

WILLIAN SILVA DA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Ferramenta para sucesso na
concepção de uma empresa**

**Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG Faculdade de Ciências
Econômicas Centro De Pós-Graduação E Pesquisas Em Administração Curso
De Especialização Em Gestão Estratégica
BELO HORIZONTE – MG
2018**

WILLIAN SILVA DA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: *Ferramenta para sucesso
na concepção de uma empresa***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora na data 31 de julho de 2018.

Orientador: Professor MSc. Rafael Tunes Fonseca

**Belo Horizonte
2018**

Ficha catalográfica

P348p

Paz, Willian Silva da.

2018

Planejamento estratégico [manuscrito]: ferramenta para sucesso na concepção de uma empresa / Willian Silva da Paz. – 2018.

35 fl.

Orientador: Rafael Tunes Fonseca.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Fonseca, Rafael Tunes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de PósGraduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **WILLIAN SILVA DA PAZ**, REGISTRO N° **2015735083**. No dia 31/07/2018 às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Rafael Tunes Fonseca, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

75 pontos (setenta e cinco pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/07/2018.

Prof. Rafael Tunes Fonseca
(Orientador)

Prof. Plínio Rafael Reis Monteiro



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno **WILLIAN SILVA DA PAZ**, número de matrícula **2015735083**.

Modificações solicitadas:

condicionado a alterações da banca

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Rafael Tunes Fonseca
Prof. Rafael Tunes Fonseca
(Orientador)

Assinatura do aluno: **WILLIAN SILVA DA PAZ**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2018.

Professor Orientador

Rafael Tunes Fonseca
Assinatura

Dedico esse trabalho a todos que nessa trajetória acadêmica contribuíram para que esta pudesse ser concluída. Em especial, às minhas amadas esposa e mãe, que com dedicação e determinação me motivaram prosseguir nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram com esta graduação, mas, sobretudo:

À Deus, por ter me guiado e protegido sem merecimento. Aos amigos, dentro e fora da área acadêmica.

Aos familiares que apoiando e acreditando no meu potencial, me ajudaram alcançar minhas metas.

Ao meu orientador e aos profissionais que fizeram parte da minha trajetória acadêmica.

E a mim, pelo empenho, determinação e persistência em buscar constantemente o conhecimento no processo da graduação.

“Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.”

Michael Porter

RESUMO

A pesquisa objetivou analisar e mostrar a importância do planejamento estratégico para que uma empresa obtenha sucesso. Identificando ainda alguns elementos e fatores para a elaboração de estratégias empresariais. O conceito de estratégia surgiu em meio à guerra, que, igualmente hoje, tem o mesmo objetivo no âmbito empresarial. Tendo por âncora a pesquisa bibliográfica que define critérios para a investigação e análise documental, onde através da análise e interpretação de dados será feito um detalhamento sobre as vantagens e benefícios da implantação de um planejamento empresarial. No século XXI produzir estratégias eficazes em um momento único e específico exige tomar decisões num alto grau de conhecimento de informações. O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa. Racionalização de custos, capacitação profissional e fluxo de caixa estão dentre os exemplos de estratégias empresariais, visando alcançar resultados de curto, médio e longo prazo. Para um planejamento de resultados e sucesso a empresa necessita de uma administração que envolva controle, organização, direcionamento, eficiência, parâmetros, margens, equilíbrio, além de esforços e engajamento dos membros da organização. Pode-se dizer, do controle, como função de obter parâmetros para o desempenho das ações e dos projetos da organização, possibilitando corrigir ou fazer alterações, quando houver necessidade, nas metas e nos objetivos previstos. A identificação de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças são meios importantes a serem utilizados para amenizar os riscos do negócio. É notório o quanto é importante, que cada vez mais, as empresas transformem o planejamento estratégico em uma ferramenta presente no seu cotidiano. Através de todas as informações apresentadas, pode-se assegurar que o desenvolvimento de um planejamento estratégico competitivo é, especialmente, a elaboração de uma fórmula ampla para como uma empresa competirá, desenvolvendo metas, objetivos e políticas necessárias para o sucesso.

Palavras-chave: planejamento, estratégia, controle e organização.

ABSTRACT

The research aimed to analyze and show the importance of strategic planning for a company to succeed. Identifying some elements and factors for the development of business strategies. The concept of strategy arose in the middle of the war, which, even today, has the same objective in the business world. Having as an anchor the bibliographic research that defines criteria for research and documentary analysis, where through the analysis and interpretation of data will be made a detail about the advantages and benefits of the implementation of a business plan. In the 21st century to produce effective strategies in a unique and specific moment requires making decisions in a high degree of information knowledge. Strategic planning can be defined as a managerial process that makes it possible to establish a course to be followed by the company. Cost rationalization, professional training and cash flow are among the examples of business strategies, aiming to achieve short, medium and long term results. For a planning of results and success, the company needs an administration that involves control, organization, direction, efficiency, parameters, margins, balance, in addition to the efforts and engagement of the members of the organization. It can be said of the control, as a function of obtaining parameters for the performance of the actions and the projects of the organization, making it possible to correct or make changes, when necessary, in the goals and foreseen objectives. Identification of strengths, opportunities, weaknesses and threats are important means to be used to mitigate business risks. It is notorious how important it is that, increasingly, companies transform strategic planning into a tool present in their daily lives. Through all the information presented, it can be ensured that the development of a competitive strategic planning is, in particular, the elaboration of a broad formula for how a company will compete, developing goals, objectives and policies necessary for success.

Keywords: planning, strategy, control and organization.

Sumário

CAPÍTULO 1	9
CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	9
1.1 TEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVO	11
1.3.1 Objetivos específicos.....	11
1.4 METODOLOGIA	11
CAPÍTULO 2.....	13
COMPREENENDO O CONTEXTO HISTÓRICO.....	13
CAPÍTULO 3.....	15
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO.....	15
3.1 AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	17
3.2 METAS E OBJETIVOS	17
3.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	18
3.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	20
3.5 CONTROLE DO PLANEJAMENTO NA FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS	21
ORGANIZACIONAIS	21
3.6 RECURSOS DO PLANEJAMENTO DA EMPRESA	23
CAPÍTULO 4.....	25
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	25
4.1 PLANEJAMENTO	25
4.2 CONTROLE	27
4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente em todo o mundo dos negócios, aumentou o número de empresas que estão entrando em estado de falência por falta de planejamento na abertura das mesmas, resultando em diferentes e inúmeros problemas. Aparentemente, um dos principais, está no próprio gerenciamento estratégico. Um dos riscos eminentes seria quanto à segurança, quando os passos corretos não são seguidos dentro do processo evolutivo de crescimento de uma organização. As dúvidas pertinentes são, de certa forma, complexas e relativas, pois cada negócio tem uma característica específica, mas todos podem ser bem-sucedidos se internamente estão bem planejados, conduzidos, organizados e controlados.

O contratempo de muitos empreendimentos financeiros está centrado nas estratégias de gestão e planejamento para os negócios, em abordar sobre as dificuldades em interpretar e agir quanto às necessidades de gestão para definir o futuro ou a existência das mesmas. Os esforços necessários tanto operacionais quanto administrativos nas atividades das empresas são importantes para que se mantenham em atividade por longo período e tenham o crescimento desejado, requer muita disciplina e organização de cada área que, direta ou indiretamente, compõem a gestão empresarial. Face à essa necessidade, muitas empresas se perdem no caminho, descontinuando suas atividades, pois não elaboram de forma estratégica um plano direcionado e inteligente. O planejamento estratégico permite que a empresa desenvolva um conjunto de tarefas de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor.

Os resultados das movimentações financeiras, no que diz respeito a dados e números, precisam de atenção e se apresentar de forma organizada para proporcionar segurança e firmeza de base nas tomadas de decisões que afetam a empresa. Essa é a razão das dificuldades e até mesmo o fim de muitas empresas, que agem por impulso de resultados benéficos sem considerar todos os parâmetros envolvidos em longo prazo. Muitas vezes, pelo fato do empreendedor ser o único ou principal responsável pelas principais

atividades operacionais, acaba por dedicar pouco ou nenhum tempo para os controles efetivos ou pesquisas e observações necessárias à administração desta, acarretando em descompasso nas ações e reações de manutenção do negócio, com tomadas de decisões errôneas, restando a constatação de que a empresa já está com enorme insolvência e fadada ao fracasso.

Observa-se que o planejamento efetuado pela empresa tanto pode melhorar o desempenho de uma empresa como produzir uma empresa mais eficiente, devido à obtenção de algum tipo de sinergia. O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

1.1 TEMA

O tema abordado pelo presente trabalho propõe um estudo sobre como o planejamento estratégico é importante ferramenta no sucesso de uma empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a administração empresarial é um processo contínuo. Portanto, se faz necessário entender o planejamento estratégico como uma ferramenta de uso diário dentro do processo para alcançar o sucesso. Com intuito de sermos profissionais competentes, necessitaremos de ferramentas condizentes com a nossa profissão. O conhecimento e formação constantes dos profissionais dentro de uma empresa, permeiam a estratégia de sucesso da mesma. Enfim, este tema importa por estar profundamente relacionado com as temáticas abordadas no curso de Gestão Estratégica de Negócios. Justifica-se principalmente por compreendermos que o planejamento estratégico – base

das temáticas estudadas ao longo do curso – está presente desde a concepção de uma empresa.

1.3 OBJETIVO

Objetiva-se poder analisar e mostrar a importância da utilização do planejamento estratégico como ferramenta gerencial na tomada de decisões, direcionando assim os esforços para os resultados positivos.

1.3.1 Objetivos específicos

- Especificar alguns elementos e fatores a serem levados em conta para a elaboração de estratégias empresariais.
- Identificar como o Planejamento Estratégico torna uma empresa competitiva para o mercado.

1.4 METODOLOGIA

Uma abordagem metodológica se faz necessária para qualquer pesquisa, podendo esta ser considerada “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico” para ter veracidade “e se constitui no caminho para se conhecer a realidade” [...] “é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos” (LAKATOS, 1992, p. 43).

A pesquisa realizada para este trabalho será de cunho bibliográfico. Através da análise e interpretação de dados será feito um detalhamento sobre as vantagens e benefícios da implantação de um planejamento empresarial, implicando na definição do tipo de pesquisa a realizar, técnicas a utilizar, instrumentos de coleta, organização, tratamento e análise dos dados, além de outros procedimentos próprios a cada definição.

O presente trabalho ancora-se na pesquisa bibliográfica que sustentará o domínio conceitual do trabalho. Ponderando o conceito dado à pesquisa,

Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações

avulsas e impressa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS, 1992, p. 44)

Segundo Tozoni-Reis (2010, p. 42), “a pesquisa bibliográfica tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou objeto que se pretende investigar”.

Para Gil (2010) “a pesquisa bibliográfica, como qualquer outra, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas”, vejamos a seguir:

1. Escolha do tema;
2. Levantamento bibliográfico preliminar;
3. Formulação do problema;
4. Elaboração do plano provisório de assunto;
5. Busca das fontes;
6. Leitura do material;
7. Fichamento;
8. Organização lógica do assunto; e 9. Redação do texto.

Portanto, em se tratando de documentos a serem analisados, é pertinente fazermos uso deste tipo de pesquisa, visto o valor científico no meio acadêmico, sem a qual não seria possível obter resultados a serem apresentados.

CAPÍTULO 2 COMPREENDENDO O CONTEXTO HISTÓRICO

Este capítulo foi elaborado para embasar nossas pesquisas em relação aos objetivos propostos para este trabalho, considerando os documentos que serão analisados. Porém, para se entender o contexto deste documento, buscamos primeiramente, entender o processo histórico da **estratégia**.

De acordo com Mintzberg (1983), a prática do termo estratégia se deu com Péricles (450 a. c.), quando atividades (administrativas, de liderança, de oratória e poder) obtiveram sinônimo de habilidades. Em (330 a. c.) com Alexandre, tais competências eram manuseadas para vencer um adversário e conceber um sistema unificado capaz e globalizado.

A concepção de estratégia surgiu em meio à guerra, situação em que a efetivação de objetivos possui o significado de superar um concorrente. Ambos os lados têm a intenção de derrotar o outro. Desde então surgiu a definição de Aristóteles, de que finalidade da estratégia é a vitória. Longe do âmbito militar, a palavra estratégia é utilizada constantemente e evidencia uma maneira de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos.

Nascimento e Reginato (2013, p. 136), citam Gehrking (1997) quanto à história do planejamento empresarial, que é apresentado em três fases, sendo elas:

Primeira: Fase da Produção em Massa, entre os anos 1900 e 1930, caracterizou-se pela estabilidade ambiental e pouca interferência governamental. O planejamento tinha como preocupações principais o desenvolvimento de novos métodos de produção e controle de custos;

Segunda: Fase do Marketing em Massa, entre meados de 1930 até 1950, as empresas mudaram o foco do ambiente interno para o ambiente externo, buscando compreender os desejos dos consumidores para incorporá-los ao planejamento; e

Terceira: Era da Informação, ou do Conhecimento, estendendo-se do final dos anos 1950 até os dias atuais. Esse período tem sido marcado por um ambiente crescentemente instável e turbulento no qual os instrumentos de projeção de resultados, tornaram-se ultrapassados como ferramentas de planejamento.

No século XXI produzir estratégias eficazes em um momento único e específico exige tomar decisões num alto grau de conhecimento de informações, que devem ser analisadas e filtradas com o objetivo de tornar-se competitivo no mercado. A história nos mostra que os estrategistas utilizavam de forma organizada os recursos que dispunham transformando-os em ferramentas eficientes no alcance de seus objetivos.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Exemplo: *ocorre* quando se deseja aumentar o *marketshare* da *empresa*. Verificando assim que o estudo como também as informações que temos das pesquisas é possível concretizar-se, mesmo que de forma estratégica, todas as melhores ferramentas para a aquisição de conhecimento dentro da empresa. O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente.

Geralmente é realizado através dos dirigentes de uma instituição - diretores e assessores -, desta maneira inicia-se no topo da hierarquia. Segundo a concepção de Oliveira (2009, p. 67),

[...] este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

As três principais características da estratégia são: raridade ► não se pode encontrar em qualquer lugar, é como ouro ou diamante, difícil de encontrar e raro.

Ex.: o ar não é estratégico porque é abundante; imperceptível ► não é fácil enxergá-la ou percebê-la em uma organização. Ex.: o conjunto de estratégias utilizadas pela MAC DONALD ou pela Coca Cola; competitividade ► uma boa estratégia produz vantagem competitiva diante dos concorrentes por longo prazo. Ex.: empresas de tecnologia como a INTEL ou MICROSOFT. A realização de um planejamento estratégico é extremamente abrangente para toda a organização.

Suas características são descritas por Chiavenato, por ser:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados (2004, p. 42).

Já através das lições de Maximiano (2009, p.15), podemos observar que,

[...] a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado.

Grande relevância têm nas organizações que são administradas por valores, pois existem sempre união de indivíduos com objetivos diferentes que necessitam apresentar uma integração para que a organização se desenvolva.

A real delimitação da missão da instituição, a estipulação do caminho determinado horizonte, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são os princípios que precisam ficar evidentes de um processo de planejamento adequado. A instituição precisa aproveitar, especialmente, as junções entre oportunidades com as forças e seguir em frente com eficácia em ocasiões de ameaças. Além da responsabilidade de angariar e manter clientes satisfeitos, as instituições bem-sucedidas precisam estar sempre dispostas a se adaptar a mercado em incessante transformação. O planejamento realizado e direcionado ao mercado executa este papel, isso porque procura conservar uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto conservam um compromisso com o lucro, o desenvolvimento e sua missão organizacional.

Se faz necessário o planejamento para uma boa “nutrição” da instituição, pois sem tal, estará fadado ao fracasso e total extinção do mercado.

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo. (Frezatti, 2009, p. 14)

3.1 AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A concorrência no mercado, atualmente, está cada dia maior, a manipulação de preços e produtos está cada vez mais restrita, onde os consumidores não estão dispostos a aceitar produtos/serviços com falhas de qualidade ou com preços incompatíveis com o mercado.

Com as constantes mudanças do mercado e anseios dos clientes, é visível a necessidade de as empresas estarem preparadas e atentas ao seu público-alvo diante as inovações e agregação de valores aos seus serviços oferecidos, além da necessidade de manter um bom relacionamento com seus clientes, pois é este o fator mais importante da organização.

Portanto, é de extrema necessidade da organização a medição constante dos seus clientes finais, colaboradores e concorrentes, “para tanto é preciso buscar estratégias adequadas a partir de um conhecimento sólido do mercado e também das limitações dos recursos da empresa”. (LAS CASAS, 2002).

Quanto ao ambiente interno a empresa atuará com as práticas satisfatórias de reconhecimento humano, clima favorável ao comprometimento, crescimento e desenvolvimento de ambas as partes (organização X colaborador).

3.2 METAS E OBJETIVOS

Sabemos que a cada dia os consumidores estão ficando mais exigentes e criteriosos na hora de escolher o serviço ou produto a ser utilizado, por isso é necessário que uma empresa ofereça serviços ou produtos inovadores e diferenciados, com qualidade, conforto, comodidade e segurança.

As metas e os objetivos organizacionais são elaboradas e avaliadas pela diretoria, sendo estas executadas, implementadas conforme a necessidade da área ou no serviço, bem como avaliada através do *feedback* interno.

3.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A estratégia estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Para Mintzberg e Quinn (1996) a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e planas para a realização dessas metas e define a amplitude de negócios que a empresa vai possuir o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que se pretende fazer para acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Segundo Porter (1996, p. 64):

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

A estratégia é um processo dinâmico de ações, *feedback* e reações, que visam o alcance dos objetivos determinados pela organização utilizando-se de um conjunto de recursos que distingue a empresa e que a possibilita participar

da competição em negócios, com produtos e serviços, para determinados clientes e mercados.

Para não perder espaço no mercado, nem se tornar pouco atraente, buscando continuamente o seu aprimoramento contínuo, a fim de reduzir o máximo de custo sem perder a qualidade, segurança e agilidade que são características nos serviços prestados, dentre as estratégias, à exemplo, as principais são:

- Racionalizar os custos: desenvolver ações a fim de minimizar os impactos advindos dos insumos utilizados durante as operações, tais como combustíveis, pneus e implementos, evidenciando as possibilidades de implantação de procedimentos que facilitem o controle, no intuito de alcançar os custos aceitáveis e resultando em negociações favoráveis com os clientes.
- Treinamento: capacitação de profissionais para executar as operações, bem como adequar a folha de pagamento. A empresa deve investir mais na qualificação do seu capital humano, por meio de treinamentos, cursos, palestras e *etc*, evitando os problemas operacionais causados pelos funcionários.
- Investimento em *marketing*: implantação de perfil em redes sociais, meios de comunicação variados, mensagem de texto via celular aos clientes quanto a possíveis atrasos, imprevistos no transporte ou aviso à exemplo, de mensalidade/inadimplência.
- Fluxo de caixa e financeiro: grande parte da receita da empresa advém de serviços, onde o atraso de pagamento por parte do contratante pode gerar graves impactos a empresa. A fim de minimizar este risco é interessante que a empresa acompanhe os clientes com maior frequência para minimizar este risco;
- Segurança patrimonial e de bens: roubo e acidentes são riscos constantes e inerentes à atividade, onde pode ser minimizado

pela utilização do serviço de rastreamento e monitoramento e tempo real e constante.

3.4 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Kotler (1992), os fornecedores são elementos importantes no sistema geral da empresa de oferta de valor ao consumidor. Os fornecedores devem ser tratados com a mesma importância que qualquer outro participante do negócio, pois são eles que disponibilizam muitos dos recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, visando satisfazer seus clientes. Para satisfazer os consumidores devem ser ofertados produtos e serviços de qualidade, desempenho e aspectos inovadores. Ratificava, ainda que para atender as expectativas mercadológicas, os produtos e serviços devem identificar-se com as necessidades dos consumidores.

Independente do termo utilizado – propósito, missão, legado, sonho, meta, chamado ou agenda pessoal – a intenção é a mesma: os líderes querem fazer algo significativo, realizar algo que jamais ninguém conseguiu. O que é este algo – a noção de significado e propósito – tem que vir de dentro. Ninguém pode lhe impor uma visão auto motivadora. Por isso, exatamente como dissemos a respeito dos valores, é preciso esclarecer suas visões do futuro antes de arregimentar os outros para uma visão compartilhada. Para criar um clima de significado, antes de tudo, você precisa acreditar em alguma coisa. Para inspirar os outros, você precisa estar inspirado.

Em qualquer ramo de atuação, o fator primordial é estabelecer o objetivo do planejamento, é saber para quem será ofertado o serviço ou produto. Vale ressaltar que para ter total conhecimento do perfil do consumidor é necessário que a empresa faça pesquisa de mercado. A segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do *marketing* da empresa. Uma empresa não pode atender todos os clientes dentro de um macro ambiente, precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia.

A empresa tem por objetivo a necessidade de transporte e o desejo em comum de melhoria, visando sempre à qualidade e bem-estar de seus clientes,

a qual possui diversas características e diferenciais como: veículos altamente equipados desde tecnologia até segurança, motoristas capacitados, diferenciais em atendimento, preços, dentre muitos outros.

3.5 CONTROLE DO PLANEJAMENTO NA FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Baseando em Cruz Jr, (2006) os objetivos das empresas são estabelecidos visando alcançar resultados positivos em curto, médio e longo prazo, por isso a ordem de importância é ditada pela cúpula de gerenciamento. A organização é responsável por estabelecer quais as metas e oportunidades serão criadas com o desenvolvimento do negócio, por isso, *Idém* (2006) é necessário avaliar:

- A ocorrência efetiva do crescimento da organização e a oportunidade do nicho de mercado;
- Com o potencial crescimento é necessário criar novos espaços para expansão do negócio;
- Com a geração de capital é possível aumentar a competitividade frente ao mercado concorrente;
- Qualquer situação problema identificada pela organização deve ser dirimida pelos seus gestores.

Portanto, verifica-se que a análise *swot*, identificando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa representam os meios utilizados para amenizar os riscos que podem assolar o negócio durante sua realização. Elencando alguns pontos de análise, podemos verificar dentro da organização:

- Os objetivos estabelecidos pela organização com relação a execução do trabalho e os setores indiretamente a ele relacionados;
- Outras atividades e produtos que podem ser agregados ao negócio;
- Análise periódica do mercado e as novas tendências que vão surgindo com o passar do tempo;
- Estimativa de lucro para a atividade exercida;

- Possibilidade de fontes alternativas de matéria prima;
- Investimento de recursos financeiros nos setores da organização (maquinário e equipamentos utilizados na empresa).

Sabemos que tão importante quanto planejar é conseguir controlar. Frezatti (2009, p. 180) ainda afirma que “o controle é fundamental para o entendimento e o grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Compreendemos então o controle como função de medir o desempenho das ações e dos projetos da organização para que se possa corrigir ou fazer alterações, quando houver necessidade, nas metas e nos objetivos previstos. Para Padoveze, (2005, p. 28) o controle:

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Em Welsch (2007 p. 41) temos controle “como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas, e padrões estão sendo obedecidos”. O controle pode ser definido, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Oliveira (2007 p. 256) tece o conceito de controle como,

[...] uma função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Ao se controlar é imprescindível comparar o que foi orçado ao que foi efetivamente realizado, identificando as variações. Sanvicente e Santos (2008, p.

211) explica porque as variações precisam ser avaliadas:

- a) se possa dizer se uma dada variação é importante;
- b) em caso afirmativo, identificar suas causas;
- c) caso as causas sejam controláveis em dado setor da empresa, tome-se as providências cabíveis para que a variação, se desfavorável, não se repita novamente, ou, se favorável, propicie o reaproveitamento futuro da eficiência nela refletida.

3.6 RECURSOS DO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

Para um planejamento de resultados e sucesso a empresa necessita de uma administração que envolva controle, organização, direcionamento, eficiência, parâmetros, margens, equilíbrio, além de esforços e engajamento dos membros da organização, afim de utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para galgar os objetivos previamente estabelecidos.

Para isso, existem alguns recursos necessários para analisar previamente os objetivos, foram escolhidos os recursos a seguir:

- **Recursos administrativos:** Que englobam todos os meios pelos quais as atividades são organizadas, controladas, dirigidas e mensuradas para tomadas de decisões. Este recurso vem a ser característica de uma organização burocrática necessária para um olhar geral das atividades, prevendo melhorias e reduzindo riscos em tempo real. Deve ser atualizada diariamente de acordo com as mudanças continuas ocorrentes nas atividades.
- **Recursos Humanos:** Todas as pessoas que integram, pertencem e participam da organização, indiferente do nível hierárquico que possui ou da tarefa que executa, deve ser analisado por que, para que, como e quando é necessário seu serviço. Naturalmente as pessoas trazem suas habilidades e

conhecimentos para as organizações prevendo a troca mutua de remunerações em troca de seu conhecimento e mão de obra qualificada.

- **Recursos Financeiros:** Direcionado para a movimentação de dinheiro, forma de capital, fluxo de caixa, financiamentos, créditos e etc. mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, uma boa gestão financeira deve ocorrer prevendo subsidiar as atividades. Para que ocorra uma estratégia de sucesso para o crescimento da instituição, seu “coração” de pulsar atendendo todos os membros/atividades sem o mínimo de ruídos ou deficiência, caso contrário interfere diretamente nos resultados.

- **Recursos físicos:** Infraestrutura (espaço, ferramentas, instalações, etc.) Necessária para que ocorra as atividades. A instituição atua em vários seguimentos diferentes, cada um com suas especificações com diferenciais estruturais para execução.

- **Recursos mercadológicos:** Analise desde a localização até público que atende. Este recurso pode favorecer a construção de linhas de ações e planejamentos didático, oferecendo orientação e estabelecendo regras fixas a serem seguidas. Também incluem uma análise do mercado de consumidores ou clientes dos produtos ou serviços prestados.

CAPÍTULO 4

SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

Figueiredo e Fabri (2000) ressaltam que a sobrevivência das empresas na próxima década vai depender da dedicação, da competência administrativa, da preparação dos sucessores, da excelência e da diferenciação do serviço oferecido. Neste âmbito, entra o planejamento financeiro para otimização de valores, preços e organização administrativa da empresa.

No campo da gestão do negócio é fácil de encontrar termos de planejamento e programação relacionados com sistema de planejamento, programação e controle. Este sistema faz parte do sistema de gestão e controle que, em conjunto com o sistema de gestão e organização, constituem a fundamental tripartição da doutrina de gestão empresarial.

4.1 PLANEJAMENTO

O planejamento consiste na previsão de uma série de decisões coordenadas. O *output* do planejamento é o projeto, ou seja, o documento estratégico em que os dados são ordenados em um conjunto quantitativo sobre a estimativa da futura gestão, sob as previsões implementadas, seus objetivos e combinações escolhidos para a sua realização.

Para Crepaldi (2010) o planejamento significa tentar prever as ocorrências do futuro a fim de estar preparado para o desconhecido. Portanto, planejar deve ser conceituado como o processo de reflexão que antecede a ação com a finalidade de se tomar a melhor decisão. Mesmo diante dos riscos é possível estar preparado para eventuais ocorrências a fim de diminuir os riscos na hora de tomar certa decisão.

O planejamento fundamenta-se em estratégias definidas pelo perfil da empresa. Ainda, para Shimizu (2010) o planejamento deve seguir as seguintes etapas:

- a) projeção da empresa;
- b) fixação dos objetivos;
- c) apreciação dos pontos forte e fracos da empresa;

d) escolha do melhor plano alternativo.

As estratégias geradas partindo do perfil de cada empresa, devem ser únicas pois são elas que determinam a estrutura da organização e todo o processo é individualizado e deve ser simples para garantir o controle. Em detrimento à criação de uma empresa, deve-se priorizar as escolas de *desing* e de planejamento, pois dispõem de uma flexibilidade para o uso de estratégias de acordo com a situação, também a de posicionamento, posto que entende que nem todos os setores admitem posições estratégicas-chave.

O modelo adotado pela escola de Design é baseado em avaliações externas e internas um dos conceitos mais conhecidos desta escola é a matriz *swot* que auxilia os gestores a identificar as forças e as fraquezas da empresa, bem como as ameaças e as oportunidades do ambiente externo. Afirma Mintzberg que “em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. (2010, p.36)

O processo de criação das estratégias deve surgir dentro de um processo deliberado de pensamento consciente, tendo o gestor como principal ator desta etapa, o gestor responsável deve responder por todo este processo criativo e seu controle, pois é ele o estrategista do processo. À exemplo do que tece Mintzeberg, quanto à estratégia: “devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal”. (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2010, p.58)

Cada organização deve escolher uma escola de planejamento a ser aplicada em sua formação, o que exige uma equipe bem treinada para sua realização. Na escola de posicionamento, são necessárias “[...] poucas estratégias-chave - como posições no mercado - são desejáveis em um determinado setor: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros”. (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2010, p.91).

Importante salientar, que o planejamento deve estar aliado a outros fatores como o acompanhamento por exemplo, com intuito de evitar eventuais

problemas durante sua execução. Por isso, a ausência de qualquer uma das etapas acima tem o condão de influenciar negativamente na gestão da empresa.

De acordo com Oliveira, Junior e Silva (2015, p.29):

Planejamento Estratégico nada mais é do que a determinação das metas, e a determinação dos objetivos a serem cumpridos para a realização das metas. Podemos considerar que o planejamento estratégico é o conjunto de metas, objetivos, finalidades, o que a empresa é, onde quer chegar, entre outros.

O Planejamento Estratégico quando bem elaborado é a melhor ferramenta de gestão e pode dar várias vantagens a uma empresa, tais como:

1. Uma estrutura para a elaboração do Orçamento anual;
2. Um instrumento de aperfeiçoamento de executivos, pois induz os executivos a pensar em estratégias e em sua implementação;
3. Um mecanismo para levar os executivos a pensarem em longo prazo;
4. Permite o alinhamento dos executivos com as estratégias da empresa: os debates, as discussões e as negociações que ocorrem durante o processo de planejamento auxiliam a esclarecer as estratégias da empresa, a unificar e a alinhar os executivos com as estratégias, e a mostrar as implicações destas a cada um deles;
5. O plano estratégico mostra as implicações da programação de decisões de projetos em curto prazo. Decisões a respeito de projetos são tomadas uma de cada vez, enquanto o plano estratégico as apresenta todas de uma vez. A preparação do plano estratégico pode revelar que o lucro previsto para programas individuais pode não contribuir para um lucro satisfatório de toda a empresa, ou seja, auxilia para a definição de providências em curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo.

4.2 CONTROLE

O Controle é necessário para manter a empresa na trajetória certa, para alcançar seus objetivos, garantindo sua continuidade. Nesta fase são verificados os resultados obtidos. Esses resultados são comparados com padrões previamente estabelecidos de forma a conhecer se o que foi planejamento foi efetivamente realizado. Tendo em vista a importância da controladoria nas organizações, se faz necessário conhecer algumas ferramentas que a mesma nos tem disponibilizado para realizar essa tarefa de extrema utilidade nas empresas. Conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p.41)

[...] o planejamento estratégico como ferramenta de controladoria acontece, pois é necessário haver o conhecimento por parte de toda empresa, dos objetivos e metas, também a maneira que se pretende alcançá-las. O levantamento desses dados, documentações e informações é realizado através do planejamento estratégico.

4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro como ferramenta de gestão antecipa, o resultado de suas ações futuras para o momento presente. Sem o planejamento financeiro as empresas tendem a se perder rapidamente. A exposição à constante competitividade leva estas organizações, independentemente do tamanho ou forma, a desenvolverem estratégias de gestão diferenciadas. A empresa não se isenta da necessidade deste tipo de gestão, tampouco está alheia aos efeitos da competitividade de mercado.

Dessa forma, vemos que dentre as diversas etapas do Planejamento Financeiro, podemos citar:

- Adoção de um sistema de demonstrações financeiras projetadas;
- Cálculo da demanda de fundos necessários para a execução dos planos traçados;

- Elaboração de previsões da disponibilidade de fundos resultantes da execução dos planos;
- Elaboração de um sistema de controle sobre as fontes e as aplicações de fundos dentro da organização;
- Desenvolvimento de uma metodologia de adaptação dos planos às variáveis externas não controláveis.

Em busca de maior competitividade, a empresa procura focar na atividade-fim de forma estratégica, o que nem sempre retrata economia financeira, mas trata-se de uma alternativa para melhor aproveitamento dos recursos internos, maior foco na operação e minimização de riscos. Por isso, grande parcela dos fracassos estão relacionadas ao mau planejamento estratégico organizacional, o que deixa evidente que de nada vale ter um suporte financeiro adequado se a gestão do negócio não consegue o mantê-lo próspero.

O controle financeiro permitirá a comparação entre o desempenho periódico e as projeções determinadas entre os cenários: otimista, conservador e pessimista (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 102).

Devem ser elaboradas algumas planilhas de controle financeiro, tais como:

- Ponto de Equilíbrio;
- Fluxo de Caixa;
- Fundo de Reserva;
- Contas a Pagar/a Receber;
- Gastos Fixos/Variados;
- Gerenciamento de Custos e Lucratividade;
- Valores Corrigidos dos Exercícios;
- Margem de Contribuição;
- Relatórios Estatísticos.

O fluxo de caixa constitui-se como instrumento essencial para que a organização possa ter agilidade nas tomadas de decisões, pois uma vez

programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, resta ao administrador distribuí-las da melhor forma.

Portanto, a empresa terá conhecimento sobre o diagnóstico financeiro em que se encontra e poderá elaborar planos de contingência para os resultados previstos. O fluxo de caixa fornecerá maior previsibilidade para que a empresa tome decisões mais consistentes e confiáveis, além de ter maior sustentabilidade a curto, médio e longo prazo.

4.1 IMPACTOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) NAS ORGANIZAÇÕES

Perante a nova realidade que as organizações estão vivenciando, a informação e o conhecimento se juntam para superar expectativas e necessidades, para que exista entre instituição e colaboradores, haja um senso comum, com o objetivo de alcançar os objetivos planejados, existindo então uma troca mútua de interesses, através disso a organização será capaz de continuar por mais tempo no mercado extremamente competitivo. Por meio destas variáveis a área de Tecnologia da Informação tem se responsabilizado por uma nova função, o de gerir os negócios como um todo.

Sendo assim, por conta desta realidade que vive as organizações, o uso da Tecnologia da Informação (TI) passou a possuir relevante importância, servindo como uma ferramenta com a capacidade de propiciar a competitividade adequada para a sobrevivência/crescimento das instituições. A administração dos recursos de materiais, humanos e financeiros é capaz de ser efetuada com mais velocidade e exatidão com o uso desta Tecnologia da Informação (DIAS, 1998).

As palavras de Alter (1998) lecionam que “um Sistema de Informação (SI) é um sistema que usa a Tecnologia da Informação para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou expor informações usadas em um ou mais processos de negócio”. Já na concepção de Campbell (1997), “o propósito de um SI é a coleta e interpretação de dados para o tomador de decisão”, ocorrendo isso pela mais elevada quantidade de informações disponíveis, ou

através da possibilidade de organização e estruturação destas informações. As lições de Freitas et al. (1997) evidenciam que um SI é "utilizado para fornecer informações, incluindo seu processamento, para qualquer uso que se possa fazer dela". Segundo O'Brien (2001), o SI compreende-se como "um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação".

Mas, o processo de informatização das organizações apresenta um custo muito alto, necessita de tempo, fomenta algumas modificações na estrutura organizacional e recebe relevante resistências de ordem cultural, e também pode apresentar resultados nem sempre satisfatórios, assim como tem sido amplamente evidenciado, tanto no âmbito nacional como internacional (AUDY et. al., 2000).

Sendo assim, é de extrema relevância que as organizações apresentem o seu planejamento empresarial e de Tecnologia da Informação com adequada integração, coerentes e em sinergia, ou seja, as estratégias empresariais e as estratégias de Tecnologia da Informação com o correto alinhamento entre si. Alinhamento estratégico este que é extremamente relevante para a sobrevivência das organizações, especialmente no momento em que é usado como uma ferramenta de gestão (BRANCHEAU e WETHERBE, 1987).

As lições de Freitas e Lesca (1992) evidenciam que a informação é o processo através do qual a instituição se informa sobre ela mesma e sobre seu ambiente, além de passar informações dela ao ambiente. Sendo assim, as organizações se relacionam com seu ambiente através de grande troca de informações; após tudo isso, a informação se transforma em conhecimento e é incorporada à organização (CORNELLA, 1994). Seguindo esta concepção, as tecnologias mais desenvolvidas de informação, ou seja, os sistemas de informações através de computadores são ferramentas que não podem mais ficar fora das organizações atualmente no ambiente competitivo global.

A utilização adequadamente planejada de Tecnologia da Informação pode proporcionar um suporte as três funções mais importantes que exerce o

Sistema de Informação na organização, que são os seguintes: procurar vantagens competitivas, apoio à tomada de decisão gerencial e apoio às operações. As lições de Laudon & Laudon (2004) evidenciam que a tecnologia da Informação é uma das diversas ferramentas que os gerentes usam com o intuito de enfrentar as mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pôde-se observar na explanação realizada ao longo desse trabalho, é notório o quanto é importante, que cada vez mais, as empresas transformem o planejamento estratégico como principal ferramenta de gestão no desenvolvimento de práticas assertivas na criação de uma empresa. Compreende-se que as empresas, necessitam realizar projeções de suas finanças, afim de obter um gerenciamento eficiente do fluxo de caixa, e financiamentos adequados como fonte de capital, e ao gerar *superávits*, devem planejar um uso produtivo desse dinheiro.

De modo que isso seja possível, na realidade dinâmica e mutável que permeia as pequenas em micros organizações de hoje, cabe que as lideranças se reúnam em prol de discussões e debates acerca dos pontos a serem otimizados para a gestão de conhecimento e produtividade no ambiente empresarial.

De acordo com as avaliações expostas cada empresa deve realizar a análise destes recursos e torna-se assim possível a compreensão de algumas situações e a criação de estratégias que devem iniciar mudanças no microambiente, levando para o desenvolvimento da estrutura necessária.

O gestor precisa ter plena consciência de qual a missão da organização e buscar incessantemente o alinhamento de todos os envolvidos dentro do processo com essa missão; estabelecendo valores sólidos como a ética nas relações interpessoais, a honestidade, a transparência nas ações, a preocupação com o social, com a cidadania e com o meio ambiente, valores estes que, associados à missão, nortearão todas as ações da equipe no cumprimento das metas da organização.

Sem a capacidade de estabelecer uma visão compartilhada, instaurar valores ou influenciar na construção de uma cultura organizacional sólida, a liderança pode se limitar ao simples exercício da gerência, desempenhando as funções de planejar, organizar, controlar, que são funções importantes na condução de uma corporação, mas insuficientes para caracterizar, de forma legítima, uma liderança atuante.

Nos dias atuais, a própria gerência não mais se caracteriza pela emissão pura e simples de ordens e regras e pela centralização. Esse estilo, gradativamente está sendo substituído por um processo de delegação, envolvendo aspectos como conhecimento, orientação, participação, acompanhamento e avaliação.

Ou seja, mesmo as pessoas que preferem somente gerenciar e não liderar as atividades organizacionais internas na empresa, necessárias ao planejamento empresarial focado em resultados, procuram instigar os profissionais a cumprir suas responsabilidades de acordo com um planejamento estratégico bem estruturado, concedendo-lhe poderes para realizar a tarefa, sem abdicar de sua responsabilidade sobre esta.

Através de todas as informações apresentadas, podemos assegurar que o desenvolvimento de um planejamento estratégico competitivo é, especialmente, a elaboração de uma fórmula ampla para como uma empresa competirá, desenvolvendo metas, objetivos e políticas necessárias para o sucesso.

Sendo assim, o modelo de gestão, o planejamento empresarial e estratégico, o plano e as avaliações de desempenho, são parte integrante de todo o desenvolvimento de criação de uma empresa e, desta forma, constituem uma gestão estratégica eficiente da empresa como um todo, portanto faz-se necessário que o planejamento empresarial seja coeso e assertivo, tornando-se ferramenta base e indispensável dentro dos pilares de uma organização, que busca ter competitividade no mercado onde atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, S. **Information Systems: a Management perspective**. Menlo Park. Califórnia: Benjamin Cummings. 2. ed., 1998.

AUDY, J. L. N. et al. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional** *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BRANCHEAU, J. C.; WETHERBE, J. C. **Key issues in information systems management**. MIS Quaterly, Minneapolis. p. 23-45. Mar./1987.

CAMPBELL, B. J. **Understanding information system: foundations of control**. Massachusetts: Wintrop Publishes, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: MacGraw Hill, 1994.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ JÚNIOR, J. b.; et. al. **Gestão de negócios – visões e dimensões empresariais da organização**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, D. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes**. *In, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração 22*. 1998. Foz do Iguaçu Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, H. M.; LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação**. *Revista de Administração*. São Paulo, Vol. 27, Nº. 3. p. 92-102, 1992.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2010.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** / Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, A. L. L., **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 257 p., 2002.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P., **Sistemas de Informação Gerencias: Administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional – 3. ed.** – São Paulo: Atlas, 2013.

O`BRIEN, J. A. **Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo. Tradução da 9ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos e Metodologia Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2.

ed. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Do projeto ao relatório de pesquisa**. In: PINHO, S. Z. (Org.). **Cadernos de formação: formação de professores. Educação, cultura e desenvolvimento**. v. 3. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.