

A importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços

The strategic planning importance in service providing companies

Tarciso Luiz Curbani Júnior¹

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, no qual uma organização define aonde que chegar, evidenciando os meios para se alcançar aos objetivos. No momento em que estiver sendo elaborado, deve-se lembrar sempre de levar em consideração os valores e a missão do negócio. Eles devem nortear toda estratégia que será usada. Nos dias de hoje, várias organizações imaginam estar planejando, mas o que fazem não é planejar, acabam confundindo com outros processos de percepção do futuro, podendo influenciar erroneamente o caminho do sucesso. O presente artigo tem por objetivo verificar a importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços. Para responder ao objetivo, foi realizada uma pesquisa com cinco empresas prestadoras de serviços da região de Blumenau (Santa Catarina) e os resultados demonstram que com a elaboração adequada de um planejamento, é crucial para a empresa sempre estar progredindo e todos podem estar com a visão clara de como e onde a empresa quer chegar.

Palavras-chave: Estratégia; Prestadoras de Serviços; Planejamento.

Abstract

Strategic planning is a management tool in which an organization defines where it goes, evidencing the means to achieve the objectives. At the moment that it is being elaborated, should always remember to take into account the values and the mission of the business, that should guide any strategy that will be used. Nowadays many organizations imagine that they are planning, but what they are doing is not to plan: they end up confusing with other processes of perception of the future being able to erroneously influence the path of success. The purpose of this article is to verify the importance of strategic planning in service providing companies. To answer the objective, a survey was carried out with four service providers in the Blumenau (Santa Catarina) region and the results demonstrate that, with the proper preparation of a planning, it is crucial for the company to always be progressing and everyone can have a clear vision of how and where the company wants to arrive.

Keywords: Strategy; Service Providers; Planning.

¹ Bacharel em Administração pela FURB, Operador de Negócios da Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí – Viacredi. E-mail: tarcisocurbani@outlook.com

O planejamento estratégico é um assunto que já vem sendo discutido há muito tempo dentro das organizações, pois é de grande importância por estar ligado diretamente com a missão, visão e valores da organização, ou seja, o planejamento é a ferramenta que norteia aonde a empresa quer chegar, como ela quer ser vista e de que modo vai ser feito.

O planejamento sempre foi um grande aliado para o desenvolvimento. Focando na área organizacional, pode-se perceber o quanto planejar pode influenciar no futuro de uma empresa e da sociedade em que está inserida, porém isso não basta, deve-se planejar com qualidade. O planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor.

Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível. Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. Resumidamente, pode-se dizer que o planejamento enseja responder a três questões principais: Onde a empresa está? Para onde quer ir? Como chegar lá?

Na definição dos objetivos é o momento em que a empresa examina seus dados históricos e projeta suas metas futuras. É a resposta ao questionamento de “para onde a empresa quer ir”. Os objetivos devem ser quantificáveis ou, no mínimo, constatáveis. Precisam ainda estar relacionados com o horizonte de tempo. De maneira geral se relacionam com aspectos ligados a faturamento, rentabilidade, quantidade de filiais, posicionamento no mercado etc.

O planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa.

1 Referencial Teórico

Segundo Oliveira (2005), o Planejamento Estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, as empresas são capazes de exercer alguma influência sobre as variáveis ambientais para o atingimento do planejamento.

Para Tiffany (1999), a utilização do Planejamento Estratégico é fundamental para elevar as chances de sucesso de um negócio que está constantemente em mudanças. O autor afirma ainda que não é uma ciência exata em relação ao futuro, preparando a empresa para o que está por vir e aumentando a probabilidade de estar no lugar certo na hora certa.

“O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos” (OLIVEIRA, 2005, p. 35). O planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito) (ROBBINS, 2000, p. 116).

O planejamento é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. A relevância das organizações de estruturas menores em relação ao planejamento nem sempre é formalizado com documentos escritos. Dando-se assim, o planejamento informal, com poucas definições dos objetivos e planos. Como afirma Robbins (2000, p. 116):

O planejamento pode ser ainda definido em termos de sua informalidade ou formalidade. Todos os gerentes se ocupam em planejar, mas, o planejamento pode ser apenas do tipo informal. O que diferenciam o planejamento formal do informal são a extensão da documentação escrita e um cronograma multianual. Os planos formais normalmente são redigidos e preveem, pelo menos, três anos no futuro.

Para iniciar a formulação do Planejamento Estratégico é necessária à definição do negócio, identificação da missão e definição da visão da empresa.

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo. Por exemplo, o setor eletrônico, devido sua amplitude, oferece oportunidade em diferentes negócios por meio de diferentes benefícios que podem ser oferecidos ao mercado, tais como segurança, automação de escritório, lazer e entretenimento etc. (ANDRADE, 2012, p.19).

Conforme Tiffany (1999), para que possa identificar o negócio em que atua, é necessário saber identificar as necessidades básicas que atende, forças que atuam no negócio e a função desempenhada pela empresa.

Segundo Oliveira (2005), “A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Andrade (2012) reafirma que a missão também chamada de propósito fundamental,

expressa o real motivo da existência da organização. Também, deve identificar os sujeitos (clientes e/ou usuários) para as quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos.

A Visão da empresa é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde sua empresa está caminhando ou traçam um quadro do que sua empresa deseja ser. Para as pessoas dentro e fora da empresa, sua declaração de visão é sua bússola, mostrando ao mundo a direção no qual sua empresa está caminhando (TIFFANY, 1999, p. 52).

A visão estratégica para Andrade (2012) define uma situação futura desejada em longo prazo, por meio de uma meta ambiciosa, que sirva como guia tanto para objetivos quanto realização da missão institucional.

Visão é o que os principais gerentes e administradores da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo. A visão proporciona o delineamento do planejamento estratégico, ou seja, a visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2006, p. 88).

O planejamento é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte.

O ambiente interno é tudo que se constitui dentro de uma organização. Para Montana e Charnov (2003, p. 54), “o ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, humanos e tecnológicos”.

Entretanto:

O ambiente interno é composto por elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional e instalações físicas. Esses elementos influenciam a adequação da organização ao ambiente externo e consequentemente, o desempenho organizacional (SOBRAL; PECI, 2008, p. 72).

O ambiente externo representa tudo a quilo que está fora da organização, pode ser desde a necessidade interna das informações do ambiente externo até mesmo os fornecedores, clientes entre outros que rodeiam a organização para o devido funcionamento da empresa.

Segundo Robbins, o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. O ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos, governamentais regulamentadores e grupos de interesses pessoais (ROBBINS, 2000, p. 89).

O ambiente externo pode ser uma ameaça ao desempenho das metas e objetivos da organização, pois qualquer alteração feita pelo ambiente externo à organização terá que se moldar para as novas tendências, podendo afetá-la indiretamente.

Conforme Sobral e Peci (2008, p. 72):

O ambiente externo pode ser dividido em dois substratos: o ambiente contextual e o ambiente operacional. O ambiente contextual inclui todos os fatores que existem fora dos limites da organização, mas que independem das ações dela, tais como: fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos ou termológicos. Engloba as condições e tendências que podem afetar o desempenho de

O ambiente interno é tudo que se constitui dentro de uma organização.

todas as organizações de dado setor ou indústria. O ambiente contextual afeta a organização indiretamente. Por outro lado, o ambiente operacional é a parte do ambiente externo diretamente relevante para alcance dos objetivos da organização.

É a partir da sondagem ambiental que os gerentes podem ter criatividade e alternativas para tomar decisões em busca de um planejamento adequado à empresa e com qualidade. Conforme Sobral e Peci (2008, p. 93):

Os gerentes de pequenas e grandes organizações estão cada vez mais recorrentes à sondagem ambiental para antecipar e interpretar mudanças em seu ambiente. O termo, como o empregaremos, refere-se à triagem de grande quantidade de informações para descobrir tendências emergentes, monitorar as ações dos demais e criar um conjunto de cenários.

Existem alguns aspectos na sondagem ambiental que podem ajudar os gerentes a tomar decisões, como: sondar as informações, tendências e novidades dos concorrentes e da mídia; ter uma visão de como será o futuro; ter informações em forma de números, relatórios para verificar como tenderá o resultado e contratar uma equipe para verificar, procurar e atribuir as melhores alternativas com o intuito de desenvolver um bom planejamento organizacional. Conforme Sobral e Peci (2008, p. 93), “existem quatro técnicas principais de sondagem ambiental: inteligência competitiva, desenvolvimento de cenários, previsão e benchmarking”.

Para Sobral e Peci (2008, p. 86), “a relação organização-ambiente torna-se mais difícil gerir quando as organizações atuam em um contexto de incerteza ambiental, no qual os administradores não dispõem de informações suficientes sobre os diversos fatores ambientais”.

As principais fontes de incertezas ambientais são: os clientes, pois os gastos preferenciais dos clientes variam, e a variação representa incerteza para os administradores e para as organizações; os concorrentes, que mudam constantemente o preço dos produtos e serviços e acabam inovando produtos com qualidades melhores; os fornecedores, pois se não houver matéria-prima de qualidade, e com preços adequados, gera uma incerteza ambiental; e também o governo gera incerteza para as organizações, com as ações políticas e com o fato de gerar instabilidade econômica. (ROBBINS, 2000 p. 90-91).

Para uma boa delegação do planejamento, é preciso analisar o ambiente e as incertezas, conforme Correia e Mano (2005, p. 25), “na ânsia de crescer, de aumentar o lucro e de tomar mercados dos concorrentes, são muitas vezes incapazes de enxergar todas as variáveis em jogo. Por isso, muitas decisões acabam sendo tomadas por impulso ou sem bases consistentes”.

Teoricamente, o posicionamento de mercado resulta da soma de ações estratégicas e operacionais que uma empresa realiza. Portanto, o estabelecimento de uma proposta de valor depende, prioritariamente, da definição de um posicionamento estratégico (NIÑO; GOUVÊA, 2004).

Cabe ao posicionamento estratégico direcionar as decisões pertinentes ao composto mercadológico da organização (produto, preço, distribuição e comunicação), para que se evitem erros que tornem confusa e/ou duvidosa determinada marca (DIMINGO, 1988; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

2 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa foi feita por meio da aplicação de um questionário quantitativo, com questões que tratam dos aspectos descritos no levantamento bibliográfico, visando medir a orientação para a análise e desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas estudadas.

O questionário foi aplicado para cinco profissionais de diferentes empresas prestadoras de serviços da região, sendo esses profissionais gestores e coordenadores. Em cada questão afirmativa foi apresentada ao entrevistado uma escala de cinco opções de classificação:

1. Discordo
2. Discordo parcialmente
3. Não discordo e nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo

O posicionamento de mercado resulta da soma de ações estratégicas e operacionais que uma empresa realiza.

As afirmações utilizadas para o trabalho de coleta são apresentadas no QUADRO 1

QUADRO 1 – Afirmações utilizadas para coleta de dados

Afirmação
1. O planejamento é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja de grande porte, como em médio e pequeno porte.
2. Possui missão, visão e valores dentro da minha empresa.
3. Considero como minha responsabilidade a criação de um ambiente onde minha equipe participar da criação de um planejamento estratégico ou reformulação dele.
4. Acredito que minha empresa possui um planejamento estratégico definido.
5. Trabalho para desenvolver as competências dos meus colaboradores.
6. Incentivo a geração de ideias por meio de diálogo e debates.
7. Estimulo minha equipe a testar ideias por meio de busca rápida, reflexão e adaptação (aprendizado com os erros).
8. Valorizo o planejamento mais do que a execução
9. As ideias de planejamento são priorizadas por meio da estimativa de tempo de retorno sobre o investimento.

FONTE: Os autores (2018)

3 Análise e Apresentação dos Dados

A apresentação do resultado da pesquisa tem como objetivo verificar as ações que os gestores executam para criar ou melhorar a sua percepção sobre a importância do planejamento estratégico nas empresas, com foco em prestadoras de serviços. A discussão em torno do resultado da pesquisa pode validar a atual

aderência dessas ações para com o resultado esperado e a importância do planejamento estratégico nas empresas.

O corpo da pesquisa é composto por cinco empresas no ramo de prestação de serviços, sendo uma instituição financeira, um *pet shop* e três academias. Foram entrevistados gerentes e coordenadores, abrangendo praticamente a gestão dessas empresas entrevistadas.

As respostas foram tabuladas e classificadas em percentual de acordo com a quantidade de respostas para cada escala. A análise do resultado tomou como base as alternativas com maior percentual de respostas, buscando identificar a orientação para reforma, melhoria ou implementação do planejamento por meio da maioria dos gestores. O resultado da pesquisa é apresentado na TAB. 1.

A primeira afirmação utilizada na pesquisa procura identificar no gestor se ele reconhece que o planejamento é indispensável, independentemente do tamanho da sua empresa. A grande maioria, 80%, consegue identificar que faz parte do negócio possuir um planejamento estratégico. É provável que quem se enquadrar nos 20% restantes (concordo parcialmente), talvez seja aquela empresa que não chegou a realmente formular e deixar impresso ou visível seu planejamento, mas por mais que não esteja explícito “na cabeça do respondente” existe sim esse plano. Parece ser impossível gerir e manter uma empresa sem um planejamento adequado.

Na segunda afirmação, 80% diz ter uma missão visão e valores dentro da empresa, ou seja, grande parte dos entrevistados sabe da importância de possuir essas características para o funcionamento da organização. Tanto a missão a visão e os valores são essenciais. Para entender o quão importante é a missão da empresa, pode-se defini-la como a razão de ser de uma empresa, ou seja, para que existimos?

TABELA 1 – Resultado do questionário aplicado

Afirmção	Discordo	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
1 – O planejamento é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja de grande porte, como em médio e pequeno porte.	0%	0%	0%	20%	80%
2 – Posso missão, visão e valores dentro da minha empresa.	0%	0%	0%	20%	80%
3- Considero como minha responsabilidade a criação de um ambiente onde minha equipe participe da criação de um planejamento estratégico ou reformulação dele.	0%	0%	20%	40%	40%
4- Acredito que minha empresa possui um planejamento estratégico definido.	0%	0%	0%	0%	100%
5- Trabalho para desenvolver as competências dos meus colaboradores.	0%	0%	20%	60%	20%
6- Incentivo à geração de ideias por meio de diálogo e debates.	0%	0%	40%	40%	20%
7- Estimulo minha equipe a testar ideias por meio de busca rápida, reflexão e adaptação (aprendizado com os erros).	0%	0%	40%	40%	20%
8- Valorizo o planejamento mais do que a execução	0%	0%	60%	20%	20%
9- As ideias de planejamento são priorizadas por meio da estimativa de tempo de retorno sobre o investimento.	0%	0%	20%	20%	60%

FONTE: Os autores (2018)

Embora se trate de uma questão distante do dia a dia, é a visão que dá sentido às ações diárias. A visão de uma organização procura responder onde a empresa quer chegar e o que deseja ser no futuro. A visão será responsável por toda a elaboração do planejamento estratégico, e os valores são os princípios que regem as ações e comportamentos de todos os indivíduos que fazem parte de uma empresa, como sócios, acionistas e colaboradores, esses valores devem ser seguidos por todos dentro da organização. Então, para que tenham maiores efeitos, suas definições devem ser criadas em conjunto com os colaboradores.

O quarto questionamento é intrigante, sobre se há um planejamento estratégico definido. Verificando pelo questionário, tem-se 100% de “concordo”, em contraste com os 20% no “concordo parcialmente” no segundo questionamento. Ainda há empresários e empreendedores que não têm claro que para possuir um planejamento necessita-se de, no mínimo, missão visão e valores, e percebe-se que por parte dos colaboradores elas não ficam tão claras assim.

Então como é possível ter todas essas características na “parede” da empresa e não serem percebidas ou seguidas pelos colaboradores? Pode-se deduzir que para todos estarem realmente engajados e voltados com um objetivo em comum, deve-se possuir no mínimo o conhecimento dessas peças fundamentais.

No terceiro questionamento, em uma das empresas entrevistadas ocorreu, neste ano, um evento no qual a organização convidou todos os colaboradores a participar. Tratava-se da reformulação do planejamento estratégico dela. Nesse evento estavam os diretores, gerentes, coordenadores, analistas e todos os outros cargos que não eram de gestão. Eles foram divididos em turmas que misturassem os funcionários de uma agência com a outra, justamente pela troca de experiências entre funcionários.

Quando os cargos de liderança estavam lá, realizaram a abertura do evento, informando que queria que todos participassem com opiniões sinceras, pois queriam o auxílio dos colaboradores para a reformulação do planejamento estratégico que ficara vigente durante três anos. Os cargos de gestão já tinham ouvido os clientes da empresa, só faltava ouvir os colaboradores. No decorrer do evento foram feitas perguntas como: “O que vocês acham que teria que mudar para melhorar?” Ou “o que está acontecendo hoje que prejudica a empresa?”

Aos poucos os colaboradores foram se manifestando, e então foram tomadas as devidas anotações. Explicaram no final que este evento estava sendo realizado, pois eles imaginam que havia outros pensamentos e queriam o real alinhamento de informações, tantos clientes quanto funcionários. Este acontecimento está relacionado com o terceiro questionamento: “Considero como minha responsabilidade a criação de um ambiente onde minha equipe participe da criação do planejamento estratégico ou da reformulação dele”. Se a organização não alinhar as informações com os funcionários da ponta, isto

é, com quem executa e realmente sente na pele quais são as dificuldades, a empresa nunca irá gerar um resultado tão positivo, isso se não tiverem uma mesma forma de se portar, agir e pensar em relação às diretrizes estipuladas da organização.

No quinto questionamento destaca-se o fato de que apenas 20% concorda que se preocupa mesmo com o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, quanto mais colaboradores houver dentro da empresa que sejam qualificados, seja operacionalmente ou no planejamento, mais terá melhores resultados; quanto maior o capital de colaboradores com nível de escolaridade superior ou qualificada, maior consequentemente será a troca de ideias, experiências, e contribuição, isso vai impactar sem dúvidas no resultado da organização. Se a empresa tem condições financeiras de investir no seu funcionário, deve realizar isso sem medo de se arrepender.

O sexto questionamento possui um ponto de atenção, visto que apenas 20% concorda que incentiva a geração de ideias por meio de diálogos e debates. Ele está ligado com o sétimo questionamento. Quando se vê que os dois tratam sobre comunicação, segundo o Prof. William Isaacs² (1999), fundador e presidente da Diálogos, uma empresa de consultoria em liderança e desenvolvimento de estratégia com sede em Cambridge, MA., o diálogo põe em ação a inteligência coletiva, expandindo os pensamentos para além dos limites individuais.

Allan Webber (2009), especialista em Inovação, por sua vez, aponta que o diálogo pode ser a principal forma de propiciar os conhecimentos imprescindíveis à inovação de processos e renovação da cultura organizacional. Ele ainda afirma que

² Professor sênior na Sloan School of Management do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), autor do livro *Dialogue and the Art of Thinking Together* (2009).

Uma empresa aprende quando aperfeiçoa a prática do diálogo e, desse modo, suscita novas visões do mundo. A partir desse aperfeiçoamento as pessoas precisam conviver com a indagação coletiva, libertando-se de posturas rígidas que tornam inúteis e improdutivas muitas conversações (WEBBER, 2009, p. XIV).

Quando se está no dia a dia da empresa acaba-se por não disponibilizar tempo para trocar ideias e experienciais, não se percebe quanto isso é importante. William ainda conclui que

Sendo o diálogo uma ferramenta com a qual se descobrem os conteúdos da consciência e abre-se espaço para a manifestação de novas realidades, é fundamental encará-lo como uma questão estratégica de suma importância. E que, portanto, merece ser tratada como prioridade (WEBBER, 2009, p. 37).

No oitavo questionamento, apenas 20% das empresas entrevistadas realmente valorizam mais o planejamento que a execução. Pode-se depreender que, se o operador realiza o trabalho bem feito, porém não está alinhado com o planejamento, ele pode estar cometendo um erro, podendo gerar prejuízo para a empresa. Os trabalhos realizados sem devido planejamento antes da execução possuem uma tendência maior de falharem. Quando não estão alinhados, sem um “norte”, não se sabe em que direção se deve ir, acabam gerando diversos retrabalhos e perdas de tempos desnecessárias que poderiam ter sido evitados com o planejamento, alinhamento e engajamento dos funcionários com gestão.

E por último, no nono questionamento, 60% concorda com a afirmação 9, “As ideias de planejamento são priorizadas por meio da estimativa de tempo de retorno sobre o investimento”. Isso significa que o planejamento está ligado diretamente com o financeiro dessas empresas, elas priorizam as ideias que tem seu investimento retornando de forma ágil, mas vale a reflexão de que nem todas as ideias que tem um retorno rápido são as melhores. Normalmente, grandes investimentos, que geram grandes lucros e resultados positivos, tendem a demorar um pouco mais para dar retorno.

Considerações Finais

O presente artigo aponta que o planejamento é um processo fundamental para o sucesso dentro das organizações. Fatores como a criação de um ambiente de colaboração, desenvolvimento de competências dos colaboradores, aprendizagem por experimentação e tomada de decisão integrativa são ações de responsabilidade dos líderes para criarem organizações que possuem uma grande chance de possuírem resultados positivos.

Como foi evidenciado e analisado nos Quadros 1 e 2 do presente artigo, as empresas que serviram como meio de pesquisa ainda não estão preparadas de forma plena para realizar a implantação ou reforma do planejamento estratégico delas. Neste cenário, existem barreiras que precisam ser vencidas pela organização. A primeira está relacionada aos conflitos que podem existir nas equipes, pois quando se está formulando o planejamento estratégico e ele fica disponível para sugestões dos funcionários, cria-se o debate de ideias a partir de diferentes pontos de vista, experiências e opiniões, que podem gerar um cenário de tensão que exigirá habilidade e paciência do líder para mediar esses conflitos e aproveitar o máximo de cada contribuição.

Como pode ser notado, o planejamento se desenvolve de maneira racional, de tal forma que as etapas venham a ser cumpridas organizadamente, permitindo que revisões periódicas sejam realizadas sempre que o cenário assim exigir. Por fim, para qualquer organização, sendo ela prestadora de serviço ou não, o planejamento deixa bem mais claro o que a empresa quer e como ela vai fazer para chegar lá, isso acaba causando um melhor entendimento quando se fala da organização, tanto para os colaboradores quanto para os gestores dela, fazendo com que o setor mantenha seu ritmo de crescimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORREA, Cristiane; MANO, Cristiane. O preço de uma decisão errada. **Exame**, out. 2008. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-preco-de-uma-decisao-errada-m0039779>>. Acesso em: 10 set. 2012.
- DIMINGO, Edward P. The fine art of positioning. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, 1988.
- ISAACS, William. **Dialogue and the art of thinking together**. New York: Currency, 1999.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paul: Saraiva, 2003.
- NIÑO, Fanny Mori; GOUVÊA, Maria Aparecida. O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63- 79, jan./mar. 2004.
- OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisitando o posicionamento em marketing. **REGE**: Revista de Gestão da USP, São Paulo, v.14, n. 1, p. 41-52, mar. 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WEBBER, Alan. Rules of thumb: 52 truths for winning at business without losing yourself. New York: Harper Collins, 2009.

- Recebido em: setembro de 2017
- Aprovado em: novembro de 2018