay in the market, seize opportunities, stop threats and remain active and prosperous in a globalized world, it is necessary to use a different strategic plan for the company's growth. A strategic plan is a management tool that helps its managers to make decisions, define where the company will be in a few years and how to achieve its objectives, it must anticipate the main threats that directly affect its business. At the same time, [it provides](#) defense and survival strategy options.

It does not require wisdom or skills to make a strategic plan, however it can be developed without the help of outside personnel, since many of the skills and information needed are within the company. However, preparation requires commitment and careful evaluation.

This is a guide that will help companies to develop and maintain [competitive and superior advantages](#) to market competitors.

3. PALAVRAS-CHAVE:

Planejamento Estratégico. Futuro. Objetivo. Organização.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1. CONCEITO, SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que determina o ponto de partida da organização, é projetado a longo prazo e auxilia na orientação e execução do plano de ação, visando alcançar os objetivos.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional e como tal pode ser entendida como uma forma de aprendizado, identificando o padrão de atividade que deverá ser estabelecido e as características de estrutura da organização. Neste sentido, é importante estabelecer em um plano as principais ações referentes a sua formalização em nível estratégico (CHIAVENATO e SHAPIRO, 2003).

Kotler (1975, p.9), um dos defensores da utilização de planejamento estratégico, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

A definição de estratégia originou-se na Grécia, cujo significado está relacionado à liderança, era utilizado pelos generais, pois o objetivo da estratégia é a vitória.

O comandante militar atribui seu comando às tropas para derrotar o oponente e o Planejamento Estratégico é comandado pelo gestor que possui um alto nível de estrutura na organização e na maioria dos casos, são informações mais recentes que tem uma visão global e está relacionada ao ambiente externo.

Além de ser utilizadas nas guerras, situações de negócios e jogos, também contribuíram para o início desse conceito, tendo como principal objetivo neutralizar seus concorrentes.

Com o passar dos anos, as mudanças ocorrem rapidamente, surgindo novos meios de acesso às informações onde os empreendedores que almejam um futuro promissor, foram obrigados a alterar de maneira significativa suas ações, envolvendo também seus colaboradores nas tarefas.

O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (CHIAVENATO, 2003, p. 242)

O Planejamento Estratégico começa quando auxilia o administrador usar as informações sobre o ambiente externo, reconhecer os pontos fracos e fortes da empresa e identificar contratempos ou oportunidades para elaborar os rumos que a organização deverá alcançar, trabalhando com enfoque em cada etapa e em diferentes horizontes.

Podemos mencionar as etapas do processo de Planejamento Estratégico, conforme a figura abaixo do Triângulo Organizacional:



Geralmente, é necessário um segundo plano, caso o plano principal precisar ser alterado, ou mesmo se houver obstáculos a serem superados. É importante que haja um suporte, pois as empresas devem possuir e usar planos para poder permanecer no mercado, mantendo ou ganhando uma posição altamente competitiva.

5. PLANEJAMENTO TÁTICO

Também conhecido como Plano ou Planejamento Tático, esta etapa do planejamento é projetado em médio prazo, desdobrando as ações e metas em objetivos departamentais.

“O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que várias partes da organização – como departamentos ou divisões – devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso no decorrer do período de um ano de ser exercício. Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade”. (CHIAVENATO 2003, P.228).

Diferente do nível estratégico e sendo a base para a interpretação do projeto, o tático é realizado no nível intermediário, visando dispor, organizar e coordenar os objetivos departamentais de forma eficiente e eficaz.

“A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: em primeiro lugar, a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais, enquanto a tática se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais. A estratégia se compõe de muitas táticas simultâneas e integradas entre si. Em segundo lugar, a estratégia se refere aos objetivos no longo prazo, enquanto a tática se refere aos objetivos situados em médio prazo. Para implementação da estratégia, tornam-se necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo. Em terceiro lugar, a estratégia é definida pela alta administração, enquanto a tática é da responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa”. Assim descrito por (CHAVIENATO 2003, p. 235).

Frente aos desafios estratégicos, o profissional tático apresenta um bom conhecimento nos propósitos gerais da organização, a fim de otimizar determinado departamento, criando condições favoráveis para que as metas sejam atingidas.

6. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Focado nas ações cotidianas e projetado em curto prazo, o Planejamento ou Planejamento Operacional tem como parâmetro os objetivos e metas do plano tático e estratégico, através de documentos escritos, detalhando as ações diárias por meios de atividades e processo, de maneira a otimizar e maximizar os efeitos desejados.

“Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos: são os planos operacionais relacionados com métodos; orçamentos: são os planos operacionais relacionados com o dinheiro; programas: são os planos operacionais relacionados com os comportamentos das pessoas; regulamentos: são os planos operacionais relacionados com os comportamentos das pessoas”. (CHIAVENATO, 2003, P.231).

Conforme a pirâmide organizacional apresentada anteriormente, podemos observar que o Planejamento Operacional é a base no nível de decisões, também conhecido como “Chão de Fábrica”.

É neste momento que o plano de trabalho dos setores, identifica de quem são as responsabilidades de cada tarefa, para garantir a implementação e execução, tendo os propósitos da organização como referencial no desenvolvimento.

Por ser uma etapa que possui desenvolvimento mais detalhado que os demais níveis, para as atividades que empregam tempo e consumo se faz necessário à realização de uma estimativa de duração, para certificar que o processo será distribuído de acordo com estrutura de um calendário gráfico, garantindo que sejam executadas todas as fases do planejamento.

Assim o planejamento operacional é seguido de constantes variações, devido à necessidade de interação com todos os processos da empresa, ligado aos fatores externos, para manter sua competitividade e assegurar que seus objetivos sejam alcançados com excelência.

7. PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO

7.1. MISSÃO

A missão deve especificar os motivos da existência da empresa e sua intenção de prestar serviços a seus clientes e potenciais clientes por meio de um modelo de negócios de longo prazo. Orienta a direção do plano estratégico e é uma explicação escrita das ambições da organização. Além disso, descrevendo o seu propósito a empresa se desiguala de outras empresas similares.

Sua elaboração geralmente é responsável pela alta administração da empresa, como por exemplo, o vice-presidente de marketing. As empresas que praticam trabalho em equipe e envolvimento dos funcionários podem incluir vários níveis no processo. Inicialmente, precisa responder a algumas perguntas, como: O que a empresa deve fazer? Para que ela deve fazer? Para quem ela deve fazer? Onde ela deve fazer?

É visto pelo público todos os dias. No lado comercial, a empresa muda constantemente e atualiza sua estratégia, de localização e informações nos métodos de pesquisa para realizar o fim de cumprir a determinada missão.

7.2. VISÃO

Considerando que a missão atribui o que a realiza e a quem é destinado, podemos dizer que a visão é o futuro aonde a organização quer chegar. É repleta se expectativas, desejos, vontades e ambições por parte dos empreendedores que fundaram a companhia.

“A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca (...) é uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro (...) é uma intensão sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra (...). O desenvolvimento de uma visão bem fundamentada e criativa das oportunidades de amanhã orientará o foco para o direcionamento desses esforços, indicará quais competências

distintas serão necessárias desenvolver, garantirá o fluxo de recursos e viabilizará a criação de alianças, parcerias e redes”. (TAVARES, 2000, p. 175 e 180).

Ela se caracteriza pelo interesse estrutural da organização e síntese de onde a empresa pretende estar no futuro, de como deseja ser vista e reconhecida.

7.3. VALORES

De forma geral, podemos citar que os valores são um conjunto de regras e crenças socioculturais que nos direcionam a formar nossa identidade, ou seja, está ligado às atitudes e comportamentos organizacionais, tornando-se os princípios morais que norteiam todas as ações e decisões.

“Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões (...) estabelecem a natureza e o sentido entre o vínculo e a visão e a tomada de decisão”. (TAVARES, 2000, p.302)

Além de motivar os colaboradores a manter a direção focada nos propósitos da organização, os valores contribuem para a formação da cultura organizacional e sua identidade ética a agregar valores aos seus produtos ou serviços.

8. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS ESTUDADAS PARA REALIZAÇÃO DO ARTIGO

8.1. ANÁLISE SWOT

Conhecida com Matriz SWOT, derivado do inglês, é uma abreviação dos termos Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em português é conhecida como Análise FOFA ou ainda Matriz FOFA. A Análise SWOT contempla uma estrutura simplificada para a inserção nas empresas, sendo uma das mais atuais e utilizadas no mercado.

A Matriz avalia a organização, levando em consideração suas fraquezas e forças (fatores internos e externos). Ela é capaz de identificar os riscos e problemas da companhia, encontrando soluções flexíveis, projetando pontos a serem melhorados, chances de crescimento, pontos fortes e ampliação das oportunidades.

		FORÇAS	FRAQUEZAS
		Ambiente Interno	
	Qualidades profissionais em destaque		Má gestão na continuidade do P.E
	Melhor imagem aos concorrentes		
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		Ambiente Externo	Concorrentes não oferecem estrutura complementada
Eficiência e baixo custo das operações de recursos	A abstinência no desenvolvimento		
Relações pessoais com consumidores			

8.2. BUSINESS MODEL CANVAS – BMC

A ferramenta Canvas ou o Quadro de Modelo de Negócio é uma inovação utilizada no gerenciamento de estratégias e, consiste num mapa visual pré-formatado, que apontam todos os pontos importantes em uma única visualização.

Foi originalmente proposto por Alexander Osterwalder, com base no seu trabalho anterior Business Model Ontology. Tinha como objetivo de ajudar, criar e posicionar produtos ou serviços em torno de conteúdo que os consumidores realmente valorizam e precisam. Fornecendo soluções de gerenciamento para atingir esse objetivo, cada quadrante deve ser verificado com o tempo para verificar se cada quadrante está bem cuidado ou se é necessário alterá-lo para obter melhores resultados.

Sendo apresentado da seguinte maneira:

O Business Model Canvas

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Ao observar a representação gráfica, nos deparamos com 9 (nove) fatores-chave:

- Parcerias-chaves: Parceiros e Fornecedores que apoiam as operações da empresa tornam-se sócios (aliança de negócios).
- Atividades-chaves: Criar e conservar as atividades necessárias da companhia.
- Recursos-chaves: Recursos necessários para criar valor para os clientes e realizar negócios. Eles são considerados ativos da empresa.

- Oferta de Valor: Resolva problemas ou atenda às necessidades do cliente. Essa é uma diferença da empresa, porque os clientes compram de uma empresa em vez de outra.

- Relacionamento: Tipo de relacionamento da empresa que está convicto a estimular.

- Canais: Como a empresa fornece produtos e serviços atendimento ao Cliente. Isso inclui as estratégias de marketing e distribuição da empresa.

- Segmentos de clientes: É a equipe da organização que pretende atingir o público– alvo.

- Estrutura de custos: Todos os custos relacionados às operações empresa.

- Fontes de receita: Como a empresa ganha dinheiro diversas fontes de renda.

E esses fatores estão relacionados a 4 pilares insubstituíveis:

- Como (Infraestrutura - Parcerias-chaves, Atividades-chaves e Recursos-chaves)

- O que (Ofertas - Oferta de valor)

- Quem (Clientes - Relacionamento, Canais e Segmentos de clientes)

- Quanto (Finanças - Estrutura de custos e Fontes de receita)

O gestor que manuseia o BMC permite organizar um modelo de negócio de modo natural. É uma ferramenta que permite planejar de maneira participativa, além de agilizar e facilitar o processo estratégico alinha o modelo mental dos participantes estimulando a criatividade e, simplificando a comunicação da empresa. A ferramenta pode criar e administrar modelos de negócios e coletar todos os pontos principais de um novo negócio ou negócio existente.

8.3. ANÁLISE 5W2H

O 5w2h é retratado como uma ferramenta que auxilia na gestão da organização, tendo pautas como onde será estabelecido, o que será feito, quem fará, quando fará, em que área será feito, e o porquê deverá ser feito, esclarecendo, ou eliminando, as possíveis dúvidas que possam surgir durante o processo de realização de atividades complementares da empresa.

Há outros 2 (dois) tipos de caracteres na nomenclatura desta ferramenta; o 5w1h, excluindo o “h” referente ao “How Much”, e o mais atual, 5w3h, onde adiciona-

se o “h” referente ao “How Many”. Posto que todas elas podem ser empregadas de acordo com a necessidade retratada.

Seus caracteres, na terminologia inglesa, representam:

- What (o que será feito?);
- Why (por que será feito?);
- Where (onde será feito?);
- When (quando?);
- Who (por quem será feito?);
- How (como será feito?);
- How much (quanto vai custar?).

As respostas apresentadas à esta estrutura é imensamente importante para a obtenção de grandes resultados nas finalizações dos projetos aferidos.

5w2h							
	What	Why	Where	Who	When	How	How Much
Descrição inicial	O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto?
Reestruturação do Planejamento Estratégico	Execução da reestruturação do planejamento da organização	Em tempos de crise, o empresário tende a optar por opções alternativas para manter seu negócio em alta	Micro, pequenas e médias empresas.	Diretores, gestores e coordenadores.	Data estipulada de acordo com o Planejamento Estratégico.	Através de plataformas como WhatsApp e telefone (venda)	Recursos que irão suprir a demanda do Plano.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados, conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial essencial para auxiliar na tomada de decisões, criar projetos e planos de ação devidamente direcionados, proporcionando um desenvolvimento de qualidade para alcançar seus objetivos com excelência.

É através do Planejamento Estratégico que é possível analisar pontos internos e externos, através de metodologias estratégicas identificando quais melhorias são necessárias, para que a empresa se mantenha no mercado.

É importante salientar, que as decisões resultadas desta análise do ambiente, serão aplicadas com base Missão, Visão e Valores para manter o foco no objetivo proposto inicialmente.

Portanto no planejamento estratégico as decisões possuem maior confiabilidade, alocando os recursos e contribuindo para um ambiente organizacional flexível resultando um retorno positivo para a empresa.

10. REFERÊNCIAS

<https://experience.hsm.com.br/posts/lean-canvas> acesso 24/06/2020

<https://inovacaoweb.com.br/6-modelos-de-planejamento-estrategico-para-voce-levar-para-o-campo-de-batalha/> acesso 24/06/2020.

COSTA, Eliezer Arantes. Gestão Estratégica: da Empresa que Temos para Empresa que Queremos. 2.ed. 424 f. – São Paulo: Saraiva, 2007

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. -6.ed – 3. Reimpr. 491 f. – São Paulo: Atlas, 2008

CECCONELLO, Antonio Renato. A Construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade / Antonio Renato Cecconello, Alberto Ajzental. – SÃO PAULO: SARAIVA, 2008 – 300 f.

CHURCHILLI, Gilbert A. Marketing: criando valor para os clientes / Gilbert A. Churchill Jr., Paul Pete; tradução Cecília Camargo Barlotti e Cidd Knipel Moreira – SÃO PAULO: Saraiva, 2000 626 f.

Triangulo Organizacional - <https://inovacaoweb.com.br/6-modelos-de-planejamento-estrategico-para-voce-levar-para-o-campo-de-batalha/> acesso 24/06/2020.

CANVAS - <https://experience.hsm.com.br/posts/lean-canvas> acesso 24/06/2020