

UMA VISÃO MODERNA E APLICADA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Data de submissão: 09/03/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Rafael Bossini

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<https://lattes.cnpq.br/8180665482393555>

Denis Ricardo dos Reis

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<http://lattes.cnpq.br/3354521520162539>

Elias Garcia

Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste
Foz do Iguaçu – Paraná
<http://lattes.cnpq.br/7569267700528150>

RESUMO: A necessidade de planejar e desenvolver estratégias não passa despercebida na vida de qualquer ser humano na execução de suas atividades diárias, portanto, como pessoas são o componente mais importante no desenvolvimento de qualquer empresa, não poderia, neste momento, desvincular o Planejamento Estratégico (PE) na busca da efetividade e continuidade de sua existência; deste modo, o artigo visa apresentar reflexões sobre o planejamento

estratégico, desde o seu conceito até a operacionalização em um ambiente real, identificando os pontos fortes e fracos do negócio que possibilitam o alcance da visão institucional ou que precisam de melhorias para sua continuidade. Dessa forma, o texto contempla a utilização de ferramentas para execução do planejamento estratégico e dá ênfase ao *Balanced Scorecard* e contribui para o desenvolvimento. Como resultado, constatou-se a importância do planejamento estratégico como aliado na identificação da situação atual da empresa e como podemos corrigir os caminhos para encontrar a perenidade da empresa, atingindo os objetivos propostos em sua missão, visão, valores e propósitos, além de se tornar sustentável, podendo contribuir com todo o ecossistema ao qual está inserida. Assim, é apresentado uma revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico e a utilização de ferramentas para sua efetiva implantação em qualquer ramo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Empresa. Negócio. Efetividade. Continuidade.

A MODERN AND APPLIED VIEW OF STRATEGIC PLANNING (SP)

ABSTRACT: The need to plan and develop strategies does not go unnoticed in the life of any human being in the execution of their daily activities, therefore, as people are the most important component in the development of any company, I could not, at this moment, detach the Strategic Planning (SP) in the search for effectiveness and continuity of its existence; thereby, the article aims to present reflections on strategic planning, from its concept to operationalization in a real environment, identifying the strengths and weaknesses of the business that make it possible to reach the institutional vision or that need improvements for its continuity. Thus, the text contemplates the use of tools for the execution of strategic planning and emphasizes the Balanced Scorecard and contributes to its development. As a result, the importance of strategic planning was verified as an ally in identifying the current situation of the company and how we can correct the ways to find the perpetuity of the company, reaching the objectives proposed in its mission, vision, values and purposes, in addition to become sustainable, being able to contribute to the entire ecosystem to which it is inserted. Like this, a bibliographical review on strategic planning and the use of tools for its effective implementation in any line of business is presented.

KEYWORDS: Strategic Planning. Company. Business. Effectiveness. Continuity.

1 | INTRODUÇÃO

Como se pode imaginar o planejamento e a estratégia estão presentes no nosso dia a dia, e não é de hoje que eles fazem parte da nossa rotina e do nosso embasamento para a tomada de decisão como ser humano.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento já era presente desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado (planejamento) do que fazer para ser bem-sucedido.

Indo um pouco mais adiante na evolução da civilização, ainda conforme Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento e a estratégia já vêm ligadas a muito tempo, há milhares de anos, quando um arquiteto egípcio levou ao faraó um papiro mostrando o desenho de uma colossal pirâmide, ele estava oferecendo um planejamento e uma estratégia de construção para ser aprovada.

Ligada a estratégia militar, Henderson (1984) sugere que como conceito e aplicação prática, a estratégia surgiu relacionada às operações militares e, posteriormente, foi incorporada aos negócios.

Apesar de se utilizar da estratégia desde os primórdios, no meio empresarial, de acordo com Bruni e Gomes (2010) “na década de 1980, houve uma revisão do conceito de estratégia, surgindo as investigações sobre adaptação estratégica. Desta forma o conceito foi incluído em forma de administrar uma organização, inserido em um processo contínuo, com visão do futuro e a integração com o ambiente”.

Quando se fala na junção das palavras planejamento e estratégia, surge no mercado empresarial o conceito de planejamento estratégico, que segundo Chiavenato e Sapiro (2004), relatam que “atingiu seu auge nos anos 70. A recessão do início da década de 1980 e os consequentes prejuízos das empresas produziram um movimento de crítica e revisionismo”.

2 | OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar uma visão moderna e a importância da realização de um planejamento estratégico efetivo e quais são os benefícios com a sua realização. Como objetivos específicos, busca-se apresentar o desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional; os norteadores que embasam o desenvolvimento do planejamento estratégico; e as ferramentas que auxiliam na sua construção, tanto a análise *SWOT* quanto o *Balanced ScoreCard (BSC)*.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, na qual foram levantados livros, trabalhos acadêmicos, tabelas, figuras e artigos, nacionais e internacionais, publicados em periódicos de referência relacionados a temas de planejamento estratégico, norteadores empresariais e ferramentas para utilização no desenvolvimento do planejamento estratégico. Foram utilizadas como palavras-chave, entre outras: planejamento, estratégia, tático, operacional, visão, missão, valores, propósito, *SWOT*, *Balanced ScoreCard*.

Na presente pesquisa, a revisão literária foi realizada para contextualizar o estudo, demonstrando a sequência de execução de um planejamento estratégico e quais os benefícios provenientes de sua implementação.

4 | CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Quando se pensa em planejamento são diversas as possibilidades onde se pode colocar em prática o ato de planejar, desta maneira, primeiramente, se demonstra os conceitos estabelecidos no dicionário Aurélio da língua portuguesa, Ferreira (2010), onde aduz que planejamento é:

- a) Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação.
- b) Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa) visando à consecução de determinados objetivos.
- c) Processo organizacional de criação de um plano, utilizando previsões e a elaboração de cenários que ajudem a definir as melhores ações a serem tomadas para se obter os objetivos pretendidos.

Para dar amplitude ao entendimento da palavra, também se discorre sobre o conceito segundo dicionário jurídico, onde relata que planejamento é a “Elaboração de plano ou programa, com bases técnicas e objetivos definidos, a ser executado em obediência a cronogramas físico e financeiro”. (SIDOU, 2016)

Quando se objetiva um conceito mercadológico, voltado a realização de um planejamento em uma organização empresarial, segundo Rezende (2008), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

5 | CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Quando se fala de estratégia, assim como planejamento, é um conceito amplo que pode ser utilizado em diferentes momentos, seja na pessoa física, em ações pessoais ou como pessoa jurídica, desenvolvendo ações para alavancar um negócio, por este motivo se demonstra o conceito de estratégia de acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, o qual descreve “Do Grego *strategía*, pelo latim *strategia*. 3.P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista a consecução de objetivos específicos. 4.P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”. (FERREIRA, 2010)

Com foco em estratégia empresarial, conforme Motta (2002) “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

Contudo, Kaplan e Norton (2008) ressaltam que é necessário ter visão, orientação estratégica e melhorias operacionais e de governança para desfrutar de sucesso sustentável, o que nem sempre ocorre nas organizações.

6 | CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto ao objetivo na realização de um planejamento estratégico Kotler e Armstrong (1991) destacam a consistência aos negócios e produtos de uma empresa de modo a possibilitar lucro e crescimento almejados.

Detalhando os impactos que podem ser sentidos por uma organização empresarial Rasmussem (1990), cita que o planejamento estratégico na atualidade engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico eficaz, não se materializa por meio de uma ação isolada da empresa, segundo Drucker (1998):

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para um melhor entendimento de como deve funcionar a execução de um processo de planejamento estratégico Steiner (1969) demonstra o fluxograma, conforme segue figura.

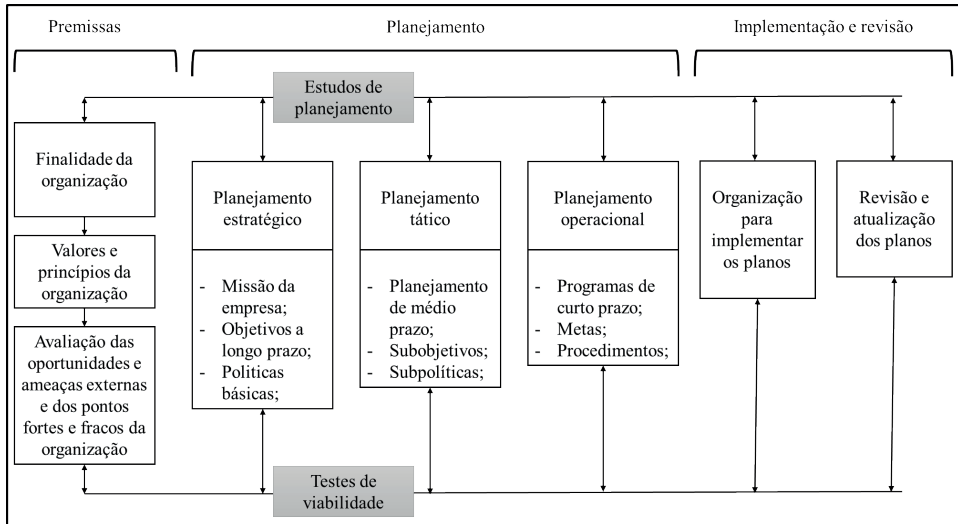


Figura 1 – Abordagem do processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Steiner (1969)

Dando prosseguimento ao entendimento do tema relatado até o momento, Rebouças (2005), cita que o PE é o processo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com o ambiente externo e atuando de maneira inovadora e diferenciada.

Como complemento do assunto, além do planejamento estratégico até aqui discutido, Oliveira (2003) ainda cita a existência de outros dois planejamentos envolvidos, sendo eles, o tático e o operacional, que compõem um planejamento estratégico bem elaborado, destaca-se na figura abaixo o ciclo existente neste processo.

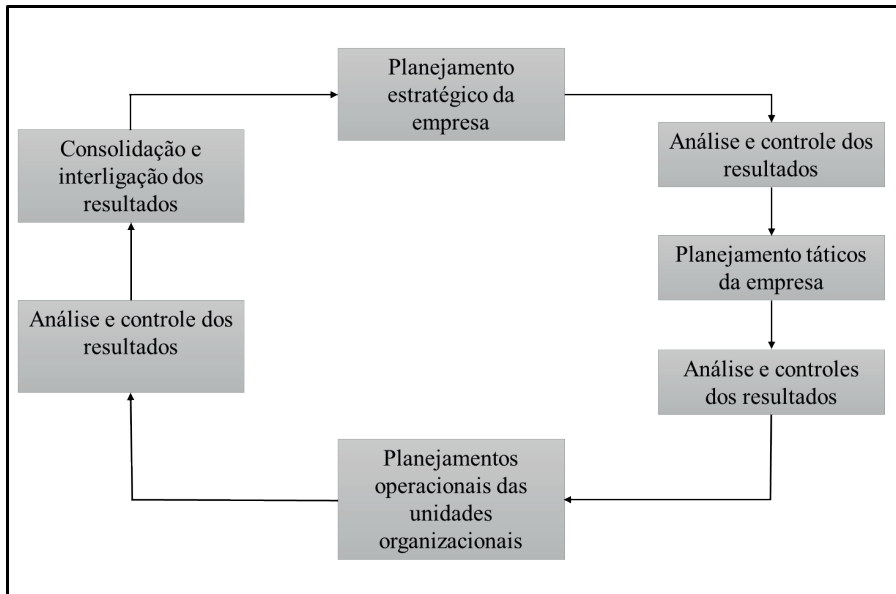


Figura 2 - Três tipos de planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003)

Até o momento se relatou o que deve ser, como se deve desenvolver e o que integra o planejamento estratégico, no entanto, Drucker (2002), demonstra o que não é um planejamento estratégico:

- a) Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- b) Não é previsão – é necessário por não se ter a capacidade de prever;
- c) Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes. Ou seja, Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.
- d) Planejamento não é um ato isolado.
- e) O processo de planejamento não deve ser desenvolvido para a empresa, mas pela empresa, porque busca resultados práticos.
- f) Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Com a agregação dos elementos do que não são considerados um planejamento estratégico, ficam esclarecidas algumas dúvidas e pensamentos imprecisos que as empresas ocasionalmente cometem em sua elaboração, acabando por, futuramente, não se tornar uma ferramenta direcionadora efetiva.

6.1 Planejamento tático

Como citado anteriormente, o planejamento tático deve constar na estruturação de

um planejamento estratégico. Assim, nesta etapa devem ser classificados os meios, de curto e médio prazo, para atingir as metas e objetivos propostos no Planejamento Estratégico.

O planejamento tático representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos Chiavenato (1994).

Agregando entendimento ao assunto Oliveira (2003), considera que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O envolvimento e entendimento da média administração é de grande valia para a elaboração, acompanhamento e disseminação do planejamento estratégico, este agente intermediário tem a missão de ser o elo de ligação entre as estratégias e atuando como facilitador nas execuções do operacional.

6.2 Planejamento operacional

Descendo a hierarquia dos passos do planejamento estratégico chega-se ao planejamento operacional que é onde devem ser visualizados os métodos operacionais e a alocação de recursos e tem suas metas estabelecidas a curto prazo.

Quanto ao que deve compor o planejamento operacional, Fernandes e Berton (2005) relatam que são “decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelecem uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas”.

Corroborando com este entendimento Chiavenato (2000), discorre que abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

7 | NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos são importantes para que as organizações alcancem seus objetivos, eles contribuem para definir a direção da empresa quer chegar (visão), a maneira como pretende atingir seus objetivos (missão), quais princípios serão levados em consideração nesta jornada (valores) e ainda como pretende impactar no ecossistema no qual atua (propósito).

7.1 Visão

O estabelecimento da visão da empresa é de extrema importância para responder onde a empresa pretende chegar e o que ela deseja ser no futuro, desta forma, Hitt et al.

(2008). Relata que a ética nos negócios é parte essencial das discussões da empresa sobre o que pretende se tornar, ou seja, sua visão.

No processo de criação da visão da empresa é prudente envolver todo o quadro de colaboradores com o intuito de gerar sinergia e juntos possam perseguir o mesmo sonho, prezando pela objetividade e clareza da comunicação, gerando engajamento em todos os níveis hierárquicos é possível ter um maior comprometimento da equipe.

Verifica-se que o estabelecimento da visão da empresa envolve questões racionais, mas também questões emocionais, e algumas das perguntas que se deve fazer no seu estabelecimento podem ser: o que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para essa nova direção? Quais são nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor que nos diferencia perante as empresas concorrentes? Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo? (OLIVEIRA, 2014)

Além disso, geralmente é válido estabelecer um prazo de alcance para o acontecimento desta visão de empresa, o estabelecimento do prazo funciona como uma meta a ser alcançada, assim, informando e estimulando os colaboradores da organização.

7.2 Missão

A missão da empresa é a sua razão de existir, qual a sua função no cenário em que atua e qual é objetivo dos seus esforços diários, segundo Krames (2010), definir o propósito de missão do negócio é difícil, doloroso e arriscado. Mas só assim a empresa estabelece objetivos, desenvolve estratégias, concentra recursos e parte para a ação. Só dessa maneira ela pode ser gerenciada tendo o desempenho como foco.

Apesar das possíveis dificuldades encontradas no processo de identificação da missão da empresa é de suma importância o seu estabelecimento, pois de acordo com Hitt et al. (2008) a missão da empresa diz sobre os clientes aos quais pretende atender e como planeja atender a essas pessoas e grupos.

7.3 Valores

Os valores de uma empresa são parte significativa para que o mercado e os seus colaboradores identifiquem qual a essência da organização com a qual estão realizando negócios ou em qual ambiente o colaborador está trabalhando e se está alinhado com estes valores.

De acordo com o Guia prático do planejamento estratégico na Universidade Federal Rural do Pernambuco, 2022:

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma entidade, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. São preceitos essenciais para a entidade, representando sua filosofia e características comuns a ela e seus integrantes. (CARVALHO et al., 2022)

Os valores institucionais devem ser construídos e apresentado de forma que todos

tenham pertencimento a estes preceitos, que na continuidade da empresa causaram impacto nas decisões internas e externas de envolvimento com seus *stakeholders*.

7.4 Propósito

A utilização do propósito organizacional nas empresas brasileiras é algo ainda novo, porém, devido as novas gerações entrando no mercado de trabalho é importantíssimo tratar deste tema, sendo assim, explora-se o conceito de Ready e Truelove (2011), o qual aduz que o propósito organizacional direciona a construção de uma missão inspiradora, que mobilize os funcionários para sua concretização.

Apesar da introdução de um novo conceito, este não surge com a intenção de eliminar os já utilizados anteriormente, a missão, visão e os valores organizacionais, este novo item surge para unir-se com os já existentes dando um sentido ainda maior a atuação da empresa.

Após o seu entendimento e definição de originalidade uma empresa que tem propósito pode potencializar o seu impacto na sociedade, trabalhar focada no valor no sentido da sustentabilidade organizacional, *bottom line*, bem-estar dos funcionários e da sociedade como todo (CHAMPY; NOHRIA, 2000).

De acordo com Salem Khalifa (2012), o propósito é a forma como a empresa deixa sua contribuição para a sociedade e o meio ambiente e, desta forma, estas empresas com propósito são valorizadas, reconhecidas e admiradas pelos seus *stakeholders*.

8 | FERRAMENTAS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO PE

Para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente e eficaz é fomentada a utilização de duas ferramentas disseminadas pelo mercado corporativo e amplamente estudadas pela academia, referente a sua forma de aplicação e com seus benefícios comprovados, registrados e publicados, sendo elas, a análise ou matriz *SWOT* e o *Balanced ScoreCard*, também conhecido como método *BSC*.

8.1 Análise *swot*

A análise ou matriz *SWOT* foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da *Harvard Business School*, na década de 1960. Por meio desta é possível conhecer mais a fundo a sua própria empresa e seus *stakeholders*, por este motivo muito utilizada como base para a elaboração do planejamento estratégico.

Como o conhecimento da empresa não fica restrito somente ao nível estratégico, principalmente o ambiente interno, é relevante e oportuno que se tenha o envolvimento de todo corpo funcional para desenvolver uma análise coerente com a realidade institucional.

Trazendo a sigla para tradução em português também pode ser chamada de análise ou matriz FOFA, sendo um acrônimo de (*Strength*) Forças, (*Weakness*) Fraquezas, (*Opportunities*) Oportunidades e (*Threats*) Ameaças, a figura abaixo demonstra ainda em

qual ambiente ocorre a sua análise e aplicação:



Figura 3 – Representação da análise ou matriz FOFA (SWOT)

Fonte: Adaptado pelos autores com base em SERRA et al. (2004).

A análise é realizada por meio do mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico. (MARTINS et al., 2013).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

A análise *SWOT* ou FOFA pode ser utilizada em vários cenários e em negócios diversos, sendo assim, Queiroz et al. (2012) afirmam que, a partir das análises realizadas com a *SWOT*, a organização pode perceber com clareza o que deve ser modificado, quais medidas devem ser tomadas e que estratégias devem ser adotadas para que a empresa atinja seus objetivos e metas.

8.2 *Balanced scorecard* (BSC)

Surge nos anos sessenta na França, mas somente em 1992 de acordo com Oliveira (2012), com a publicação por Kaplan e Norton “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” na edição da *Havard Business Review* (HBR) iniciou-se o processo de disseminação do conhecimento desta ferramenta nas instituições.

Como método facilitador para o entendimento, Kaplan e Norton (1992) desenvolvem uma analogia e comparam a empresa a um avião. Desta forma, considerando *BSC* como o painel de indicadores da aeronave, que incluem medidores de altura, pressão atmosférica, origem-destino, nível de combustível, onde os pilotos que são os gestores

necessitam de dados para tomada de decisão. Este exemplo permitia demonstrar aos gestores a necessidade de mensurar indicadores de todas as áreas da empresa e a não confiarem em somente um, como era o caso do indicador financeiro.

Conforme Ismail (2007) o *BSC* é uma ferramenta de gestão de performance estratégica que vincula a estratégia a mensuração de desempenho financeiro e não financeiro. As medidas não financeiras são derivadas da estratégia da organização, pois levam em conta que a lucratividade também está ligada a fidelidade do cliente, a satisfação dos empregados. Desta maneira, Fagundes et al. (2018) afirma que o *BSC* contribui para o alcance das metas estipuladas nos objetivos estratégicos.

Apesar da grande utilidade do *BSC* é extremamente importante que a ocorram revisões periódicas em seus indicadores de acompanhamento, pois, devido a inserção ou mudança de processos organizacionais, os indicadores antigos devem ser questionados se ainda possuem validade para a estratégia de longo prazo pela instituição.

Outro ponto relevante para o acompanhamento do *BSC* é relatado por Filho (2017) discorrendo que muitos destes indicadores não possuem embasamento ou bagagem pela equipe que está responsável pela elaboração e aplicação. Tanto a elaboração quanto o acompanhamento dos indicadores deve ser realizado por uma equipe que tenha conhecimento e entendimento dos indicadores elaborados, diferente disso, não haverá a efetividade nas informações geradas e conseqüentemente afetando na tomada de decisão assertiva.

8.2.1 *Balanced ScoreCard: Evolução*

Com o passar dos anos o *BSC* evoluiu, passou a incorporar ideias e ferramentas, para Wanderley e Souza (2019), no princípio era somente uma ferramenta de medição de desempenho usada para aprimorar a performance da organização.

Para Wanderley e Souza (2019):

A versão prototípica do *BSC* deriva dos livros de Kaplan e Norton (1996, 2001, 2004, 2006, 2008). Essa literatura fornece uma modelo genérico do *BSC* que compreende quatro características principais: (1) um sistema que combina medidas de desempenho financeiras e não financeiras; (2) um sistema que é estruturado em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos de negócios internos e aprendizado e crescimento (a taxonomia BSC); (3) um sistema baseado nas relações de causa-efeito entre as medidas que ligam as quatro perspectivas; e (4) um sistema que se concentra na comunicação e implementação da estratégia. Para a versão protótipo do *BSC*, entendemos estratégia conforme definido por Kaplan e Norton (1996), que afirmam que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito.

Para Filho (2017), o *BSC* é uma ferramenta de gestão balanceada, tem por objetivo a equiparação das principais estratégias da organização. Dentre elas está o equilíbrio dos objetivos definidos de curto e longo prazo, entre o ambiente interno e externo, entre medidas financeiras e do capital intelectual, e os indicadores de ocorrência e de tendências.

Desta forma, se desenha a evolução do *BSC*, inicialmente na década de 90 com uma visão restrita e de capital físico, chegando até 2004, tendo uma visão amplificada do negócio considerando também o capital intelectual em sua análise, de acordo com a figura abaixo.

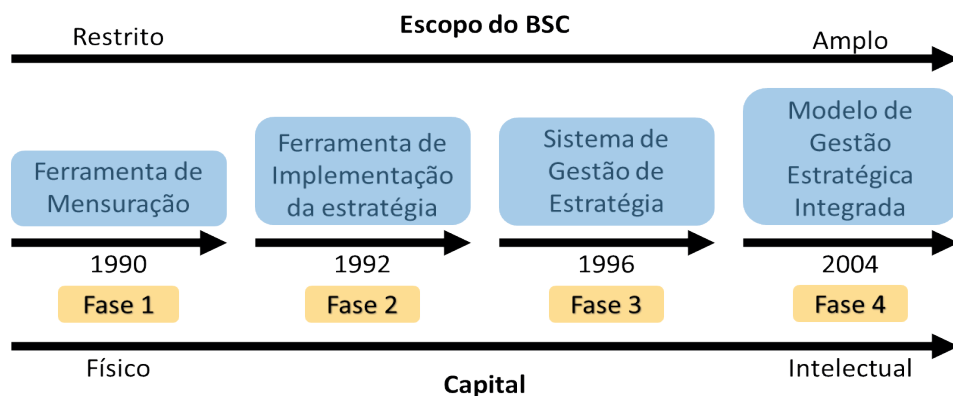


Figura 4 – Evolução do *BSC*

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Filho (2017).

Descrevendo quais foram as diretrizes de utilização do *BSC* em cada uma das fases do processo de evolução desta ferramenta se pode identificar a amplitude e aderência as necessidades organizacionais ao longo do tempo, se visualizou que a 1ª fase consistia na elaboração de pesquisas, com o objetivo de desenvolver o modelo de medição, através da aplicação deste modelo na empresa coletando resultados, focando apenas nos valores do capital físico da organização. Já na fase 2 verificou-se que o *BSC* não estava sendo usado somente como ferramenta de mensuração de performance, mas como ferramenta para construção da estratégia organizacional.

Na fase 3, como houve um aprendizado, contribuiu para distribuição dos recursos organizacionais (equipes, área de apoio, tecnologia da informação, treinamento) permitindo o alinhamento com os objetivos estratégicos. Enquanto a fase 4 englobou novos conceitos, como os objetivos estratégicos são interligados a relação de causa-efeito e permitiu a criação de mapas estratégicos com objetivo de descrever e comunicar a estratégia da organização para seus integrantes.

8.2.2 *Balanced ScoreCard: Operacionalização*

A construção do *BSC* por Oliveira (2012), depende da conversão da visão e missão da organização em objetivos e metas, que serão divididos, minimamente, nas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton ainda em sua implementação em 1992.

Assim, Franceschini e Turina (2013), explanam com detalhes sobre as quatro

perspectivas: Financeiro, ligadas diretamente aos aspectos financeiros da organização e sua manutenção; Cliente, onde define o que é necessário para que os clientes garantam o sucesso financeiro; Processos internos, é o que influencia a satisfação dos clientes; Aprendizagem e crescimento, onde descreve sobre as melhorias no processo de negócios que resultam em clientes satisfeitos. Estas quatro perspectivas geram equilíbrio em relação aos indicadores e aos objetivos.

Demonstrando maiores detalhes sobre cada uma das perspectivas, Galindo (2005) e Oliveira (2012), relatam quanto a perspectiva do cliente que são essenciais os indicadores capazes de mensurar: prazo de entrega, qualidade do produto ou serviço, qualidade do atendimento, desempenho da força de vendas, permitindo ao gestor focar no cliente e em negócios.

Para a perspectiva de processos internos, esta pode ser subdividida em processos organizacionais, permitindo a mensuração de ciclos de produção, habilidade e produtividade dos empregados e na subdivisão de competências essenciais que englobam tecnologias necessárias para se manter no mercado, determinar processos crítico e iniciar melhorias na produtividade.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento se tem como objetivo principal a inovação, estimulando a melhoria contínua, resultando em garantir prazo de entrega, redução nos ciclos de produção, redução de defeitos.

Já a perspectiva financeira é possível mensurar as metas de médio e longo prazo e é responsável pela geração das principais informações sobre a organização, pois, é possível verificar se a estratégia está ou não impactando nos resultados da empresa, o que pode auxiliar em uma possível correção de rota, nela estão incluídos índices de rentabilidade, convertendo a estratégia em algo mensurável e tangível.

Na sequência se demonstra um esquema informativo de como as perspectivas de avaliação do *Balanced Scorecard* devem surgir a partir dos norteadores estratégicos da organização.

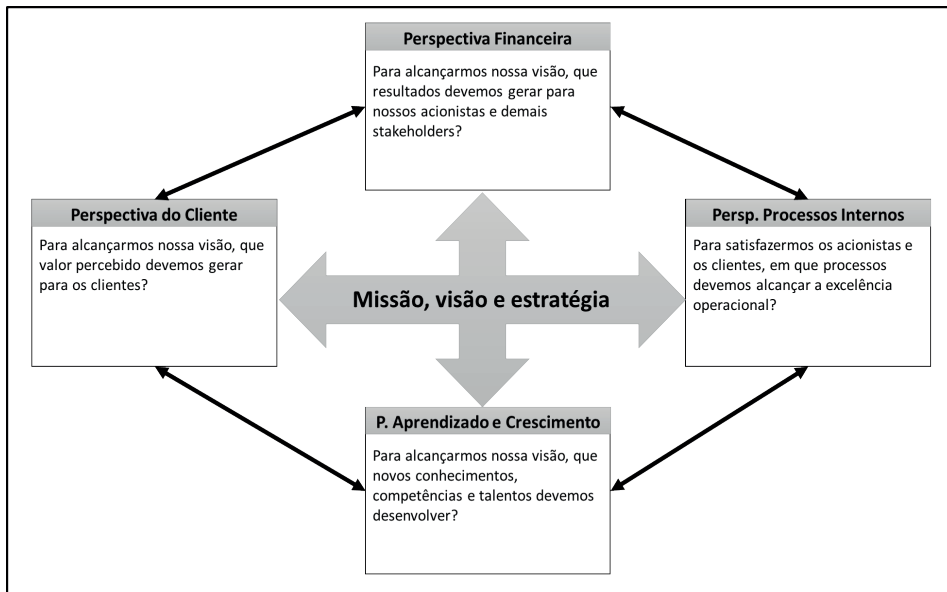


Figura 5 – Perspectivas de avaliação BSC

Fonte: Adaptado pelos autores com base em FILHO (2017) e Kaplan e Norton (1993).

8.2.3 *Balanced ScoreCard: Porque utilizar*

Para demonstrar os motivos da utilização do BSC como uma ferramenta de embasamento para a definição do Planejamento Estratégico da empresa, se destaca a pesquisa formalizada em Ismail (2007), a qual foi realizada na Malásia e teve a participação de 120 empresas respondentes, ficou evidenciado que quando são consideradas medidas não financeiras com foco na satisfação de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento organizacional combinados com a estratégia de prospecção, consideraram que tiveram impactos positivos em seu desempenho.

Outro motivo identificado é que com a implementação do BSC os gestores têm que cumprir as três tarefas gerenciais vitais definidas por Galindo (2005) apud Eisenstat e Beer (1999), a primeira tarefa consiste em alinhar com a equipe a estratégia da organização, a segunda à capacidade para implementar a estratégia, e a terceira de garantir o gerenciamento das mudanças que colocarão a organização alinhada com sua estratégia. Desta forma possibilitando uma oportunidade consistente de atendimento aos objetivos da empresa.

9 | BENEFÍCIOS DA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Já se visualizou anteriormente que o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico possibilita uma visão interna e externa da empresa, porém, cita-se benefícios advindos de sua execução, tais como, a possibilidade de uma visão de longo prazo, com

dados do presente projetar cenários futuros, além da empresa conseguir transpor nesta relação de trabalho a integração de todos os colaboradores com foco no atingimento de metas para o alcance do objetivo da organização.

Além dos benefícios supramencionados o Guia prático do planejamento estratégico na universidade Federal Rural do Pernambuco, Carvalho et al. (2022), relata outros 5 quesitos que propiciam a melhoria da empresa após a implantação do PE, sendo eles:

AUTOCONHECIMENTO: O planejamento pressupõe um diagnóstico organizacional, funcionando como uma oportunidade para gerar autoconhecimento e aprendizagem. As atividades de planejamento proporcionam uma visão holística sobre a organização, evidenciando pontos fortes e pontos de melhoria.

TOMADA DE DECISÃO: O planejamento estratégico lida com análise de informações de forma metódica, permitindo uma tomada de decisão racional por parte dos gestores. Assim, há uma minimização da orientação para o improviso e empirismo.

COMUNICAÇÃO: O planejamento permite uma maior interação entre as pessoas pela construção de direcionamentos comuns, facilitando as comunicações e reduzindo ruídos. Além disso, proporciona um maior nível de comprometimento coletivo.

OPORTUNIDADES: O planejamento estratégico, como dito anteriormente, pressupõe uma análise sobre o ambiente em que a organização atua. Dessa forma, permite a identificação de oportunidades que podem ser captadas para impulsionar o desempenho organizacional.

EVITA RETRABALHO: O planejamento possibilita que o trabalho seja desempenhado de forma mais precisa e com menos erros, evitando a repetição de atividades e esforços desnecessários.

Como contribuição ao tema de benefícios gerados pela implementação de um Planejamento Estratégico eficaz, Neumann (2009) apud. Wellen e Guedes (2008) ressaltam que o PE é um processo indispensável à organização, capaz de propiciar a tomada de decisões rápidas e acertadas. Além disso concluem que o PE representa, na atualidade, um dos meios mais eficazes para a organização, no sentido de prepará-la para lidar com a incerteza.

Gracioso (1990) contribui enfatizando que o PE permite antecipar-se às ações dos concorrentes e o desenvolvimento de estratégias específicas para as mudanças, de acordo com as necessidades do ambiente em que está inserido.

10 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, se pode observar que planejamento e estratégia não é uma aplicação exclusiva das pessoas jurídicas, mas também se encontra no dia a dia de nossas atividades como pessoa física, além disso, também não é uma atividade recente, sendo identificadas ações deste o tempo das cavernas.

Entretanto, nas organizações empresariais é notável a necessidade de execução de um planejamento estratégico antes mesmo da constituição da empresa, sendo realizadas revisões periódicas devido as modificações de cenários e ao ecossistema ao qual está inserida, neste contexto o Sebrae Nacional (2017) realizou um estudo sobre o tempo de sobrevivência das empresas no mercado onde apontou que “24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos”.

Complementando o estudo supramencionado, sobre a realização de um planejamento prévio o Sebrae-SP (2014), levantou os seguintes dados: 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes; 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio; 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam; 37% não sabiam a melhor localização; 33% não tinham informações sobre fornecedores; 32% não conheciam os aspectos legais do negócio; 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio e 18% não levantaram a qualificação necessária da mão de obra.

Conforme os dados acima mencionados, evidencia-se a importância do assunto estudado e como o planejamento estratégico pode contribuir com a perenidade da empresa, na correção de rotas de forma tempestiva e na melhoria da governança corporativa e dos controles internos efetivos.

Ainda, vale destacar que o planejamento estratégico não é uma metodologia para aplicação em apenas grandes empresas ou possui um ramo de atuação específico, a metodologia e suas ferramentas se adequam a necessidade de qualquer tipo empresa, independentemente do tamanho ou do ramo de atividade.

REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. DA S. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARVALHO, R. R.; SILVA, J. DOS S. S.; CABRAL, R. M. **Guia prático de planejamento estratégico na UFRPE**. pró-reitoria de planejamento e gestão estratégica. Recife: UFRPE, 2022.

CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **The arc of ambition: defining the leadership journey**. Cambridge, MA: Perseus Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 12th ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**, tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M. W.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. **Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso**. Navus – Revista de gestão e tecnologia, v. 8, n. 3, p. 137–151, 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/652/pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

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

FERREIRA, A. B. DE H. **Dicionário aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FILHO, E. H. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. **Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field**. Quality and Quantity, v. 47, n. 1, p. 465–483, Kluwer academic publishers. 2013.

GALINDO, A. G. **Balanced scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão**. II Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2005. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2022.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HENDERSON, B. D. **El concepto de estratégia**. In: ALBERT, K. J. (ed.) Manual de administración estratégica. México: McGraw-Hill, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ISMAIL, T. H. **Performance evaluation measures in the private sector: egyptian practice**. Managerial auditing journal, v. 22, n. 5, p. 503–513, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard business review, 1992. Disponível em: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=pt>>. Acesso em: 1 jun. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Putting the balanced scorecard to work**. Harvard business review, 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work?language=pt>>. Acesso em: 1 jun. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB - PrenticeHall do Brasil, 1991.
- KRAMES, J. A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- MARTINS, GLEISON H; MARTINS, GISELA H; WIENS, H.; FERREIRA, R. L. S. F. **Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório**. 10º congresso internacional de administração, 2013. Ponta Grossa: UEPG.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- NEUMANN, S. E. **Planejamento estratégico: uma investigação da prática nas empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha**, 2009. Dissertação (Mestrado), Caxias do Sul: Universidade de caxias do sul. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/handle/11338/441>>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, L. B. **Balanced scorecard**. Cadernos de ciências sociais aplicadas, v. 3 N. 3, 2012. Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/1880>>. Acesso em: 27 mai. 2022.
- QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da matriz SWOT e GUT na DDEx – Direct to Door Express**. Revista gepros, p. 49–64, 2012. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/551/392>>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

READY, D. A.; TRUELOVE, E. **The Power of Collective Ambition**. Harvard business review, p. 236–251, 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-power-of-collective-ambition>>. Acesso em: 6 jul. 2022.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALEM KHALIFA, A. **Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement**. Journal of strategy and management, v. 5, n. 3, p. 236–251, 2012.

SEBRAE NACIONAL - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de mercado: Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual>>. Acesso em: 19 ago. 2022.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**, Unidade Inteligência de Mercado, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2022.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SIDOU, J. M. O. **Dicionário jurídico: academia brasileira de letras jurídicas**. 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.

WANDERLEY, C. D. A.; SOUZA, G. H. C. **As lógicas institucionais incorporadas ao *balanced scorecard* (BSC): um modelo para estudar a adaptação do BSC**. Revista universo contábil, v. 14, n. 1, p. 112, 2019.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.