

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO

Alessandra Zucco<sup>1</sup>  
Alessandra Kunz<sup>2</sup>

Recebimento 11/04/2023 Aceite 18/04/2023

### RESUMO

O planejamento estratégico é a principal ferramenta administrativa para o controle e gerenciamento de informações para as tomadas de decisões, pois parte do processo de análise e verificação das ameaças e oportunidades, oferecendo respostas rápidas e eficientes para as projeções estratégicas que visam preparar a empresa ao contexto no qual está inserida, acompanhando e reformulando os planos de ação para obtenção dos melhores resultados. Além do planejamento estratégico, há diversas ferramentas que auxiliam a organização e execução das atividades da empresa, como a análise SWOT, ciclo PDCA, 5W2H e *Balanced Scorecard*, que serão abordados no decorrer do presente artigo. Nesse sentido, este trabalho tem por objetivo analisar as ações voltadas ao planejamento estratégico de um Frigorífico de abate de suínos no Oeste do Paraná. Para a coleta de dados o instrumento utilizado foi uma entrevista estruturada com o gerente da área de Planejamento e Custos, responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico da empresa. O método de pesquisa possui características exploratórias e descritivas com abordagem qualitativa e estudo de caso. Em virtude dos fatos mencionados, os resultados de direcionamento dos esforços dos departamentos para pontos coletivos e o entendimento dos planos de investimentos são primordiais para a elaboração de um planejamento estratégico coerente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico. Controle. Ferramentas.

### ABSTRACT

Strategic planning is the main administrative tool for controlling and managing information for decision-making, as it is part of the process of analyzing and verifying threats and opportunities, offering quick and efficient responses to strategic projections that aim to prepare the company for the context in which it operates, monitoring and reformulating action plans to obtain the best results. In addition to strategic planning, there are several tools that help organize and execute company activities, such as SWOT analysis, PDCA cycle, 5W2H and *Balanced Scorecard*, which will be discussed throughout this article. In this sense, this work aims to analyze the actions aimed at the strategic planning of a Slaughterhouse for swine slaughter in Western Paraná. For data collection, the instrument used was a structured interview with the manager of the Planning and Costs area, responsible for preparing the company's Strategic Planning. The research method has exploratory and descriptive characteristics with a qualitative approach and case study. Due to the facts mentioned, the results of directing the efforts of the departments towards collective points and the understanding of the investment plans are essential for the elaboration of a coherent strategic planning.

**KEY WORDS:** Strategic planning. Control. Tools.

## INTRODUÇÃO

As instabilidades do mercado globalizado têm tornado o ambiente dos negócios cada vez mais competitivo, sendo indispensável para as organizações buscarem aperfeiçoamento contínuo e abordarem diferentes ferramentas de suporte para se manterem ou iniciar no mercado. Nesse contexto, faz-se necessário elaborar estratégias que auxiliem os gestores no processo de análise e tomada de decisão (JUNIOR BRASIL; RIBEIRO, 2021).

Diante disso, o planejamento estratégico torna-se um instrumento primordial pois fornece o suporte necessário para posicionar a empresa de maneira concreta no mercado, analisando seu macroambiente, considerando que uma gestão inadequada de cenários pode influenciar negativamente no resultado da empresa.

Em linhas gerais, o desenvolvimento do planejamento estratégico visa preparar a empresa aos novos contextos incluindo técnicas gerenciais. Dessa forma, o planejamento é o processo racional e sistemático de tomar decisões em relação as metas e atividades que um grupo, unidade de trabalho ou que uma organização buscará no futuro (BATEMAN; SNELL, 2009). Conforme o estudo realizado pela revista *The Economist*<sup>1</sup> junto ao *Project Management Institute*<sup>2</sup>, 44% dos planejamentos estratégicos fracassam nas empresas. Dos 587 executivos ouvidos, 88% discernem que é importante entregar resultados baseados no plano estratégico, enquanto, 61% admitem que suas empresas precisam se esforçar mais para conciliar a teoria e a prática.

Partindo dessa premissa, este estudo visa analisar a seguinte questão: como a elaboração do planejamento estratégico contribui no processo de controle e tomada de decisões internas com o auxílio de ferramentas de gestão na empresa em estudo?

Desse modo, o planejamento estratégico é relevante para as organizações, pois possibilita obter o conhecimento das potencialidades e oportunidades, e o que deverá ser investido no orçamento oriundo das estratégias formuladas pela empresa (CRUZ, 2019).

Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes para o sucesso empresarial, pois faz a apuração dos resultados da empresa, bem como, a verificação dos ambientes, a fim de formular planos de ação de acordo com as tendências no segmento de mercado no qual se insere. Com base nesse conhecimento, é possível traçar ações que a organização deverá prosseguir para alcançar os resultados esperados com a melhor utilização dos recursos e de modo mais eficiente.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo traz a importância do planejamento estratégico, tático e operacional para as organizações, bem como, as principais técnicas e ferramentas utilizadas para a elaboração de um planejamento estratégico coerente para tomada de decisões empresariais, pois conforme Sousa, Oliveira e Alves (2021) explanam, a fundamentação teórica têm duas funções principais,

---

<sup>1</sup> *The Economist*. é uma publicação inglesa de notícias e assuntos internacionais.

<sup>2</sup> *Project Management Institute* (PMI), é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos.

a primeira de contextualizar os conceitos-chave necessários para a compreensão da pesquisa e a segunda serve como base para comparar a teoria com os resultados da pesquisa proposta.

## CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A empresa deve estabelecer o caminho no qual pretende percorrer, bem como, os meios que deverá utilizar para executar as estratégias e metas preestabelecidas à curto, médio e longo prazo. Para tal, faz-se necessário desenvolver estratégias coerentes e a maneira correta de implementá-las, ponderando de forma otimizada todos os recursos da empresa.

Luecke (2009) apresenta o conceito de estratégia como (do grego *strategos*) termo militar usado na descrição da arte do general, que se refere ao plano do general para dispor e conduzir suas forças com o objetivo de vencer o exército inimigo.

Partindo dessa premissa, a estratégia é a arte de aplicar os recursos da empresa de forma eficiente, tendo em vista à obtenção dos objetivos específicos, ou seja, a capacidade dos gestores de anteciparem as situações e comportamentos do mercado e de pessoas (SANTOS, 2010). Dessa forma, a estratégia é composta por planejar ações, determinar sua execução e estabelecer parâmetros para controlar os procedimentos e avaliar os resultados alcançados (JUNIOR BRASIL; RIBEIRO, 2021).

Nesse sentido, o papel da estratégia busca primeiro focar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo momento, excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia da empresa para o melhor direcionamento para tomada de decisões (CONTRERAS, 2002).

Assim, para a elaboração de estratégias assertivas a empresa deve atentar-se ao planejamento estratégico como um todo, avaliando os aspectos internos, minimizando assim, os pontos fracos e aperfeiçoando os fortes, além de avaliar aspectos externos baseados em projeções econômicas e seus efeitos sobre as atividades desenvolvidas, podendo serem revisadas mensalmente, semestralmente e anualmente para atingir resultados satisfatórios com o auxílio de todos os níveis da empresa (LIMA, 2018).

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

O planejamento estratégico inicia-se a partir de seu processo de análise e verificação de novas ameaças, oportunidades e necessidades, tendo como essenciais a visão, missão, metas com objetivo de garantir qualidade, lucro e seu posterior acompanhamento independente do porte da empresa. No que tange a visão, de acordo com Andrade (2016, p.23), “a visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia, tanto para definição de objetivos como para a realização da missão institucional.”

Nesse contexto, a missão pode ser considerada o motivo central da existência de uma organização, ou seja, a definição de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Correspondendo a uma perspectiva dentro da qual a empresa atua ou que poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Já os valores podem ser vistos como crenças e princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e, conseqüentemente, dos seus próprios valores, além de garantir o comprometimento dos colaboradores com a comunidade e a sociedade como um todo (CRUZ, 2017).

Para Almeida (2020), o planejamento estratégico configura-se como uma técnica administrativa que visa ordenar as ideias de pessoas, de forma que se possa criar uma visão do

rumo que se pretende seguir. Assim, após ordenada as ideias, são ordenadas as ações, que é a elaboração do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, a empresa percorra na direção almejada.

Nesse contexto, o propósito do planejamento estratégico é o desenvolver processos, técnicas, bem como comportamentos administrativos, os quais proporcionam uma avaliação das futuras de decisões em função dos objetivos empresariais que facilitarão, portanto, a tomada de decisão de modo mais ágil, coerente, eficiente. Partindo disso, pode-se verificar que o funcionamento sistemático do planejamento estratégico tende a reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2018).

Dessa forma, entende-se que o planejamento estratégico atua como um processo contínuo e sistemático, capaz de antecipar tendências de mercado, de modo que os gestores possam tomar decisões fundamentadas que minimizem riscos. Em vista disso, é notório que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que, seguido de informações táticas e operacionais, é primordial para o sucesso de uma empresa, sendo o grande norte, rumo ou caminho que a organização deverá percorrer (LIMA, 2018).

### **PLANEJAMENTO TÁTICO (PT)**

O planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área ou departamento, pois atua na separação dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas previamente no planejamento estratégico. Sendo assim, para Chiavenato (2022), o planejamento tático integra o processo decisório a fim de alinhar à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e funções, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos no PE. Entre as principais características do planejamento tático estão:

- a) processo contínuo;
- b) corresponde-se ao planejamento operacional;
- c) avaliação dos aspectos incontroláveis para o realista;
- d) é elaborado pelos níveis intermediários da empresa;
- e) é elaborado para o médio prazo;
- f) realiza planos direcionados às atividades organizacionais.

Contrariamente ao planejamento estratégico, o qual considera a empresa como um todo, o planejamento tático enfatiza os objetivos de médio prazo, as estratégias e ações que afetam apenas parte da empresa, ou seja, é o planejamento desenvolvido pelos níveis intermediários, que tem como finalidade principal a utilização dos recursos disponíveis de modo mais eficiente para a execução dos objetivos fixados previamente (SANTOS, 2010).

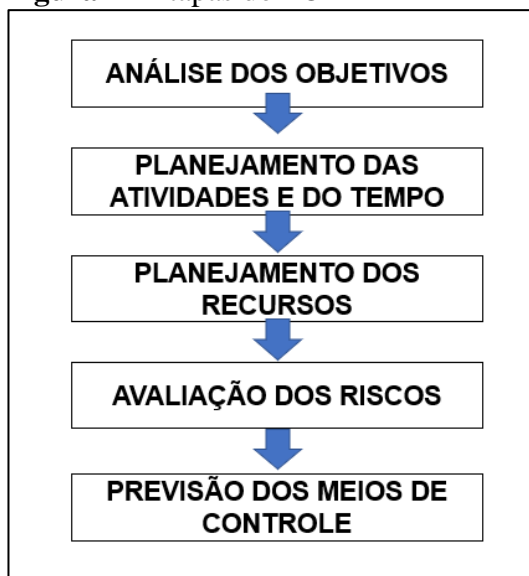
Dessa forma, o planejamento tático abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, e é direcionado para o médio prazo, sendo mais detalhado do que o planejamento estratégico. Nesse contexto, entende-se que o planejamento tático atua em setores específicos, trabalhando com ações e estratégias que afetam pontos individuais da empresa (ANDRADE, 2016).

### **PLANEJAMENTO OPERACIONAL (PO)**

O planejamento operacional pode ser determinado como a materialização prática para a realização dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Nele são definidas as responsabilidades, os recursos humanos, financeiros, materiais e o cronograma de trabalho. Nessa etapa a empresa organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis para executar as metas estabelecidas no planejamento estratégico (SANTOS, 2010).

Dessa forma, para a execução das estratégias formuladas em nível estratégico e tático, precede da operacionalização dos processos e atividades, sendo de curto prazo, detalhado e analítico. Nesse contexto, o processo do planejamento operacional, segundo Maximiano (2009), é composto, principalmente, pelas seguintes etapas (Figura 1).

**Figura 1 - Etapas do PO**



Fonte: Adaptado de Maximiano (2009).

No nível do planejamento operacional é que se formula o plano de ação da organização, que contém a previsão das atividades e a base para seu monitoramento (OLIVEIRA, 2018). Desse modo, o planejamento operacional atua estabelecendo operações rotineiras e otimização dos resultados, conforme estratégias definidas pela diretoria executiva, sendo auxiliado por cronogramas e organogramas para o levantamento e acompanhamento de orçamentos, compondo as ferramentas que atestam a padronização de ações operacionais.

## **ANÁLISE DO AMBIENTE**

A primeira fase para a elaboração de um plano estratégico, é a análise do ambiente na qual se contempla a identificação de oportunidades e ameaças externas, como exemplo, a análise de concorrentes, as necessidades dos clientes e do mercado em geral, além da verificação dos pontos fortes e fracos da entidade, a fim de detectá-los com intuito reestruturar as estratégias para garantir vantagem competitiva (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, Zenaro (2002), explica que a empresa recebe uma série de interferências do ambiente que provocam alterações em suas políticas de desenvolvimento, produção, tecnologia e *marketing*, afetando assim, seu desempenho, lucratividade e vendas, sendo de extrema importância a necessidade de se manter atualizada.

Dessa forma, utilizar técnicas e ferramentas para o auxílio do controle e planejamento para tomada de decisões é fundamental para as organizações. Dentre estas ferramentas, está a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppotunities, Threats*) traduzida como análise FOFA (força, fraqueza, oportunidade, ameaça), constitui-se como a metodologia utilizada para a gestão e o planejamento das empresas a partir de seu ambiente interno e externo, aprimorando assim, os planos de ação elaborados pela alta gestão (LEITE; GASPAROTTO, 2018).

Para Kuazaqui (2016, p.41), a análise do ambiente “possibilita identificar os pontos-chave para o diagnóstico que levará a empresa para a construção e aplicação do planejamento e sua respectiva gestão estratégica.” Portanto, é fundamental o monitoramento ininterrupto do macroambiente, além de estar constantemente inovando e avaliando os pontos fortes e fracos, para alcançar melhores resultados.

Em virtude do que foi mencionado, constata-se que as ameaças e oportunidades de uma empresa definem seu meio competitivo, tendo grande impacto em diversas questões governamentais, políticas, socioculturais e tecnológicas, possibilitando um diagnóstico dos cenários que servem como referência para o planejamento estratégico.

## FERRAMENTAS DE AUXÍLIO PARA PLANEJAMENTO

No âmbito empresarial, a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, sendo de extrema relevância para as organizações, a busca por aperfeiçoamentos a fim de atender o público deveras exigente. Dessa forma, a demanda constante por alternativas eficazes de produção para otimizar o processo é uma das maneiras em que essas entidades se utilizam para superar a concorrência com auxílio de ferramentas gerenciais (ALVES, 2021).

Nesse contexto, há as mais diversas ferramentas para proporcionar uma maior eficácia no desenvolvimento das atividades de gestão. Como exemplo, o ciclo PDCA, que se constitui como uma ferramenta de gestão essencial para o desenvolvimento da melhoria contínua, que posteriormente ficou conhecida como ciclo de Deming, chamado assim devido ao nome de cada uma de suas etapas em inglês (CAMPOS, 2013):

- I. P - *Plan*, planejar: consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e a maneira para se atingir as metas propostas.
- II. D - *Do*, fazer: consiste em executar as tarefas exatamente como prescritas no plano e coletar dados para verificação do processo.
- III. C - *Check*, checar, analisar: a partir dos dados coletados na execução comparam-se os resultados alcançados com a meta planejada.
- IV. A - *Action*, agir, corrigir eventuais falhas ou erros de processo: significa atuação corretiva; esta é a etapa onde se detecta o desvio e atua no sentido de fazer correções, de tal modo que o problema não volte a ocorrer.

O ciclo PDCA pode ser aplicado ao planejamento estratégico objetivando os recursos e operações, execução das atividades e intervenções, visando atingir as metas e estabelecer os objetivos. Esta ferramenta serve para trazer melhorias nos processos desenvolvidos mediante o circuito de suas quatro ações, como já mencionado anteriormente. Ou seja, tem como o objetivo ajudar a compreender não apenas como um problema pode vir a surgir, mas também como poderá ser solucionado, podendo garantir um diagnóstico apurado durante o andamento do projeto (SILVA, C., *et al.*, 2017).

Já o método 5W2H, consiste em sete perguntas, de modo que todos os aspectos básicos de um planejamento sejam analisados, sua intitulação se deve ao uso das sete palavras em inglês. Portanto, o método parte da premissa de organizar as ações e definir o que será realizado para alcançar as metas, além de estimar o quanto irá custar, por qual razão, quando e onde e por quem (SILVA, A., *et al.*, 2013).

Sendo assim, Behr, Moro e Estabel (2008), definem esta ferramenta como a maneira de estruturar o conceito de uma forma bem-organizada e materializada antes de implementar alguma solução no negócio. De acordo com o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma

importante ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar os dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (Quadro 1).

**Quadro 1** - Quadro comparativo entre os métodos 5W e 2H

<b>Método dos 5W2H</b>		
<b>What</b>	O que?	Que ação é executada?
<b>Who</b>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
<b>Where</b>	Onde?	Onde será executada a ação?
<b>When</b>	Quando?	Quando a ação será executada?
<b>Why</b>	Por quê?	Por que a ação será executada?
<b>How</b>	Como?	Como será executada a ação?
<b>How much</b>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: SEBRAE (2008).

Outra ferramenta relevante é o *Balanced Scorecard* (BSC), que conforme Kaplan e Norton (1997), explanam, também é conhecida como indicadores balanceados de desempenho e tem como objetivo principal possibilitar que os gestores e equipes trabalhem visando gerenciar objetivos de longo prazo a partir de quatro perspectivas:

- a) a perspectiva financeira: trata dos assuntos mais especificamente relacionados a rentabilidade e ao retorno financeiro. De modo que os objetivos e as medidas precisam desempenhar um papel duplo, como definir o desempenho financeiro esperado e servir de meta principal para os objetivos de todas as outras perspectivas do *BSC*. Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da organização, como o lucro gerado pelo capital investido. Sendo assim, todo *Balanced Scorecard* utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita.
- b) a perspectiva de clientes: concentra-se no cliente, antes as empresas conseguiam concentrar-se em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e sua inovação tecnológica, no entanto, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços mais bem alinhados às suas preferências.
- c) a perspectiva de processos internos: visa identificar os processos que impactam a empresa e direcioná-los, fazendo com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos.
- d) a perspectiva de aprendizado e crescimento: tem por objetivo trabalhar o conhecimento da empresa, capacitar colaboradores e incorporar a cultura da qualidade na rotina dos colaboradores. Tal perspectiva desenvolve objetivos para orientar o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a obtenção dos objetivos nas outras três perspectivas.

Dado ao exposto, verifica-se a importância para as empresas em utilizar ferramentas como auxílio para desenvolverem um plano de ação com coerência e sustentação decisória, de maneira que seja posto em prática as estratégias para atingir os objetivos e metas.

## **METODOLOGIA**

No desenvolvimento deste trabalho adota-se a abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, cujo instrumento de coleta utilizado foi uma entrevista estruturada com 15 perguntas ao gerente da área de Planejamento e Custos, responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico do Frigorífico em estudo na data de 19 de agosto de 2022.

A pesquisa qualitativa pressupõe que o estudo demanda a definição de objetivos, em sequência da seleção de informações e realização de pesquisa de campo. Assim, após definido o campo e organizado a coleta dos dados, é realizada a análise. Todavia, este processo não é sequencial, permitindo que o pesquisador retroceda para fases anteriores quando julgar necessário, para que sejam feitas as devidas reformulações (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Já a pesquisa de cunho exploratório, por sua vez, corresponde a primeira etapa de uma investigação mais abrangente, oportunizando maior proximidade com o assunto, a fim de gerar maior entendimento sobre ele (GIL, 2019; ZAMBERLAN *et al.*, 2019), que segundo Matias (2019, p.87), “parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o real e o sujeito, isto é, uma ligação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A pesquisa descritiva visa especificar as propriedades, características e os perfis de grupos, processos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise, ou seja, pretendem mensurar ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013)

Quanto ao procedimento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, pois proporciona uma obtenção de dados mais detalhada sobre o assunto em questão, visto que, segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista possibilita captar os motivos conscientes para opiniões, sistemas ou condutas.

Para uma avaliação minuciosa acerca da visão estratégica da empresa, foi realizado o estudo de caso também como ferramenta de análise, pois conforme afirma Yin (2015) seja qual for o campo de interesse, o estudo de caso surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos. Em suma, permite que os investigadores foquem em um “caso” e retenham uma perspectiva macro e do mundo real, como o comportamento dos pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos.

## **RESULTADOS**

Diante da complexidade das atividades desenvolvidas pela empresa em estudo, tornou-se necessário entrevistar o gerente da área de planejamento e custos, de modo a permitir a criação de conhecimento acerca das práticas desenvolvidas para o planejamento estratégico da empresa.

Dessa forma, a entrevista possibilitou identificar as etapas do planejamento estratégico realizado de maneira sistemática, além da importância da análise correta das tendências, oportunidades e ameaças do ambiente geral, setorial e interno para a apuração dos pontos fracos



e fortes, sendo possível antecipar as mudanças necessárias em produtos e processos para o alcance dos objetivos.

Em vista dos argumentos apresentados através das respostas do gestor, os resultados de direcionamento dos esforços dos departamentos para pontos coletivos, consolidação do entendimento dos planos de investimentos e os critérios para a implementação de estratégias norteados pelas projeções macro.

A pesquisa, como qualquer outra, apresenta limitações que devem ser esclarecidas como, informações confidenciais de estratégia competitiva. Sendo assim, com o estudo foi possível obter conhecimento acerca do tema em estudo contribuindo para a academia e o universo científico.

As informações obtidas com a entrevista foram compactadas, de acordo com a relevância para o estudo, e apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Entrevista com o responsável pelo planejamento estratégico da empresa**

<b>Como vai se comportar a economia no próximo ano; irá crescer ou haverá retração?</b> Deverá voltar a crescer de forma mediana. Projeções atestam isso. Normalmente utilizamos as projeções medidas do boletim, Focus Banco Central, mais projeções das grandes instituições financeiras (Banco Itaú, Bradesco e Santander).
<b>Que ameaças o mercado pode trazer para a empresa? Como é realizada a análise SWOT?</b> A análise dos pontos fortes e fracos é pontuada, destacada e discutida pelas áreas e sob coordenação da área de planejamento e aval da diretoria executiva, com os aspectos e pontos enfocados. Já a análise externa, é baseada nas projeções macroeconômicas variáveis e seus efeitos sob o negócio da empresa.
<b>Quais serão as tendências do futuro no segmento de atuação?</b> Intensificação da demanda por alimentos; padrão; produção urbanização e emergência de megacidades; infraestrutura moderna e competitiva; aumento das tensões geopolíticas.
<b>Quais critérios são definidos para avaliar a implementação das estratégias formuladas?</b> A escolha das estratégias está pensada em atingir mais objetivos ponderando investimento, necessidade, rapidez, agilidade e maiores margens. Nossos objetivos macros são, objetivo de crescimento, resultado, tecnologia e inovação, qualidade e ambiental. Todos são desdobrados em objetivos principais e estes em metas departamentais e por áreas de negócio.
<b>Quanto custa a realização do planejamento estratégico?</b> Relativamente pouco, comparando com os benefícios. Temos eventos associados, como realização de palestras e <i>workshops</i> para realçar temas a tratar no planejamento e no próximo ano. Geralmente reunindo toda a equipe estratégica e tática da empresa.
<b>Quais oportunidades de negócios vão virar projetos de novas receitas?</b> Basicamente a empresa desenvolve novos produtos, novos formatos ou caracterização de produtos atuais com melhorias contínuas.
<b>Quais serão os planos para a importação e exportação?</b> Importação são para alguns itens como investimentos em máquinas e equipamentos. Já a exportação é baseada em procura e valorização de preços por produtos no mercado externo de mais variação de câmbio historicamente direcionados de 25% da produção na área de carnes destinada ao mercado externo.
<b>A empresa possui plano de investimento que contempla novas tecnologias para aquisição de novos equipamentos e processos?</b> Sim, anualmente temos o plano de investimentos e imobilização e o foco é modernizar e inovar na parte produtiva, máquinas e equipamentos automação industrial, indústria 4.0 robotizada.

**A empresa tem definido claramente em quais tecnologias deve investir?**

Todos os investimentos são realizados para cumprir com as diretrizes, atingir os objetivos traçados no planejamento e nas estratégias. São reformas em planos de investimentos com visão de um ano ou até estratégias desdobradas em cinco anos.

Fonte: dados da pesquisa 2022.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar é a maneira eficaz de minimizar incertezas decidindo antecipadamente o que deverá ser realizado para alcançar determinados objetivos e metas, pois faz a mensuração dos pontos fortes e fracos da organização, analisando aspectos institucionais, organizacionais, operacionais e suas variáveis, bem como, a análise macro do ambiente com a verificação das tendências e seus efeitos aos negócios da empresa, a fim de formular estratégias, orientar e controlar os esforços para o atingimento das metas estabelecidas.

Neste contexto, o presente trabalho analisa o planejamento estratégico como sendo a principal ferramenta administrativa para auxílio dos métodos de controle no mapeamento de cenários futuros e gerenciamento de informações para as tomadas de decisões. Sendo ideal para estruturar o caminho que a empresa deverá percorrer.

Pode-se verificar a importância da execução do planejamento estratégico ao fator de diferencial competitivo, considerando investimentos para modernização e inovação da parte produtiva em máquinas e equipamentos, e indústria 4.0 robotizada para cumprir com as diretrizes estabelecidas pela diretoria executiva e produtos de qualidade aos consumidores.

Não obstante as mais diversas definições de estratégia, diferentes autores atestam a influência positiva da elaboração de um planejamento estratégico coerente e com sustentação decisória, com a assistência das ferramentas e sistemas de informação que permitem prever de antemão oportunidades e necessidades, promovendo as condições favoráveis para efetivação dos objetivos da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ALVES, B. N. P. de. **A utilização da ferramenta 5W2H**: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico. 2021. 64f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2021.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEHR, A.; MORO, E. L. S. da.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37 n. 2, p. 32-42. mai/ago. 2008.

BRASIL, P. H. M. **Análise do Ambiente Externo e Interno de uma Empresa de Confeções do Município de Caruaru PE**. 2014. 92f. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharel em Administração). Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste. Caruaru, 2º14.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 5 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CONTRERAS, H. E. A. **Gestão empresarial**. Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Planejamento Estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JUNIOR, I. I. B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Revista Qualia a Ciencia em Movimento**. v, 6. n, 2, p.01-26, jul./dez. 2020.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. Cengage Learning Edições Ltda. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M.S. Análise SWOT e suas funcionalidade: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**. v. 15, [S.I]. 2018.

LIMA, J. S. de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Núcleo do Conhecimento**. v. 3, n.3. p.58-69, mar. 2018.

LUECKE, R. **Consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record. 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. Metodologia Científica. Atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MARCONI, M, A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37f. Monografia (Pós-Graduação) Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em:  
<[https://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](https://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2022.

SILVA, A. O. *et al.* **Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de empresa**. 3ª Semana Internacional das Engenharias da Fahor. Horizontina, RS, 2013.

SILVA, C.O. *et al.* A utilização do método PDCA para melhoria de processos: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista Espacios**. v. 38, n. 27, p. 9, 2017.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THE ECONOMIST, Revista. **Why good strategies fail Lesson for the C-suite**. p. 3-6. 2013. Disponível em < <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/why-good-strategies%20fail-report.pdf?v=14e7a7f5-ac4c-4331-b1cf-be9e26a30d18> > Acesso em: 07. set. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMBERLAN, L. *et. al.* **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2019.

ZENARO, M. **Marketing para empreendedores: o segredo do sucesso**. Videira: Editora Unoesc, 2002.