



UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES

Autor (a): Aline dos Santos

**Monografia: A IMPORTÂNCIA DO
PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS
DE MICRO, PEQUENO E MEDIO
PORTES.**

Rio de Janeiro - 2010

Curso de Pós- Graduação em Gestão Empresarial

Monografia apresentada ao Colegiado de Pós-Graduação em Gestão Empresarial UCAM – Universidade Cândido Mendes, como requisito para a obtenção do título de Pós-Graduada em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Jorge Vieira

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal expandir o conhecimento sobre como fazer um planejamento adequado com o intuito de mostrar a sua real importância para a abertura e sobrevivência de uma empresa. Pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – do estado do Rio de Janeiro, a partir do ano de 2007, apontam como consequência do elevado índice de fracasso das empresas, a falta de planejamento ou um planejamento inadequado. O administrador/empresário precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas para planejar o futuro de sua empresa, pois esta requer planejamento para todas as suas operações e atividades.

O processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e seleciona as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para uma empresa em sua trajetória para o sucesso. Dentro de uma empresa, o planejamento deve respeitar alguns princípios e filosofias visando conseguir o alcance dos objetivos de maneira eficiente e eficaz. A filosofia da satisfação está voltada para a estabilidade, isto é, para a manutenção de uma situação; a filosofia da otimização foca a melhoria, ou seja, busca a inovação para as práticas e processos e; a filosofia da adaptação volta-se para a contingência, ou seja, preocupa-se com as práticas futuras se preparando no presente para recebê-las e administrá-las de forma a diminuir as incertezas.

O administrador deve saber lidar com os diferentes tipos de planejamento: o estratégico – que aborda a organização como um todo; o tático – que aborda cada unidade separadamente e; o operacional – que aborda cada operação separadamente. Cada qual dentro de sua área de competência e seu espaço de tempo necessário, mas sempre em prol dos objetivos principais da empresa. O planejamento impõe racionalidade

proporcionando o adequado rumo às ações além de estabelecer coordenação e integração das suas unidades com harmonia e sinergia necessárias a esta empreitada. Porém o planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; planejamento tático; planejamento operacional; objetivos; processos; empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – As três filosofias do planejamento
- Figura 2 – Componentes principais de um plano
- Figura 3 – O processo de planejamento operacional

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Áreas de conhecimentos importantes no primeiro ano de atividades empresariais
- Tabela 2 – Tipos de planejamento e suas características
- Tabela 3 – Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento tático

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

- 1 INTRODUÇÃO
 - 1.1 Justificativa
 - 1.2 Formulação do Problema
 - 1.3 Objetivos
 - 1.3.1 Objetivo Geral
 - 1.3.2 Objetivos Específicos
- 2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS
 - 2.1 Descobrir o principal problema
 - 2.2 Como Convencer os Administradores/Empresários Dessa Necessidade?
- 3 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO
 - 3.1 Fundamentação do Planejamento
 - 3.2 Princípios do Planejamento
 - 3.2.1 Princípios Gerais.
 - 3.2.2 Princípios Específicos
 - 3.3 Filosofias do Planejamento
 - 3.3.1 Filosofia da Satisfação:
 - 3.3.2 Filosofia da Otimização:
 - 3.3.3 Filosofia da Adaptação:
 - 3.4 Tipos de Planejamento
- 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 - 4.1 Entendimento da Missão
 - 4.2 Análise do Ambiente Externo
 - 4.3 Análise do Ambiente Interno
 - 4.4 Definição do Plano Estratégico
- 5 PLANEJAMENTO TÁTICO
- 6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL
 - 6.1 Identificação e Programação das Atividades
 - 6.2 Planejamento dos Recursos e Preparação do Orçamento
 - 6.3 Avaliação dos Riscos
- 7 DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO
- 8 CONCLUSÃO
- REFERÊNCIAS
- GLOSSÁRIO

1 - INTRODUÇÃO

O planejamento é geralmente considerado a função principal dentro do processo administrativo. A sua necessidade não é limitada ao atendimento dos objetivos organizacionais. Ele é também necessário para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa deve adotar.

O planejamento ocorre em todos os tipos de atividades, sendo o processo básico pelo qual são decididos quais os objetivos e como atingi-los. Seria muito conveniente se o planejamento não precisasse ser mudado, uma vez que ele foi definido. Mas, em virtude das condições externas sempre mutáveis, o planejamento deve ser um processo contínuo. Por essa razão flexibilidade é um fator importante no processo de planejamento e auxilia a determinar onde a empresa terá sucesso.

Antes de começar a organizar uma empresa, devem ser elaborados planos que estabeleçam propósitos e direções para atividades como liderá-la e controlá-la. Um planejamento bem elaborado é a chave de uma administração eficiente.

O planejamento é uma gerência fundamental, independentemente do tipo de organização que esteja sendo gerenciado. Os gerentes modernos enfrentam o desafio de realizar um planejamento sólido tanto em organizações pequenas e relativamente simples, quanto nas grandes e mais complexas.

É fundamental para a própria sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja executado de uma forma lógica. A empresa deve ter uma visão clara, coerente e estimulante das suas metas e objetivos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro. A ausência destas metas e objetivos fará com que a empresa fique a deriva e por causa disso não tenha sucesso.

Face ao que já se observou, e considerando esta época como de complexidades organizacionais e incertezas na gestão de recursos, um ambiente mercadológico globalizado, como o de hoje, impõem a

compreensão da cultura organizacional e a aceitação de seus desafios, representando um dos mais importantes compromissos das empresas

A sociedade moderna é formada por organizações, e suas complexidades e inter-relações representam uma problemática crucial. Parte-se da hipótese de que quando se elucidam os avanços teóricos fundamentais da evolução da administração à luz das realidades atuais, criam-se condições razoáveis de interpretar os objetivos propostos pelas organizações e de levantar subsídios para a transformação destes objetivos em ações organizacionais por meio do planejamento, da organização, da direção, do controle e da coordenação (ALMEIDA, 2002, p. 89).

O planejamento não elimina os riscos, isso é evidente, mas ajuda os gestores a identificar e lidar com problemas organizacionais antes deles causarem sérios danos à empresa, mais ainda, com a possibilidade de evitá-los. Sendo o planejamento uma função gerencial básica que compõe o processo administrativo ele precede e orienta as demais definindo objetivos e decidindo quais recursos e tarefas são necessários para alcançá-los da melhor maneira possível.

Baseado nestes pontos este estudo irá apresentar as ações das quais as empresas podem se beneficiar e, alcançar vossos objetivos na prática do planejamento.

1.1 - Justificativa

A importância deste trabalho está em mostrar que o planejamento é muito vantajoso para uma organização. Em geral as vantagens do planejamento superam definitivamente as desvantagens, pois estas costumam ser resultado do uso incorreto da função de planejamento.

Este trabalho é relevante porque um programa bem elaborado de planejamento proporciona aos gestores:

- Ajuda para que se orientem para o futuro, antecipando-se aos problemas;
- Aumento da coordenação para a tomada de decisões;
- Ênfase nos objetivos organizacionais para que os administradores não se esqueçam pelo que sua organização está tentando realizar.

1.2 - Formulação do Problema

De acordo com pesquisas anunciadas freqüentemente, através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 65% de todas as empresas recém-abertas não chegam a completar cinco anos de existência. Esse elevado índice de fracasso parece ser conseqüência de um planejamento inadequado, ou pior ainda, da falta dele.

1.3 - Objetivos

1.3.1 - Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é expandir o conhecimento sobre como fazer um planejamento adequado com o intuito de mostrar a sua importância para a abertura e manutenção de uma empresa.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Identificar os métodos e tipos de controles necessários que uma empresa deve adotar na sua administração.
- Identificar as conseqüências que ocorrem quando a empresa não faz um planejamento adequado.
- Conscientizar o administrador/empresário da importância de um planejamento para o sucesso do empreendimento.

2 - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS

2.1 - Descobrimo o principal problema

Independente do tamanho da empresa é necessário estabelecer metas, parâmetros e estratégias. É importante ter um guia, um plano, que direcione as ações do presente como meio de atingir as metas traçadas para o futuro. Além disso, o planejamento de uma empresa requer organização, controles, ferramentas para tomada de decisão e correção de rumos.

No Brasil, entre dez empresas, nove são classificadas como micro ou pequenas empresas, de acordo com dados estatísticos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), do estado do Rio de Janeiro e absorvem um maior contingente de mão de obra em relação às grandes; isso é bom! O grande problema é que essas organizações muitas vezes não suportam as pressões normais do cotidiano e acabam encerrando suas atividades. São postos de serviços fechados, produtos ou serviços que deixam de ser oferecidos à sociedade, enfim um verdadeiro desperdício dos recursos que compõem as organizações.

Muitos empresários defendem que a instabilidade econômica seria a maior razão para o fechamento de suas empresas; juros altos, queda do poder aquisitivo, dificuldades para aquisição de financiamentos, etc., mas nada que um bom planejamento não possa resolver, pois por intermédio deste é possível dentre outras questões prever as possíveis ameaças do mercado.

Realmente estes fatores ocorrem e têm grande peso na administração das micro e pequenas empresas. Desta forma, elas acabam fadadas à incerteza, e, os novos empresários à falta de sono em suas noites, uma vez que o processo de consolidação econômica no nosso país demanda um pouco mais de tempo.

Sendo assim, não seria correto afirmar que a solução para estas empresas seria crédito, mais dinheiro, mais investimento, porque o

SEBRAE há algum tempo iniciou um trabalho junto aos pequenos empresários, no sentido de formar nestes empreendedores uma cultura de gestão, isto é, capacitação administrativa. Estes cursos foram oferecidos em todo o país. O que mais chamou a atenção dos organizadores é um assunto que os profissionais da gestão empresarial vêem com frequência e foi comprovado.

Do total de empresários que compunham estas turmas, de 60% (sessenta por cento) a 70% (setenta por cento), no início dos trabalhos, reportava aos organizadores sua urgente necessidade de investimentos externos, mais dinheiro, mais crédito. O que é mais importante e interessante neste assunto é que ao final do curso de capacitação, apenas uma pequena parte ainda pensava da mesma forma. Ferramentas de controle de custos, otimização de resultados, planejamento e outras, foram ministradas nestes cursos, transformando assim, a visão destes empresários.

Esse fato justifica-se quando se avaliam os principais fatores que balizariam uma trajetória de sucesso, levantados pelos próprios empresários de empresas extintas e ativas, em que se destacam principalmente a necessidade de um “bom conhecimento do mercado de atuação”, “boa estratégia de vendas”, “criatividade do empresário”, “aproveitamento das oportunidades de negócios”, “capacidade de liderança do empresário”, “empresário com perseverança/persistência” e “capacidade do empresário para assumir riscos”. A seguir, há uma tabela que mostra áreas de conhecimento apontadas pelos empresários como mais importantes no primeiro ano de atividade empresarial, conforme pesquisa do SEBRAE – RJ.

Áreas de conhecimento importantes	Empresas	
	Extintas %	Ativas %
Planejamento	62,5	50,0
Análise Financeira	45,8	28,9
Organização Empresarial	45,8	34,1
Vendas	45,8	33,7
Marketing/Propaganda	37,5	29,8
Relações Humanas	25,0	21,6
Informática	20,8	10,1
Conjuntura Econômica	16,7	11,1
Processo Decisório	8,3	7,2
Nenhuma	-	1,9
Outra área	-	1,4

Tabela 1 – Áreas de conhecimentos importantes no primeiro ano de atividades empresariais

Analisando-se os resultados obtidos pela pesquisa, pode-se visualizar claramente que, entre os fatores possíveis de auxílio na reversão desse quadro de elevada mortalidade empresarial, se destacam como primordiais a busca por uma facilitação de acesso às ferramentas de gestão, com a particularidade da adaptação dessas às necessidades e realidade específicas dos empreendimentos.

Percebe-se então, que a instabilidade econômica, assim como todos os outros fatores que compõem estes sistemas, não são os grandes vilões deste cenário. Não é a economia a única responsável pelo desemprego e os problemas sociais causados por ele. O grande vilão é a falta de planejamento devido ao despreparo e a falta de conhecimento das pessoas que administram estas empresas. Em certas situações os próprios empreendedores, que são brilhantes em suas idéias de negócios, mas que não têm preparo para geri-los.

Há casos, por exemplo, nos quais especialistas formados em outras áreas se tornam "gestores" de suas empresas ou até de empresas de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons empreendedores e bons

especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária. Temos exemplos comuns: engenheiros administrando construtoras, médicos administrando hospitais, e uma relação enorme de outras tendências. Isso evidencia que o principal problema nessas empresas é a falta de planejamento, além de pontos como a execução e controle, ferramentas inerentes a este.

2.2 - Como Convencer os Administradores/Empresários Dessa Necessidade?

A solução mais viável seria que o empresário se conscientizasse da necessidade de contratar um profissional especialista em Gestão Empresarial que o oriente nos processos dessa organização. Um profissional que poderá demonstrar e convencê-lo de que o planejamento é uma ótima ferramenta de previsão e controle auxiliando-o a tomar a melhor decisão na sua empresa.

Muitos desses empresários se negam a seguir os conselhos de quem vem de fora, não tendo em mente que ele não veio “desarrumar a casa” e sim ajustar as funções com a finalidade de otimizar os recursos, e são preparados para auxiliá-los a mudar essa estatística que mostra que a problemática nessas empresas é a falta de planejamento.

Um dos fatores que impedem a aceitação do profissional em gestão, ou um consultor (controller), é o custo do investimento e a realidade das empresas de pequeno porte nem sempre comporta esse investimento.

Outra solução seria que o empresário buscasse a capacitação profissional necessária através de cursos onde se é possível adquirir informações sobre como usar essa ferramenta poderosa que é o planejamento. É preciso que os gestores passem a utilizar o momento da concepção estratégica da empresa como um instrumento de reflexão e de transformação. Para conseguir isto, há duas tarefas básicas a se cumprir. A primeira é uma análise do ambiente onde a empresa atua. Isso significa observar como os concorrentes vêm se comportando, como as políticas do governo estão influenciando o seu mercado, como os fornecedores se

posicionam, quais os novos comportamentos que os clientes tendem a apresentar, entre outros.

Este é o objetivo principal deste trabalho: Expandir o conhecimento sobre como fazer um planejamento adequado, informando os diversos tipos e o passo a passo para que o administrador/empresário possa se orientar de acordo com o que mais se adapta à sua organização.

3 - DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2004, p. 131) “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.[...]”

O administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização, sabendo-se que ela requer planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. Ele decide qual o rumo sua empresa deverá seguir, deve tomar as decisões necessárias e elaborar os planos para que isto realmente ocorra.

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.(CHIAVENATO, 2004 p. 209).

O planejamento inicia o processo administrativo. É um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos.

As empresas não operam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso. Nada é deixado ao sabor dos ventos. O planejamento é um

importante aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade na sua trajetória em direção ao sucesso. E esse sucesso requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas idéias e abordagens inovadoras aos desafios da administração.

3.1 - Fundamentação do Planejamento

“Planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar” (Samuel C. Certo).

“Planejar é o ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los” (Richard L. Daft).

“Planejar é decidir antecipadamente aquilo que deve ser feito, como fazer, quando fazer e quem deve fazer” (koontz, O'Donnell & Heihrich).

“Planejar é o processo de estabelecer objetivo e de determinar o que deve ser feito para alcançá-lo” (John R. Schermerhorn, Jr.).

Como a primeira das quatro funções administrativas, o planejamento é definido como um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los. Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro seja diferente do passado, e para isso tendo que ser um processo contínuo que deve ocorrer antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O planejamento também requer um processo decisório que deve conter paralelamente componentes individuais e organizacionais, devendo a ação entre esses dois níveis ser orientada de maneira a garantir certa confluência de interesses para se obter maior empenho na busca do objetivo principal.

O processo de planejar envolve um modo de pensar, que por sua vez envolvem questionamentos sobre o que fazer, por que fazer, para quem

fazer, como fazer e onde fazer. Este propósito do planejamento de desenvolver uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da empresa, é que vai facilitar a tomada de decisão no futuro de maneira mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Este raciocínio afirma que o exercício sistemático do planejamento reduz as incertezas envolvidas no processo e por conseqüência aumenta a probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela e para a empresa. O fato de ser o planejamento um processo que estabelece um estado futuro desejado e delinea os meios efetivos de torná-lo realidade é que justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

3.2 - Princípios do Planejamento

Dentro de uma empresa, o planejamento deve respeitar alguns princípios visando conseguir os resultados esperados. Estes princípios podem ser divididos em gerais e específicos.

3.2.1 - Princípios Gerais

Segundo Oliveira (2006), são quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

- Princípio da Contribuição aos objetivos: Devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles. O planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa.

- Princípio da Precedência do planejamento: Corresponde à função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Como conseqüência o planejamento assume a situação de maior importância no processo administrativo.

- Princípio da maior penetração e abrangência: O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da

empresa como: nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas. Quando provocadas nas pessoas, correspondem à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc. Quando provocadas na tecnologia corresponde à evolução dos conhecimentos, as novas maneiras de fazer os trabalhos etc. e quando provocadas nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, procurando proporcionar à empresa uma situação de eficiência (fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir seu dever; e reduzir os custos); eficácia (fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização dos recursos; obter resultados; e aumentar o lucro); e efetividade (manter-se no mercado; e apresentar resultados globais positivos permanentemente). A efetividade é a capacidade de uma empresa coordenar constantemente, o tempo, os esforços e energias, visando alcançar os resultados e a manutenção da empresa no ambiente competitivo. E para tanto é necessário que esta empresa seja eficiente e eficaz.

3.2.2 - Princípios Específicos

- Planejamento participativo: O responsável pelo planejamento deve além de elaborá-lo, facilitar o processo de sua elaboração pelas áreas pertinentes ao processo, na empresa, sendo que o principal benefício do planejamento é o processo desenvolvido e não seu resultado final.

- Planejamento coordenado: Todos os aspectos da empresa devem ser envolvidos de forma interdependente para serem planejados eficientemente.

- Planejamento Integrado: Os vários escalões de uma empresa, seja ela de porte médio ou grande, devem ter seus planejamentos de forma integrada a fim de obter o resultado projetado e esperado.

- Planejamento permanente: Decorrente do próprio ambiente empresarial em constante turbulência, essa condição se faz necessária, pois nenhum plano se mantém válido com o decorrer do tempo. É preciso constantes adaptações.

3.3 - Filosofias do Planejamento

Existem três tipos de filosofia de planejamento que são dominantes e a maioria dos processos envolve uma mistura dos três podendo haver a predominância de um deles.

3.3.1 - Filosofia da Satisfação

Também chamada de conservadora, é a filosofia que indica os esforços para atingir o grau de satisfação suficiente, não sendo necessário excedê-lo. Nesse modo o processo de Planejamento tem a vantagem de poder ser realizado em pouco tempo, pois tem um custo baixo e exige menor quantidade de capacidade técnica. Esta filosofia é muito útil para aquelas empresas que estão começando o aprendizado do processo de planejar, pois os objetivos são poucos por isso mais fáceis de serem satisfeitos.

Como o ganho de aprendizagem é muito pequeno, esta filosofia é indicada para a empresa que esteja preocupada mais em sobreviver do que em crescer e desenvolver. Esta filosofia também tem uma preocupação básica que é o aspecto financeiro, pois deixa de dar importância aos demais aspectos como equipamentos, materiais, serviços e recursos humanos para dar ênfase ao orçamento; estando subentendido que com suficiente quantidade de recursos monetários, o resto pode ser obtido; e ignorando as

possibilidades de outras alternativas é feita apenas uma projeção para o futuro assim mesmo aproveitando as experiências passadas.

3.3.2 - Filosofia da Otimização

Chamada também de inovadora, esta filosofia já indica que o planejamento deve ser projetado para alcançar o máximo de satisfação possível e se caracteriza pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa operacional. Está voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da empresa, tanto para minimizar recursos para alcançar um determinado objetivo ou maximizando um desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. Esta filosofia se baseia na preocupação de melhorar as práticas atuais na empresa continuamente, isto é, tornando as operações da empresa a cada dia melhores.

.3.3 - Filosofia da Adaptação

É voltada para as contingências, ou seja, as incertezas e o futuro da empresa. Baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas sim no processo de elaboração; supõe também que a necessidade atual de planejamento está na ineficácia administrativa e falta de controle, sendo o fator humano responsável pelas confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; e que o conhecimento do futuro se classifica em certeza, incerteza e ignorância uma vez que cada uma dessas variáveis requer um tipo de planejamento diferente. Diante desta filosofia as decisões são tomadas com o intuito de harmonizar os interesses envolvidos, elaborando planos capazes de se ajustar ao ambiente e se preparar para as contingências que venham a surgir pelo caminho.

Diante do exposto, deduz-se que o planejamento em todos os casos consiste na tomada de decisões antecipada. Mas não se trata pura e simplesmente de fazer previsão das decisões futuras, mas sim das previsões que irão produzir os efeitos e as conseqüências no futuro. "[...] Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária [...]" (CHIAVENATO, 2004 p.216).



Fig.1 As três filosofias do planejamento.

3.4 - Tipos de Planejamento

O planejamento envolve grande parcela das atividades de uma empresa, e estas estão sempre planejando:

- No nível institucional – elabora o planejamento estratégico genericamente;
- No nível intermediário - elabora o planejamento tático; e
- No nível operacional – elabora detalhadamente os planos operacionais.

O administrador deve saber lidar com os diferentes tipos de planejamento, os quais podem requerer período de curto prazo, médio prazo

e longo prazo, podem envolver toda a empresa, uma divisão ou departamento ou ainda uma tarefa. Ou seja, o planejamento como uma função administrativa se distribui entre todos os níveis da empresa.

Cada qual dentro de sua área de competência, mas sempre em prol dos objetivos principais da empresa, o planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações, além de estabelecer coordenação e integração das suas unidades com harmonia e sinergia necessárias a esta empreitada. Embora seu conceito seja o mesmo, apresenta diferentes características como mostra a tabela abaixo:

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a Organização Como um todo. Macro-orientado
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente. Micro-orientado

Fonte: Idalberto Chiavenato. Administração nos novos tempos, São Paulo, Campus, 2004, p.225.

Tabela 2 – Tipos de planejamento e suas características

4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico atua de forma inovadora e diferenciada e é geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e enfoca a formulação de objetivos e a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua execução, levando-se em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Considera também as premissas básicas

que a empresa deve respeitar para que haja coerência e sustentação decisória, no processo estratégico.

De acordo com Maximiano (2004, p 134) “[...] Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização [...]”. Este processo sistemático compreende os seguintes componentes:

1. Entendimento da missão.
2. Análise do ambiente externo.
3. Análise do ambiente interno.
4. Definição do plano estratégico.

4.1 - Entendimento da Missão

A missão define o papel da empresa na sociedade e por isso o ponto de partida do processo de planejamento estratégico é o seu entendimento. Este entendimento compreende quais produtos e serviços são ou serão oferecidos para quais clientes e mercados. A missão também é chamada de negócio ou ramo de negócios por algumas organizações.

A missão reflete a percepção de ameaças e oportunidades, os valores e a vocação da organização. A vocação de uma empresa é o reflexo das suas competências e recursos, uma vez que compreende as áreas em que tem mais facilidade para atuar. Além do entendimento da missão, o processo de planejamento estratégico deve se basear na análise de dois pontos:

- Desempenho da empresa até o presente – objetivos e resultados alcançados;
- Estratégias vigentes – políticas de negócios adotadas até o presente.

4.2 - Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo, são determinadas as ameaças e oportunidades. A necessidade de analisá-lo continuamente se deve ao fato

de ser complexo instável e competitivo. Devem ser considerados nesta análise os seguintes componentes mais importantes: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, conjuntura econômica e sociedade

A análise do ramo de negócios baseia-se nas empresas concorrentes que compõem esse ramo, seu número de funcionários, sua participação nas vendas, na produção, e no faturamento; nos compradores e seu comportamento; no poder dos clientes e dos fornecedores; na facilidade de entrada de novos concorrentes e na possibilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos ou similares no mercado.

A análise das mudanças tecnológicas baseia-se na estratégia de acompanhar a evolução tecnológica para assegurar a sobrevivência e a eficácia da empresa. Uma podem ter estratégias mais agressivas outras reativas, isto é, algumas procuram liderar o processo de inovação tecnológica, e fazer propaganda disso; outras procuram comprar os avanços tecnológicos produzidos por outros.

A análise da ação e controle do governo deve sempre ser levada em conta, pois as empresas são obrigadas a seguir diversos tipos de legislação: trabalhista, tributária, de defesa do consumidor, de regulamentação do formato das embalagens, da proteção do meio ambiente etc.; e o descumprimento destas representa sérios riscos. (MAXIMIANO, 2004, p.135)

As políticas governamentais criam oportunidades e ameaças que as empresas devem sempre procurar acompanhar. Por exemplo, a política de integração do Brasil à economia globalizada facilitou a concorrência por parte dos fornecedores internacionais em inúmeros ramos de negócios, criando sérias ameaças para as empresas fabricantes locais, nacionais ou subsidiárias de multinacionais.

Na conjuntura econômica devem ser analisados diversos indicadores como: taxa de juros, emprego e desemprego, demissões e admissões, valor

das ações, movimento dos negócios, endividamento e inadimplência, flutuação do poder aquisitivo, etc.

Na sociedade, atitudes e preferências, estilos de vida, expectativas e medos coletivos, tendências e hábitos são algumas informações que indicam oportunidades e ameaças. A valorização da saúde e emergência do conceito de qualidade de vida no trabalho; a valorização dos mecanismos de negociação interna entre empresas e funcionários; a emergência do conceito de administração participativa; a valorização da empresa socialmente e ambientalmente responsável por conta do crescimento da importância das normas de proteção do meio ambiente são tendências nas normas sociais que modificaram o contexto da administração das empresas na transição do III milênio.

4.3 - Análise do Ambiente Interno

Outra base do planejamento estratégico é a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos no sistema interno da empresa. Esta análise deve ser feita de forma paralela ao estudo do ambiente, levando em consideração os seguintes pontos principais:

- As competências que são destaques da empresa e contribui para que ela seja melhor que as concorrentes.
- Identificar e sanar os focos de problemas nas áreas funcionais da empresa, como recursos humanos, marketing, operações, financeiro etc.
- Comparação com outras empresas e com as “melhores práticas” do mercado (Benchmarking).

4.4 - Definição do Plano Estratégico

O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos que nada mais é do que um guia para a ação no futuro, devendo este conter:

- Objetivo (o que deverá ser alcançado).
- Curso de ação (o caminho para atingir o objetivo).
- Provisão (recursos necessários para a realização desse objetivo).
- Meios de controle (formas de controle das atividades do consumo desses recursos para assegurar a realização dos objetivos).

Objetivos são os resultados específicos ou metas que se deseja atingir. Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem empreendidas e os tempos a serem seguidos.

Sendo a parte mais importante dos planos, os objetivos se configuram como os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as empresas pretendem alcançar através de recursos e esforços. Afirma-se que, não há administração, sem objetivos

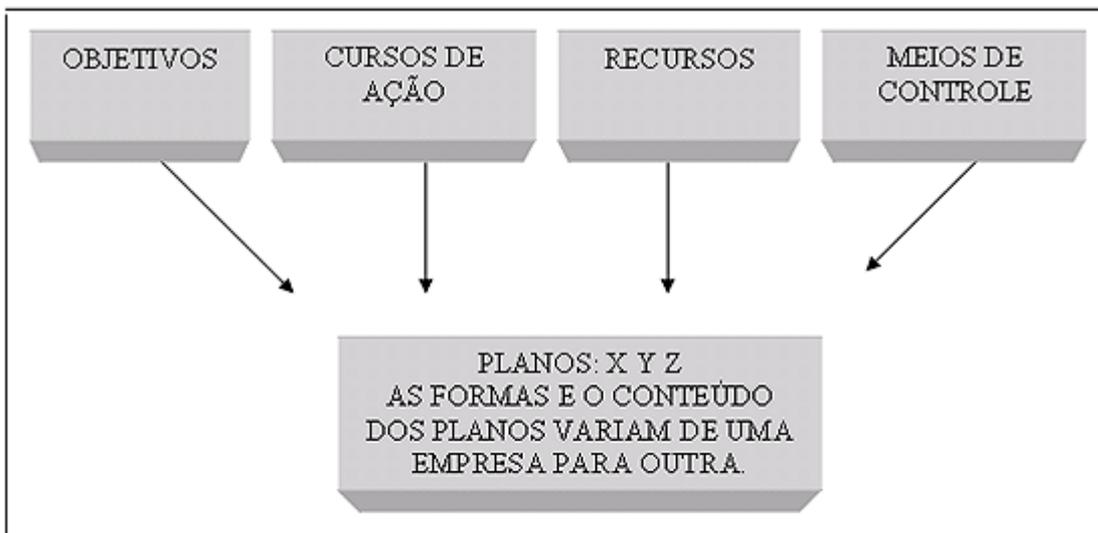


Fig. 2 Componentes principais de um plano.

Fonte: Maximiano. *Fundamentos de administração*, São Paulo, Atlas, 2004, p. 132.

5 - PLANEJAMENTO TÁTICO

De acordo com Oliveira (2006, p.48) “[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

Ao contrário do planejamento estratégico que considera a empresa como um todo, o planejamento tático foca nos objetivos de médio prazo e nas estratégias e ações que afetam somente parte da empresa, ou seja, é o planejamento desenvolvido pelos níveis intermediários dentro da empresa, que tem como objetivo principal a utilização dos recursos disponíveis, de maneira mais eficiente possível na execução dos objetivos fixados previamente, de acordo com uma estratégia já determinada.

No planejamento tático tem-se um nível menor de incertezas, porque as análises e as interpretações dos ambientes internos e externos são feitas no planejamento estratégico. As decisões no planejamento tático apresentam uma facilidade maior de serem revistas, pois sua abrangência é mais restrita e de impacto menos profundo quando comparadas ao do planejamento estratégico.

6 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2006, p. 49)

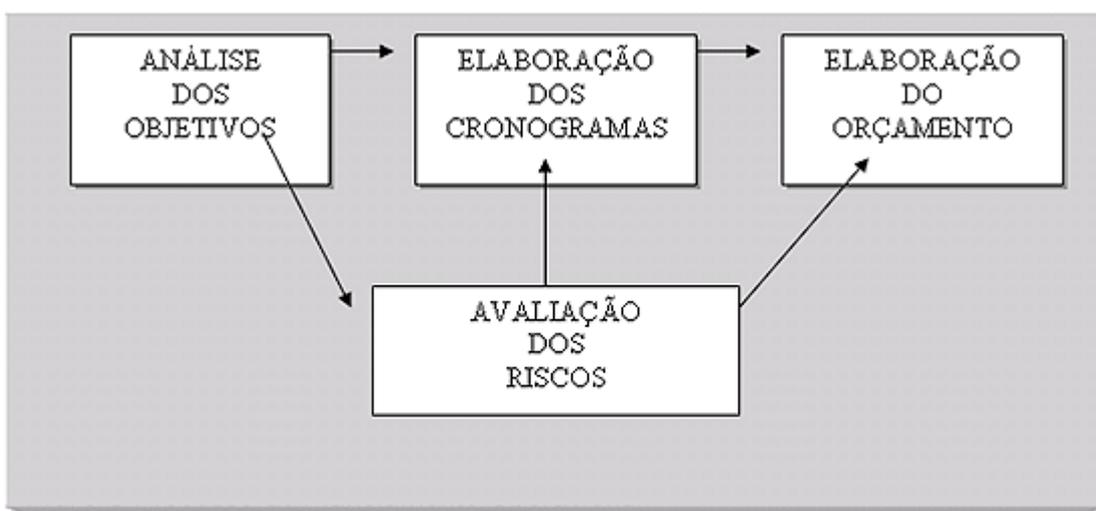
O planejamento operacional pode ser definido como a materialização prática para a realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Nele são estabelecidos as responsabilidades, os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos materiais e o cronograma de

trabalho. É nesta etapa que a empresa organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis à execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Estas alternativas operacionais são os recursos, os procedimentos, os produtos, os prazos e os responsáveis pela a execução do plano.

Normalmente o planejamento operacional é elaborado pelos níveis inferiores da empresa, focando basicamente nas atividades do dia-a-dia e corresponde a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação já estabelecidas, criando as condições adequadas para sua execução. O planejamento operacional corresponde ainda a um conjunto de partes do planejamento tático

Segundo Maximiano (2004, p.146) o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Identificação e análise dos objetivos.
- Elaboração de cronogramas.
- Elaboração de orçamentos.
- Identificação e avaliação de riscos.



Fonte: Antônio César Amaru Maximiano. Fundamentos de administração, São Paulo, Ed. Atlas, 2004, p. 132

Figura 3 – O processo de planejamento operacional

O processo de planejamento operacional se inicia com a identificação das atividades que devem ser executadas para que os objetivos possam ser alcançados. Estas atividades consomem tempo e o consumo de tempo depende do trabalho previsto para sua realização.

Para o planejamento do tempo e das atividades é preciso:

- Identificar as atividades necessárias, fazendo a estimativa de duração.
- Programar a distribuição destas atividades no tempo, definindo o início, a seqüência e o término, e fazendo o registro em um cronograma.

6.1 - Identificação e Programação das Atividades

A identificação das atividades baseia-se na estrutura analítica, ou seja, num gráfico que mostra um objetivo principal dividido em objetivos menores. Mas não basta somente entender os objetivos, depende também da criatividade e da experiência. Na falta dessa experiência é preciso lançar mão de estudos e pesquisas, pois é de suma importância estudar a fundo o ciclo de vida do projeto que está sendo planejado, assegurando assim que nenhuma atividade seja esquecida.

A programação é a distribuição de uma seqüência de atividades ao longo do tempo, necessária para sua realização, e para fazer essa programação é necessário que se faça uma estimativa de duração e decida qual vai ser a sua seqüência. A estimativa de duração associa essas atividades aos prazos e a seqüência decide as prioridades das atividades e suas dependências umas com as outras. De posse dessas informações é feito o registro em uma tabela de tarefas e precedências e finalmente as decisões de programação são representadas por meio de cronogramas.

Cronograma – também chamado de gráfico de Gantt, em homenagem ao seu criador Henry Gantt – é uma técnica de representação gráfica que mostra através de um calendário, quando as atividades deverão ocorrer, e pode ser desenhado de várias maneiras. O tempo é representado por meio de alguma unidade do calendário (dias, semanas, meses, anos) ou por meio de datas-limites que indicam com precisão em que momento a atividade deverá terminar ou ser entregue.

6.2 - Planejamento dos Recursos e Preparação do Orçamento

Com a identificação e a programação das atividades prontas, é preciso definir e identificar os recursos necessários para sua realização. Estes são classificados em quatro categorias:

- Mão de obra – gerentes, pessoal administrativo, serviços de terceiros.
- Material permanente – equipamentos e instalações.
- Material de consumo – materiais de manutenção, combustível, materiais de escritório, peças de reposição etc.
- Serviços – transportes, viagens, hospedagens, serviços especializados.
- Outras despesas – taxas, impostos, eventuais etc.

Para fazer a preparação do orçamento é importante ter as seguintes informações:

- Custo unitário de cada recurso.
- Duração das atividades – que multiplicada pelo custo unitário, permitirá sua estimativa de custo.

- Custos indiretos – aqueles difíceis de serem calculados por se tratarem de despesas necessárias, apesar de não serem produzidas pelas atividades.

6.3 - Avaliação dos Riscos

De acordo com Maximimiano (2004, p. 153) “[...] No processo de planejamento operacional, os riscos devem ser identificados e analisados, para possibilitar o planejamento de ações que reduzam sua ocorrência ou minimizem suas conseqüências [...]”.

Depois de identificados, os riscos devem ser analisados e classificados quanto à possibilidade de ocorrerem e a gravidade dos impactos que afetarão a realização das atividades. É esta análise que vai possibilitar o planejamento das ações que vão responder a esses riscos de forma a reduzi-los ou minimizar suas conseqüências.

A identificação dos riscos deve ser feita com base na lista de atividades e recursos e nos objetivos a serem alcançados. Deve-se buscar o maior número de informações possíveis para reduzir as incertezas, como o estudo de eventos passados de atividades similares, a análise do local da realização das atividades e do cadastro dos fornecedores de recursos, por exemplo.

Os riscos são condições ou eventos que afetam a realização de uma atividade ou um objetivo de modo a ameaçá-los, mas são inerentes a muitas situações. A falta de informações ou o desconhecimento sobre as atividades a serem executadas resulta nas incertezas e maximização dos riscos. E no ambiente competitivo dos tempos atuais não há certezas, apenas riscos e oportunidades.

A conclusão do processo de planejamento operacional se dá com a previsão dos meios de controle das atividades, do consumo dos recursos, dos riscos, dos objetivos e de outras variáveis que foram incluídas nos planos.

7 - DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Baseando-se nas variáveis de prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidades, a diferença básica entre os planos estratégico, tático e operacional pode ser visto da seguinte forma:

A seguir encontram-se as diferenças entre o planejamento estratégico e planejamento tático; e planejamento tático e planejamento operacional.

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidades	Menor	Maior

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidades	Menor	Maior

Tabela 3 – Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento tático

Considerando-se as mudanças nas empresas, pode-se estabelecer três níveis de mudança; o estratégico, o tático e o operacional. Conforme nos mostra as tabelas acima, a mudança maior é no nível estratégico, o que pode provocar alterações nos outros níveis da empresa.

Na consideração dos níveis estratégico e tático, pode-se ter alguma dificuldade de diferenciá-los, pois não existe distinção absoluta entre eles. O primeiro está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos e a sua eficácia. O segundo está mais voltado aos meios para

alcançar os objetivos especificados, ou seja, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência.

Na elaboração do planejamento tático, encontram-se dificuldades de ordem prática, pois é necessário definir objetivos de mais curto prazo, ou seja, partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos. Mas esses problemas podem ser minimizados se o administrador/empresário tiver real conhecimento do campo de cada um dos tipos de planejamento.

Conforme Oliveira et al (2006, p.51) “estratégia e tática são dois aspectos de comportamento”. Enquanto a estratégia é relacionada aos objetivos de longo prazo e com os modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo; a tática faz relação com metas de curto prazo e com os meios necessários de atingi-las que afetam somente uma parte da empresa.

O planejamento estratégico é considerado como sendo o planejamento de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é maior do que um ano, sendo muito comum nas empresas brasileiras, onde encontramos planejamentos na ordem de cinco anos. Devido ao seu planejamento temporal longo, o planejamento estratégico opera com dados que são freqüentemente incompletos e imprecisos.

O planejamento tático envolve um horizonte de tempo intermediário, geralmente um ao ou menos. E o planejamento operacional é considerado a tomada de decisão de curto prazo, freqüentemente feita em horas, dias ou semanas. É comum encontrarmos dados muito apurados e precisos e seus métodos devem ser capazes de manipular um grande volume de dados.

8 - CONCLUSÃO

Planejar pode tornar a rotina das empresas mais eficiente e interessante. A importância do planejamento é algo que precisa ser despertado em todo empresário do mundo atual. Para uma empresa

permanecer na “selva da concorrência”, é fundamental dar a importância devida ao planejamento.

Planejamento é o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização. É um processo no qual se organizam as informações e dados importantes, para manter a sua empresa funcionando e poder atingir determinados objetivos. Como toda empresa busca o lucro, este objetivo pode ser subentendido e não precisa explicitamente estar presente no planejamento. A segunda parte da definição de planejamento, das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição dos recursos, trata de como se deve fazer compras e usar as mercadorias da empresa, segundo a decisão de seu dono. Em poucas palavras: é a forma como a empresa deve funcionar.

Estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. Por estratégia devemos entender a capacidade de antecipar situações e comportamentos do mercado e de pessoas. Ao saber quais as atitudes que nossos consumidores irão tomar, podemos aumentar nosso faturamento, procurando atender melhor as suas necessidades, por exemplo.

Tática, por sua vez, é uma atividade específica realizada para atingir um objetivo.

É a subdivisão da estratégia. É um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral. Por exemplo, em futebol e nos outros esportes sempre ouvimos falar em tática, quando se comenta sobre os procedimentos usados pelo treinador para fazer uma equipe ganhar um título.

No planejamento elaboram-se estratégias para chegar aos seus objetivos e aplicam-se táticas para cada objetivo específico. O planejamento

otimiza sua chance de sucesso. Ele não garante o sucesso, mas colabora para a diminuição dos riscos. Isso porque, com o planejamento, os riscos são efetivamente calculados.

Um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. Mostra também como otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento nos permite ver a empresa como um todo, o que vai nos ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da empresa.

As empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como diferenciar-se uma das outras, serão facilmente aniquiladas pelos concorrentes.

Diante de tantas transformações que estão ocorrendo nesses últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso e manter-se nele terá que ajustar seu perfil ao mercado cada vez mais exigente e não esquecer que planejar é preciso.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002 a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos Novos Tempos, São Paulo: Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, Fundamentos de Administração, São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento Estratégico, 22ª Ed., São Paulo: Atlas, 2006

SEBRAE-RJ, Pesquisa: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas no Brasil e no RJ. Disponível em: <http://www.sebraerj.com.br/main.asp?ViewID=%7BFDA8E47A%2D511A%2D47D0%2DA4C5%2DFA71CA802EA6%7D¶ms=itemID=%7BD9AB9047%2D0919%2D43A0%2D9CD8%2D90A26E3362C7%7D;&UIPartUID=%7BE74B9FC0%2DEAE7%2D4750%2D81F2%2DCB48FA09A5A7%7D>

- Acesso em: 06 de Outubro, 2009.

GLOSSÁRIO

BENCHMARKING: é o processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de organizações que são reconhecidas como líderes, com o propósito de aprimoramento organizacional.

EFICÁCIA: medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da empresa.

EFICIÊNCIA: medida de rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

ESTRATÉGIA: caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

PLANEJAMENTO: é o processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los.

PLANEJAMENTO ADAPTATIVO: é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. É um plano de aderência.

PLANEJAMENTO CONSERVADOR: é o planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. É um plano de projeção retrospectiva.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: é o plano dos planos que envolve toda a organização, focalizando o longo prazo e que define o seu futuro e o destino.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL: é o plano que aborda cada operação, de maneira detalhada e analítica e feito a curto prazo.

PLANEJAMENTO OTIMIZANTE: é o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação. É predominantemente incremental.

PLANEJAMENTO TÁTICO: é o plano que envolve cada unidade ou departamento e definido a médio prazo, geralmente um ano.

PLANO: É uma colocação ordenada daquilo que é necessário fazer para atingir o objetivo. Formulação do resultado final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO: é a seqüência de seis passos: definição dos objetivos, verificação da situação atual, premissas quanto ao futuro, análise das alternativas de ação, escolha da melhor alternativa e implementação do plano e avaliação dos resultados.

TÁTICA: ação relacionada com metas de curto prazo e com meios de alcançá-las que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Indicação dos instrumentos que a empresa irá utilizar para perseguir as orientações das estratégias.