

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATU SENSO”
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GERÊNCIA DE PROJETOS**

LUIZ VINICIUS PEDROSA BOTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma ferramenta de
sucesso para os gerentes de projetos**

LUIZ VINICIUS PEDROSA BOTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma ferramenta de
sucesso para os gerentes de projetos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA Gerência de Projetos.

Francisco Aguiar da Silva Junior

Guilherme Filho

Luiz Vinicius Pedrosa Boto

Aprovados com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância do Planejamento Estratégico a ser trabalhado na empresa, que podemos afirmar ser uma ferramenta primordial de gestão empresarial. Toda empresa independente do seu porte necessita de um planejamento formal alguns gerentes argumentam que sempre se deram bem sem utilizar planos formais e defendem que seria uma perda de tempo criar o planejamento, principalmente se os mesmos forem aplicados em um ambiente de mudanças rápidas. Entretanto, procurávamos através de estudos realizados e de conhecimento prático explicar que nos dias atuais e em face da evolução dos métodos de gerência, o planejamento estratégico tem sido a principal ferramenta de gestão empresarial utilizada pelos empreendedores para vencer a concorrência. Dessa forma procuramos demonstrar de uma maneira clara a implementação de um planejamento estratégico voltado não só para beneficiar uma organização, mas também para servir de objeto formal ajudando-a a prever mudança ambientais e reagir de forma rápida a essas mudanças. O planejamento estratégico em suma, representa o que a organização é em seu sentido mais profundo de existir, ou seja, o que ela representa no momento e o que virá a ser nos próximos anos, sendo assim um grande aliado para o sucesso empresarial.

Palavras-Chave: Planejamento. Estratégia. Organização.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of Strategic Planning to work in the company, we can say is a primary tool of business management. Every company regardless of its size needs a formal planning some argue that managers have always been well without using formal plans and argued that it would be a waste of time to create the plan, especially if they are applied in an environment of rapid change. However, by looking for studies and practical knowledge to explain today and in the face of changing methods of management, strategic planning has been the main tool used by corporate entrepreneurs to win the competition. Thus trying to demonstrate a clear way to implement a strategic plan aimed not only to benefit an organization, but also to serve as a formal object helping it to predict environmental changes and respond quickly to these changes. Strategic planning in short, is what the organization is in its deepest sense there is, or what it is when and what will be in the coming years, and become a great ally to the business success.

Key-words: Planning. Strategy. Organization.

SUMÁRIO

RESUMO.....	
ABSTRACT.....	
1 INTRODUÇÃO.....	05
2 A ESTRATÉGIA.....	07
3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	08
3.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO..	08
3.2 Função do Planejamento Estratégico.....	09
3.3 Tipos Planejamento	09
3.3.1 Planejamento Estratégico.....	09
3.3.2 Planejamento Tático.....	10
3.3.3 Planejamento Operacional.....	10
4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	12
4.1 A missão da organização.....	12
4.2 A visão da organização.....	12
4.3 Análise do ambiente interno.....	13
4.4 Análise do ambiente externo.....	13
5 ANÁLISE DE SWOT.....	15
6 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATEGICA.....	18
7 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	19
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERENCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

Trata-se o Planejamento Estratégico de processo gerencial que visa dar rumo à organização, formulando objetivos para alcançar os resultados esperados, estabelecendo a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

Pode-se considerar o planejamento como uma ferramenta básica importante a quem planeja o futuro, pois independente do tipo e tamanho da empresa, o planejamento faz-se necessário e esta cada vez mais sendo priorizado, considerando que o ambiente da empresa muda com extrema rapidez devido às alterações de mercado e no cenário tecnológico, político e social.

Para que seja feito o planejamento estratégico é essencial conhecer os pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e as oportunidades do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Também chamado de análise de S.W.O.T, ajudará a mapear prováveis cenários e aspectos que no futuro, poderão impactar no desenvolvimento do que foi planejado, traçando-se as prioridades. Assim, possível será, ao gerente de projeto, aproveitar as oportunidades e pontos fortes e eliminar ou minimizar os pontos fracos e ameaças, bem como controlar e otimizar os recursos e serviços disponíveis.

Apesar da visível importância do planejamento estratégico, este ainda é muito ausente nas empresas, gerando grandes impactos financeiros nas mesmas. Com base nisto, fica a certeza de que com o planejamento, a atuação da empresa no mercado, será bem mais sólida e consistente, o que conseqüentemente atingirá positivamente no seu crescimento, devido à ampla visão do mercado que o planejamento possibilita. Portanto, as empresas que decidem adotar o planejamento estratégico, experimentam uma boa ferramenta de gestão, onde é possível fazer uma análise do ambiente em que se encontra inserido.

Tomando como princípio a importância de se planejar tudo que se almeja com melhores resultados possíveis, tem-se como fator prioritário a importância de um planejamento estratégico para encontrar soluções que possam satisfazer às necessidades. Pois sendo um planejamento bem desenvolvido, ele se torna importante até mesmo para facilitar o trabalho, gerando inspiração, motivação, e

consequentemente, resultados positivos para a instituição.

Este é o papel do gerente de projeto, necessário à sobrevivência e desenvolvimento progressivo da atividade em destaque e conseqüentemente da empresa em que atua, pois além do conhecimento, experiência e intuição dos gerentes, estes isoladamente não são instrumentos suficientes a satisfação do objetivo, devendo estar acompanhados de um planejamento estratégico, onde se beneficiarão de oportunidades e enfrentarão com mais confiança os possíveis problemas.

2 A ESTRATÉGIA

Trata-se de estratégia os meios e métodos que se dispõe para analisar e conhecer a própria realidade, resolver problemas e atingir os resultados desejados.

A estratégia trata do que seria feito para construir o futuro desejado. É planejada em termos de diretrizes gerais, grandes linhas ou formas de atuação.

Há algumas décadas quando o ritmo de vida era mais lento os gerentes podiam trabalhar com premissas de que o futuro seria muito parecido com o passado, usando como fonte de seu planejamento intuição e experiência.

Mas a partir da Segunda Guerra Mundial, certos fatos como: uma rápida mudança tecnológica, acontecimento notório nos dias atuais de uma forma diferenciada, pois tem como base uma tecnologia mais complexa, porém com intuito do resultado final serem produtos com baixo grau de complexidade para o manuseio. Em conjunto com as mudanças tecnológicas temos: a amplitude cada vez maior do trabalho do administrador, a crescente complexidade do ambiente externo e o intervalo mais longo entre as admissões atuais e seus resultados futuros.

Para que uma empresa possa sobreviver em um ambiente onde essas forças atuam constantemente a experiência e intuição dos seus gerentes não serão instrumentos suficientes.

O Planejamento Estratégico atua como um pilar onde as organizações depositam a sua essência e estabelecem os objetivos a serem alcançados, adaptando-se a futuros problemas e beneficiando-se com possíveis oportunidades.

O termo administração se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficientemente e eficazmente com e através de outras pessoas. Sem planos os gerentes não podem saber como deve organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros o sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou saber quando e onde saírem do caminho.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma técnica para tratar do problema estratégico empresarial, sendo necessário identificar os objetivos da empresa e analisar como ela deve se adequar ao mercado.

Não existe um modelo ideal de planejamento estratégico, cabendo ao responsável pela empresa identificar o que melhor se adéqua a realidade da mesma.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio a gestão visando o objetivo futuro da empresa, especificando a forma e os prazos de execução. Sendo de responsabilidade da alta cúpula, definir, e, por em pratica, todo o processo de planejamento estratégico da empresa.

É bastante difícil fazer que o planejamento seja útil, pois na medida em que ele é mal planejado, a empresa sofre as conseqüências de falhas nos processos e, por isso, faz-se necessários que seja orientado por pessoas qualificadas que possam sistematizar a organização, contribuindo assim para sua evolução.

3.1 Dimensões do Planejamento

Devido à extensão no que se refere à utilização do planejamento dentro de uma empresa, são instituídas dimensões e aspectos que caracterizam, tais quais:

- Planejamento: corresponde ao assunto que será abordado a exemplo de: produção, novos produtos, pesquisa, recursos humanos, entre outros.
- Elementos do Planejamento: são os propósitos, objetivos, estratégias utilizadas, programas, normas e procedimentos e etc.
- Tempo: outra dimensão que pode ser de curto, médio ou longo prazo.
- Unidades Organizacionais: onde o julgamento é elaborado e nela pode existir planejamento corporativo, de grupos funcionais, de divisões e etc.
- Característica do Planejamento: podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal e por fim, econômico ou caro.

Essas dimensões possibilitam a melhor visualização da amplitude do

planejamento estratégico.

3.2 Função do Planejamento Estratégico

As principais razões para se promover um planejamento estratégico concentram-se no fato de que devido às diversas mudanças sofridas no mundo seja no aspecto econômico ou até social, difícil seria prevê com precisão algum fato a médio e longo prazo, por tal motivo justifica-se a existência do planejamento estratégico.

Desta forma, ainda que se presencie um ritmo acelerado de mudanças, estas podem ser percebidas hoje mais claramente impactos que o futuro produzirá, assim, as mudanças antecipadas aumentarão suas probabilidades de sucesso nos próximos anos, todavia quando as mudanças não são antecipadas torna-se impiedosas com qualquer negócio.

O lucro de hoje é resultado de uma concepção estratégica bem-sucedida desenvolvida no passado e das sucessivas ações operacionais que a implementaram. Em resumo, o sucesso de hoje foi idealizado no passado no ritmo atual de mudanças, nada garante que ele se repetirá no futuro. Estrategicamente, o importante é garantir o potencial gerador de lucros futuros da empresa.

Por essas razões, acredito que a adoção de um pensamento estratégico faz-se essencial para a sobrevivência de uma organização nos momentos de grande turbulência.

3.3 Tipos de Planejamento

3.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é elaborado com objetivos a longo prazo e suas ações afetam a empresa como um todo, geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos de gerência.

O doutrinador Djalma de Pinho Rebouças (2001, p. 46), conceitua o planejamento estratégico como “a formulação dos objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

Desta forma segue o planejamento estratégico de uma diretoria de recursos humanos, onde defini-se um objetivo estratégico seguindo as diretrizes:

Perspectiva com o cliente

- Melhorar a comunicação e o atendimento ao cliente
- Cumprir os acordos judiciais

Perspectiva Financeira

- Implementar gestão de custos em RH

Reduzir custos com ações judiciais

Perspectiva de processos internos

- Integração e reintegração de funcionários
- Melhor gestão do quadro de pessoal

3.3.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é elaborado em níveis inferiores ao estratégico e com objetivo de mais curto prazo e suas ações não afetam a empresa como um todo e sim parte dela, o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos estratégicos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

A exemplo do planejamento tático tem-se:

Marketing, administrar as relações da empresa como mercado, com os seguintes aspectos: estudo da concorrência; análise e seleção de mercado/clientes; e análise de seleção de produtos/serviços, definição de preços.

Finanças, administrar os recursos financeiros da empresa: custo dos planos funcionais; necessidade e custos de investimento; necessidade de financiamentos.

Produção ou operações administra o fornecimento dos produtos aos clientes: definição da quantidade de produtos a serem fornecidos; planejamento e a forma de implantação da capacidade produtiva; e operação dos processos produtivos.

3.3.3 Planejamento Operacional

Este planejamento é formulado de acordo com a produção onde, seu

principal objetivo é o controle estrutural. Sua base diária visualiza as atividades rotineiras da empresa, proporcionando uma estrutura organizada da funcionalidade da gestão. Pode-se dizer que seria uma agenda diária capaz de relatar a rotina e prevê possíveis oscilações de competitividade no mercado, seja ela com prestação de serviço ou empresa de produção.

Rebouças (2001, p. 43), entende por planejamento operacional como a formalização, principalmente “através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais”.

4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas, também denominadas políticas organizacionais, são um conjunto de intenções traçadas a fim de dar um rumo à organização, conduzindo as atividades e as decisões de forma a atingir o objetivo geral para o qual a organização foi criada.

As diretrizes estratégicas compreendem: a missão, a visão, a análise do ambiente interno e externo e por fim a escolha e definições estratégicas.

4.1 A Missão da Organização

A missão é a expressão da razão de ser da organização, devendo ser clara, explícita e abrangente, de modo que permita o acompanhamento das mudanças processadas no ambiente. Se bem feita, a missão deverá conter o propósito, o meio como vai ser implementado, o motivo e o benefício que será proporcionado à sociedade.

A missão traduz os valores, crenças e áreas básicas de atuação da organização, estando dividida em vários aspectos como: razão de ser; papel da organização; natureza do negócio; e tipo de atividades em que a organização deve concentrar esforços para o futuro.

Na missão deve-se concentrar os valores organizacionais que indica onde a organização se encontra e aonde ela pretende chegar, pelo pressuposto de que deverá atender àquela parcela da sociedade que colabora e também sofre com as modificações e aspirações da empresa pelo qual tem interesse.

4.2 A Visão da Organização

Além de a visão dizer para que veio, ela define onde a organização pretende ir. Além disso, ela estabelece uma projeção das oportunidades futuras para o negócio da empresa, esforçando-se em buscar tais oportunidades.

A função da visão estratégica é conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da organização identificando oportunidades, ameaças, pontos forte e fracos,

além de ter clareza e comprometimento sobre objetivos, valores e auxiliar o capital intelectual sobre suas atividades, responsabilidades e contribuições esperadas, fazendo que eles contribuam de forma significativa ao desenvolvimento da organização.

4.3 Análise do Ambiente Interno

Corresponde ao conhecimento da situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionados forças e fraquezas, criando condições para a formulação de estratégias que farão com que a organização se adapte ao ambiente no qual ela atua.

São consideradas na análise do ambiente interno os aspectos inerentes às áreas de Recursos Humanos-RH, Produção e Marketing. A análise desses aspectos procura identificar tanto defeitos quanto qualidades, ou seja, pontos fracos e fortes.

Os pontos fortes e fracos são considerados as forças propulsoras da organização e facilitam o alcance de seus objetivos, devendo ser reforçados para a alavancagem da organização. Já os pontos fracos constituem as limitações e forças que dificultam ou mesmo impedem o alcance dos objetivos, devendo então, contrário dos pontos fortes, serem separados.

As forças então, são as características positivas da empresa e devem ser estudadas a fim de identificar como elas podem influenciar no desempenho da empresa, enquanto as fraquezas (pontos fracos) que são identificados, devem ser estudados para saber como elas influenciam negativamente o desempenho da empresa.

4.4 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa. Os responsáveis pela empresa devem observar as variáveis que influenciam na atuação da empresa, interferindo assim na atuação da mesma. Caso essas variáveis sejam positivas, aproveita-la, caso contrário torna-las favoráveis ou menos desfavoráveis à atuação da empresa.

É possível que as empresa aproveitem as oportunidades, bem como

minimizem ou absorvam as ameaças, ou mesmo adaptem-se a ela. Isso conduz a empresa a identificar e aprender a se comportar diante da multiplicidade de forças ambientais, aproveitando as forças favoráveis e evitando o impacto das forças desfavoráveis para manter a sobrevivência e o crescimento da organização.

Existe alguns fatores que impõem à empresa desafios e oportunidades, tais como: tendências futuras, além de políticas, sociais, culturais, legais e etc, características atuais do mercado, concorrência ou competição e conjuntura econômica. Esse são alguns exemplos que se pode perceber no ambiente externo e é possível sentir seus impactos no cotidiano da organização.

5 ANÁLISE DE SWOT

Ao contrário das outras ferramentas de análise a Swot é utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário focar nos pontos principais da empresa.

A análise de Swot recapitula e reapresenta o material das etapas anteriores de forma dirigida. Examina como se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças) no sentido de gerar valor.

A análise de Swot traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria organização mudam. Outra ferramenta utilizada é o Balanced Scorecard – BSC que se resume em uma metodologia de reporte único, que contém indicadores de desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspectivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), que são indicadoras de como a estratégia esta a ser cumprida.

Embora, o BSC se trate de um sistema de gestão estratégica, parece mais indicado classificá-lo como um sistema de suporte a decisão, pois o seu foco não é a estratégia em si, mas sim o desdobramento operacional.

A disposição dos relacionamentos de causa e efeito entre a estratégia e a operação nas suas quatro perspectivas, faz com que o BSC deixe de ser um simples painel de instrumentos do tipo “Tableau de Bord” e se constitua como um verdadeiro simulador de voo. Assim, o BSC permite cada instante visualizar os aspectos críticos da empresa como um todo para o cumprimento da sua estratégia.

O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Assim, a análise de Swot é um sistema mais simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão identificar os

pontos positivos e negativos que modificam o cenário empresarial, pode ainda estimular o trabalho em equipe fazendo com que a instituição trabalhe ainda mais em coletividade

A aplicação da análise de Swot lhe permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do “campo de batalha”, de modo a poder tomar uma decisão balanceada.

Swot é uma sigla que indica a primeira letra das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) e é uma definição das fraquezas e fortalezas de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridos em seu ambiente.

Seguem alguns exemplos de assuntos para a aplicação da análise SWOT:

- a empresa(sua posição no mercado, viabilidade comercial, etc...)
- um método de distribuição
- uma marca ou produto
- uma idéia de negócio
- estratégias para penetrar em um novo mercado ou o lançamento de um novo produto
- uma oportunidade de expansão do negócio
- a escolha de um fornecedor
- uma estimativa de oportunidades de investimento

Um Swot clássico se parece com uma tabela feita de células onde se elencam os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes	Oportunidades
Pontos Fracos	Ameaças

Ameaças e oportunidades - Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc.

Forças e fraquezas - A outra parte da análise SWOT, trata dos pontos

fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para cobri-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

Isto pode parecer fácil – completa-se a tabela e a análise de Swot está pronta. Mas os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças podem se acumular tanto a ponto de não conseguirmos distinguir qual deles tem uma maior ou menor importância.

Após definir todas as características, há então o cruzamento dessas informações, definindo estrategicamente aonde a empresa irá de forma mais efetiva focar seus esforços. Deixando claras quais são as suas forças para aproveitar oportunidades de negócios, e também analisando e minimizando suas fraquezas para que não sofra com possíveis ameaças.

Em tempos de crise é muito comum se ouvir falar em análise SWOT, porém é de extrema importância que as organizações estejam sempre atentas a identificar essas características, para que dessa forma a empresa esteja bem posicionada estrategicamente no mercado.

6 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma implementação estratégica para que ela possa ter eficácia requer que os administradores considerem várias questões importantes, como o modo que a organização é estruturada a fim de colocar em prática tais estratégias.

A implementação de um plano estratégico não é um processo fácil de ser colocado em prática, pois o processo de implementação do planejamento estratégico prevê as seguintes etapas:

- Estabelecer senso de urgência: onde se aponta possíveis ameaças e oportunidades e são estabelecidos prazos para a realização das metas para alcançar os objetivos definidos.

- Formar forte coalizão: incentivam-se os colaboradores a trabalharem em equipe.

- Criar uma clara visão: criar uma visão de mudança.

- Comunicar a visão compartilhada: ensinar novas percepções e novos comportamentos

- Dar poder (empower): mudar sistemas que possam atrapalhar o processo de mudança e a elevação organizacional, incentivando a tomada de risco, a aplicação de idéias inovadoras.

- Obter vitórias de curto prazo: reconhecimento e premiação de pequenas vitórias coerentes com a visão e objetivos que se busca;

- Consolidar vitórias iniciais e aprofundar o processo: há possibilidade de haver profundas mudanças, além do sucesso no processo;

- Institucionalizar a nova abordagem e cultura: procurar associar novos comportamentos, sucesso, desenvolvimento e segurança.

7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

A função do controle e avaliação do planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do processo, comparando os resultados alcançados com as situações desejadas, no que se refere aos objetivos e desafios e a avaliação das estratégias e políticas da organização. Para tanto, a função do controle e da veracidade é assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Controle e avaliação podem ser confundidos como sinônimos no que se refere às funções, mas a avaliação somente complementa o controle. A avaliação, diferente do controle, pode ser desvinculada do planejamento e quando é adotada, é baseada na necessidade de conhecer o desempenho de uma área, atividade ou programa específico, enquanto o controle correlaciona atividades funcionais em um sistema integrado de planejamento e ação.

Dessa forma, percebe-se que a avaliação ocorre dependendo de cada organização, sendo que está a serviço do controle, que no futuro será utilizado pelo administrador, baseando-se nos modelos já avaliados, permitindo que seja comparado com os programas e atividades aplicadas anteriormente bem como para medir a eficácia de tais elementos.

O controle guia a atividade exercida para um fim que deseja obter. Tal processo consiste em quatro etapas: estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; avaliação ou mensuração do desempenho atual; comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos; e tomada de ação corretiva para a melhoria de possíveis anormalidades.

Já a avaliação não é fundamental em etapas a serem cumpridas, mas está associada a posições favoráveis que organização espera encontrar no momento em que decide aplicar a ação de avaliação. O que importa é ter um melhor desempenho, comparado ao último processo de avaliação.

Controlar é uma importante atividade da gerência, pois serve para fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado. Para tanto, a gerência deve entender de forma clara os resultados previstos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho definimos o conceito de planejamento e sua importância na colocação de uma empresa no mercado através do estudo e análise do ambiente interno e externo a empresa, as técnicas mais utilizadas e fundamentais para o gerenciamento de projetos ou qualquer outro tipo de projetos sendo que qualquer atividade ou grupo de atividades que tenham um objetivo ou meta a ser alcançado necessita de um planejamento, seja ele em qualquer nível hierárquico (institucional, intermediário ou operacional) como definido nos tipos anteriores. Vimos também conceitos de técnicas de planejamento ferramentas essenciais para ajudar no gerenciamento de projetos.

O presente estudo visou demonstrar a importância da implantação de planos formais em uma organização, algo que passa despercebido por gerentes de projetos, uma vez que estes ainda se apegam a intuição e experiência como instrumento únicos de gestão.

No cenário atual, é importante que o planejamento estratégico seja priorizado, pois é um efetivo instrumento de gestão e de grande importância dentro da realidade do mercado, que se encontra cada vez mais competitivo e incerto.

A necessidade de adaptação das empresas ao ambiente é importante para a sua sobrevivência e crescimento. Caso contrário a empresa correrá o risco de sair do mercado globalizado por mera deficiência organizacional.

Observou-se, ainda que o planejamento estratégico não deve ser desenvolvido de forma que venha criar metas impossíveis de serem alcançadas, estabelecendo sempre objetivos condizente com a realidade da organização e do mercado de atuação da mesma, fornecendo em conjunto com a experiência e intuição meios de adaptação às mudanças que irão surgir.

Cabe ao gerente de projeto está em contato com as mudanças tecnológicas, com o surgimento de novos produtos, novos mercados, na procura constante da satisfação das pessoas cada vez mais esclarecidas e exigentes quanto aos produtos ou serviços que desejam usufruir, fazendo de tal fato a linha separadora entre o sucesso e a derrota empresarial.

O presente estudo demonstrou também que o planejamento estratégico

não burocratiza ou dificulta o processo de tomada de decisões, prevendo, algumas vezes mudanças no ambiente organizacional, as quais virão a beneficiar futuramente a empresa. No mais o planejamento une esforços e estabelece metas para realização de objetivos em comum, definindo estratégias a seguir visando sempre o sucesso empresarial através da vantagem competitiva.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico é a ferramenta de apoio a gestão visando demonstrar a importância de se planejar tudo que se almeja com fim de alcançar os melhores resultados possíveis.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C. e Peter, Paul Peter. **Administração estratégica: planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda, 1993.

HITT, Michael A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégica: conceito, metodologia, praticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Estratégia empresarial e vantagens competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. IGOR; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

REZENDE, Otávio. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 05 julho 2009.