

O Planejamento Estratégico como um diferencial organizacional

TELINI, Felipe Giolo¹

REIS, Plínio Saturi²

Orientadora: Prof. Ms. Thalisa Maria Jati Gilberto³

RESUMO

O Planejamento Estratégico é um dos principais processos gerenciais utilizados nas empresas como fonte de vantagem competitiva e tem como objetivo estruturar e preparar a organização para possíveis situações, prevendo cenários levando em consideração seus valores e políticas organizacionais e os aspectos internos e externos. O objetivo do presente estudo é compreender a importância do Planejamento Estratégico para as organizações contemporâneas. Para tanto, buscou-se analisar quais as etapas de realização do Planejamento Estratégico, seus benefícios e quais vantagens competitivas que são geradas para a empresa. Os procedimentos metodológicos empregados são: a pesquisa bibliográfica, baseada em autores da área, e outra telematizada buscando informações sobre o planejamento de organizações que disponibilizam dados em meio eletrônico, confirmando, ou não, as suposições apresentadas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Processos Gerenciais, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The Strategic Plan is a key management processes used in businesses as a source of competitive advantage and aims to structure and prepare the organization for possible situations, predicting scenarios taking into account their values and organizational policies and the internal and external aspects. The aim of this article is

¹ Graduando do 7º Semestre do curso de Administração de Empresas Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF).

² Graduando do 7º Semestre do curso de Administração de Empresas Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF).

³ Professora do Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF).

to understand the importance of Strategic Plan for contemporary organizations. It seeks to analyze what the steps for implementing the Strategic Plan, its benefits and what competitive advantages that are generated for the company. The methodological procedures employed are: bibliographical research based on authors of the area, and other telematic seeking information about planning organizations that provide data electronic media, confirming or not the assumptions made.

KEYWORDS: Strategic Plan, Process Management, Competitive Advantage.

INTRODUÇÃO

Atualmente com a extrema velocidade de transferência da informação e com o capital intelectual tendo maior valor que o financeiro o mercado sofre alterações constantes o que faz com que as organizações adotem uma administração mais adequada para sua sobrevivência.

O Planejamento Estratégico é o processo administrativo gerencial de efetivo grau competitivo capaz de sustentar a empresa em vários possíveis cenários através de um direcionamento e utilizando seus diferenciais internos e as oportunidades externas para atingir suas metas e objetivos. Através de um alinhamento dos processos o Planejamento Estratégico engloba as várias áreas da empresa como um todo e é um processo contínuo onde a análise dos fatores e decisões é feita constantemente prevendo a todo o momento circunstâncias que possam vir a mudar o sentido do direcionamento administrativo da empresa.

Tempos atrás as organizações se preocupavam muito com sua infraestrutura e modelos administrativos a serem utilizados e como administrar seu estoque, suas vendas, seus colaboradores e etc. Contudo, atualmente todos esses fatores são apenas parte de um planejamento, pois com a grande concorrência e enorme exigência do mercado as empresas tem que estudar e estar ciente de tudo que acontece em seu meio externo, conhecer profundamente seus fornecedores e quais são suas perspectivas futuras de ampliação, mercado e expansão, estar ciente das ameaças de mercado e analisar o potencial do segmento através da identificação de barreiras tanto na entrada quando na saída da empresa no setor. Também torna-se imprescindível às empresas buscarem saber o poder de compra dos consumidores para que com todos os devidos instrumentos as empresas

possam estabelecer suas metas e objetivos, traçar as diretrizes através da estruturação dos programas e controle dos planos de ação por um feedback feito por indicadores de desempenho, assim as empresas passaram a ter condições de se manterem ativas com vantagens competitivas frente aos seus concorrentes e terem a capacidade de se expandir mesmo em momentos de incerteza.

Tendo sempre prioridades estratégicas de sobrevivência, crescimento e expansão de mercado o Planejamento estratégico é associado em um horizonte situado de longo prazo e dentro deste raciocínio esse sistema gerencial tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente provocar um considerável aumento na probabilidade de alcance dos objetivos da empresa visando ampliar os resultados positivos de forma efetiva e sustentável, o que é de suma relevância, pois muitas empresas, inclusive grandes, simplesmente desaparecem em virtude da ausência de um processo de Planejamento Estratégico.

O presente estudo tem, portanto, por objetivo compreender a importância do planejamento estratégico para as organizações contemporâneas. Trata-se de uma pesquisa explicativa, metodológica, bibliográfica e telematizada. Para se compreender a importância do planejamento estratégico nas organizações contemporâneas utilizar-se-á a amostragem por conveniência, já que as informações serão coletadas de acordo com a disponibilidade no meio virtual.

2. O SURGIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo de formulação das estratégias organizacionais, buscando a atuação da organização e de sua missão no ambiente de mercado (CHIAVENATO, et. all., 2003).

Foi no ambiente dos combates que a terminologia da estratégia concebida do modo como é conhecida hoje. Com a ocorrência das batalhas verificou-se a necessidade de buscar antecipar os fatos que se desencadeariam para assim poder organizar e buscar a vitória com maior certeza (CHIAVENATO et. all, 2003).

Segundo Gause (apud HENDERSON AND MONTGOMERY, 1998) dois competidores não conseguem sobreviver em um mesmo ambiente utilizando as mesmas maneiras de sustento, seja na natureza ou nos negócios a estratégia existe e deve ser planejada, desenvolvendo vantagens competitivas. Para as organizações

se manterem ativas no mercado é necessária à diferenciação das mais importantes características para se destacarem nos diversos segmentos de mercado através de valores, princípios, produtos e serviços (HENDERSON apud MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael, 1998, p.3).

3. PONTOS QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das diversas metodologias desenvolvidas ao longo do tempo para a elaboração do Planejamento Estratégico, o presente estudo utiliza como base a metodologia desenvolvida por Oliveira (2012) que é composta de quatro fases distintas, porém interligadas. São elas: Fase I – Diagnóstico Estratégico, Fase II – Missão da Empresa, Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV – Controle e Avaliação.

Anteriormente ao desenvolvimento do planejamento é necessário que se realize um questionário com a empresa, tendo o intuito de compreender o que se espera desse planejamento, para que assim possa se traçar a sua metodologia.

Como as organizações encontram-se circundadas por um ambiente externo, não é possível que se realize apenas uma análise ambiental interna a empresa, é necessário que se volte para o ambiente externo também. Um método de estudo que se enquadra muito bem nesse tipo de análise é a matriz Swot (acrônimo de strenghts, weakness, opportunities and threats, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), essa análise dos ambientes interno e externo se dá do seguinte modo: o Ambiente Interno é composto pelas forças e fraquezas da empresa e o Externo pelas oportunidades e ameaças do ambiente.

As variáveis que compõem o Ambiente Interno da empresa (forças e fraquezas) estão de certo modo sob seu controle. Suas forças são seus pontos fortes, que ocasionam vantagem competitiva frente a sua concorrência, já suas fraquezas tornam a empresa em alguns aspectos menos competitivas em seu ambiente (OLIVEIRA, 2012).

Do ponto de vista estratégico, os pontos fortes constituem a base para a elaboração de um Planejamento Estratégico, se a empresa não possui pontos fortes significativos para essa formulação é necessário que eles sejam desenvolvidos. Os pontos fracos constituem elementos que enfraquecem a base do

planejamento e devem ser sanados em ordem de importância com o objetivo de fortalecer a base do planejamento (THOMPSON, et. all. 2000).

A Fase I da metodologia desenvolvida por Oliveira (2012) engloba pontos como a análise interna e externa (tratadas acima), identificação da visão, identificação dos valores e análise dos concorrentes.

A visão organizacional, a grosso modo, pode ser compreendida como a imagem que a alta administração tem de sua empresa no futuro, o que espera que ela se torne com o passar do tempo. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42) [...] “Pode servir também como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a ver realizada com sucesso a missão declarada”. Deve estimular toda a organização a lutar para tornar a visão empresarial em realidade.

Os valores organizacionais podem ser percebidos de duas maneiras distintas, para os colaboradores e para os clientes. Frequentemente os valores compartilhados pelos colaboradores são oriundos de seus líderes e fundadores, que os instituíram por acreditar neles e que eles seriam o melhor para a organização.

Para os clientes o valor se dá do seguinte modo, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 62):

O valor total para o cliente corresponde à soma de benefícios que se espera receber pelo uso de um produto ou serviço ou pela aceitação de um conceito. O custo total para o cliente é representado por todos os custos relacionados com avaliar, utilizar e descartar o produto, serviço ou conceito (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 62).

Apesar de compor a análise externa, a análise dos concorrentes é um item de extrema importância para a empresa e seu planejamento. Faz-se aqui uma análise voltada para os concorrentes.

Michael Porter (1985) identificou cinco forças que determinam a atratividade de um segmento em longo prazo. São elas: a) Concorrentes do setor (rivalidade no segmento), b) Fornecedores (poder de barganha do fornecedor), c) Compradores (poder de barganha do comprador), d) Substitutos (ameaça de substitutos) e e) Novos concorrentes potenciais (ameaça de mobilidade).

a) Concorrentes do setor (rivalidade no segmento): Um segmento não será atrativo se possuir concorrentes poderosos, em grande número, barreiras à saída grandes. Essas condições do segmento levarão os concorrentes a enfrentarem guerra de preços, batalha de propaganda e lançamentos de novos produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

b) Fornecedores (poder de barganha dos fornecedores): Se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for importante. Um segmento não será atrativo quando o preço do produto a ser fornecido pela empresa depender apenas de um fornecedor, tendo ele o poder de ditar o preço pelo qual o produto será vendido (KOTLER; KELLER, 2006).

c) Compradores (poder de barganha dos compradores): Os compradores tentarão forçar uma queda dos preços, exigirão mais qualidade e colocarão os concorrentes uns contra os outros. Para se protegerem é necessário que as empresas busquem compradores que necessitam do produto, que possuem uma menor capacidade de negociação e que tem dificuldade em mudar de fornecedor (KOTLER; KELLER, 2006).

d) Substitutos (ameaça de substitutos): Os substitutos limitam os preços e os lucros de um segmento quando existem em um segmento, podendo fazer com que o produto ofertado seja facilmente trocado por outro. Preços e tendências devem ser monitorados constantemente para manter o produto a frente dos demais (KOTLER; KELLER, 2006).

e) Novos concorrentes potenciais (ameaça de mobilidade): Segmento interessante varia conforme as barreiras de entradas e saídas. O melhor segmento é aquele que possui altas barreiras para entrada e baixas barreiras para a saída, dificultando desse modo o ingresso de novos concorrentes no segmento e a saída mais fácil dos existentes da concorrência (KOTLER; KELLER, 2006).

Em sua Fase II Oliveira (2012) aborda a missão organizacional que é a razão de ser da empresa, o que ela representa para a comunidade. Quando se define a sua razão de ser está se definindo também o posicionamento estratégico da empresa.

Peter Drucker (1973, cap. 7 apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 43) desenvolveu uma série de perguntas que auxiliam o administrador no momento de formular a missão de sua empresa, são elas: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio?

Na Fase III são tratados os Instrumentos Prescritivos e Quantitativos. Nessa fase do planejamento aspectos como “de onde se quer estar” e “qual o caminho para se alcançar o objetivo que se quer” são desenvolvidos.

Os Instrumentos Prescritivos são definidos por Oliveira (2012, p. 53) do seguinte modo:

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2012, p. 53).

Esses Instrumentos Prescritivos devem ser tratados pelos executivos em três etapas diferentes:

a) Na primeira etapa os executivos devem estabelecer o objetivo, objetivo funcional, desafio e a meta. Para que esses itens sejam estabelecidos da melhor maneira possível deve-se olhar todos os fatores que circundam a organização.

Objetivo: é aonde se quer chegar, é o status que se almeja alcançar. Os esforços empresariais devem ser voltados para o alcance do objetivo empresarial.

Objetivo funcional: é um objetivo parcial, onde a cada conquista dele se fica mais perto de alcançar o objetivo empresarial.

Desafio: uma situação que deve ser constantemente visualizada deve exigir ainda mais esforço e modificar a situação, para que o alcance do objetivo empresarial fique cada vez mais palpável a organização.

Meta: os objetivos são decompostos em metas, elas devem ser desafiadoras, nem impossíveis de serem realizadas e nem muito fáceis. As metas devem ser desafiadoras, instigando cada vez mais ao melhor desempenho para o alcance dos objetivos.

b) Na segunda etapa é realizado o estabelecimento das estratégias e políticas organizacionais e posteriormente as diretrizes.

Estratégia: planejamento das operações que serão realizadas ao longo do tempo, todas voltadas para o alcance do objetivo organizacional, como por exemplo: objetivo funcional, desafio, meta. É de grande valia possuir estratégias alternativas que mantenham a empresa em seu foco mesmo com algumas mudanças em seu planejamento.

Políticas: direção e determinação das formas de condução da organização, fornecendo orientações para a tomada de decisão.

Diretrizes: é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa (OLIVEIRA, 2012, p. 54).

c) A partir do estabelecimento das estratégias e políticas, deve-se agora estabelecer, seguindo os preceitos das estratégias e políticas os projetos, programas e planos de ação.

Projetos: ações a serem realizadas com objetivos bem definidos, contam com capital humano, financeiro, tecnológico, materiais e equipamentos. Todas as áreas da empresa envolvidas na sua execução devem estar em sintonia e com as suas atribuições bem definidas.

Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior (OLIVEIRA, 2012, p. 54).

Planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos-humanos, tecnologia, logística, qualidade etc.) (OLIVEIRA, 2012, p.54).

Já os Instrumentos Quantitativos são para Oliveira (2012, p. 55):

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, planos de ação e atividades previstas (OLIVEIRA, 2012, p. 55).

Torna-se necessário averiguar a quantidade de recursos financeiros necessários para a execução dos objetivos, desafios e metas organizacionais. Após essa verificação deve-se confrontar os recursos necessários com os disponíveis e sua expectativa de retorno. Desse modo, verificar se essa execução é viável para a empresa ou não.

O Planejamento Estratégico deve estar diretamente ligado com os planejamentos operacionais, que constituem o nível básico do Planejamento Orçamentário que possui informações altamente relevantes para a empresa no que diz respeito as suas receitas, despesas, lucros, prejuízos e investimentos.

É IV Fase de elaboração do Planejamento Estratégico denominada Controle e Avaliação que se verifica as ações realizadas ao longo de todo o desenvolvimento do planejamento e se elas estão fazendo com que a empresa esteja mais perto dos objetivos almejados.

Para Oliveira (2012, p. 56) essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que devem ser estruturados na Fase I – Diagnóstico Estratégico);

Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;

Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;

Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;

Tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;

Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva, e

Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

4. THE COCA-COLA COMPANY E MC DONALD'S

As empresas Coca-Cola e Mc Donald's foram escolhidas para a análise de seu Planejamento Estratégico justamente por serem líderes em seus segmentos e se encontrarem no mercado há várias décadas. Também são empresas que possuem no meio virtual disponibilizados os seus planejamentos estratégicos.

4.1 The Coca-Cola Company

Desde a sua fundação em 1886 pelo farmacêutico John Pemberton em Atlanta US a Coca-Cola busca meios de inovar o seu produto, mesmo mantendo a fórmula original desde a sua criação, ou seja, ela passou a fazer parte da vida das pessoas.

A empresa possui um modelo de planejamento, ou melhor, um *Roadmap*⁴ denominado *Vision 2020* que busca compreender e se preparar para as forças e tendências ambientais que moldarão o mercado nos próximos anos (COCA-COLA, 2013, on-line).

Esse roteiro se inicia com a missão organizacional, que é utilizada como um alicerce para todas as ações tomadas dentro da organização. Ela é

⁴ Roteiro.

descrita da seguinte maneira: “Para refrescar o mundo... Para inspirar momentos de otimismo e felicidade... Para criar valor e fazer a diferença” (COCA-COLA, 2013, on-line).

Não é somente na missão organizacional que temos o apelo de fazer a diferença para o mundo. Têm-se a visão organizacional como a estrutura do *Roadmap* que descreve o que é necessário ser feito para que o planejamento 2020 seja alcançado. A visão é constituída por “seis pilares”:

Pessoas: Ser um ótimo lugar para se trabalhar onde as pessoas são inspiradas a ser o melhor que elas conseguem.

Portfólio: Trazer para o mundo um portfólio de marcas de bebidas de qualidade que antecipem e satisfaçam os desejos e as necessidades das pessoas.

Parceiros: Alimentar uma rede vencedora de clientes e fornecedores, juntos nós criamos mútuo e duradouro valor.

Planeta: Ser um cidadão responsável que faz a diferença ajudando a criar e apoiar comunidades sustentáveis.

Lucro: Maximizar o retorno de longo prazo para os investidores enquanto lembramos-nos da nossa responsabilidade global.

Produtividade: Ser uma organização altamente eficaz, magra e veloz (COCA-COLA, 2013, on-line).

Os valores da companhia são descrito que eles vivem os seus valores e os aplicam como um guia que explana o comportamento da organização no mundo onde eles atuam. Juntamente com a visão os valores da organização são divididos em seis:

Liderança: A coragem de construir um futuro melhor.

Colaboração: Alavancar o gênio coletivo.

Prestação de contas: Se é para ser, é para mim.

Paixão: Comprometido no coração e na mente.

Diversidade: Tão abrangente quanto as nossas marcas.

Qualidade: O que nós fazemos, fazemos bem (COCA-COLA, 2013, on-line).

A cultura da organização é definida como uma cultura vencedora e vai diretamente ao encontro da *2020 Vision*, sendo expressa da seguinte maneira: “Nossa cultura vencedora define as atitudes e comportamentos que serão

necessários de nós para fazer nossa *2020 Vision* uma realidade” (COCA-COLA, 2013, on-line).

A Coca-Cola Company é uma empresa que possui uma total sincronia entre os elementos que constituem parte do seu planejamento estratégico. A chamada *Vision 2020* é como um roteiro que orienta todas as partes da empresa a alcançarem os objetivos organizacionais.

O alicerce de todas as decisões tomadas dentro da organização é a sua missão (Para refrescar o mundo... Para inspirar momentos de otimismo e felicidade... Para criar valor e fazer a diferença), isso pode ser nitidamente percebido nas propagandas, onde não se fala do produto, mas o associa a momentos de felicidade e alegria.

A visão é considerada a estrutura da *Vision 2020*. Dividida em seis pilares essa visão engloba praticamente todos os participantes do mercado da empresa, desde as pessoas, planeta até a sua produtividade, visando sempre tirar o melhor de cada um deles.

Os valores organizacionais também são divididos em seis pilares e norteiam o comportamento de todos dentro da empresa. Todos esses elementos missão, visão e valores encontram-se em sincronia um com o outro, tornando-os complementares. Juntamente com esses elementos a cultura organizacional também contribui para essa sincronia e é definida como uma cultura vencedora que define os atitudes e comportamentos que serão necessários para tornar a *Vision 2020* uma realidade para a companhia.

Com o crescimento dos países em desenvolvimento cada vez maior a Coca-Cola planeja investir quantias consideráveis em países como o Brasil, China e África nos próximos anos, arrematando uma parcela cada vez maior de mercado em cada um desses locais. A penetração em mercados locais não ocorre apenas com a inserção de seu produto nesse mercado, mas também por meio da compra de marcas locais de bebidas que passarão a levar em sua embalagem o nome Coca-Cola, um exemplo dessa penetração de mercado foi a compra da Guaraná Jesus, uma marca de refrigerante local que agora leva o nome da empresa em um mercado onde ela era desconhecida.

Com cerca de 89 marcas nos Estados Unidos, aproximadamente 34 marcas no Brasil e com o mercado do bem-estar crescendo constantemente a empresa possui outras marcas que não de refrigerantes como por exemplo: Matte

Leão, Powerade, Del Valle, Crystal, Leão Green Tea. Com essas marcas de diferentes segmentos e com os refrigerantes lights (Coca-Cola Zero, diet Fanta, diet Schweppes) a fatia de mercado que pode ser ocupada por eles é cada vez maior, forçando seus concorrentes a investirem em novos produtos para buscar concorrer em outros mercados de atuação.

4.2 Mc Donald's

Atualmente o Mc Donald's é conhecido como a maior empresa de *fast-food* do mundo. Está presente em 119 países, possui mais de 33 mil restaurantes no mundo todo e cerca de 1,7 milhões de colaboradores (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Para que um planejamento seja bem sucedido todos os seus elementos devem estar em sincronia uns com os outros e também com a realidade vivida pela organização. Tendo isso em vista pode-se notar tal sincronia na missão, visão e valores do McDonald's. A sua missão é "Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária". A visão "Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados" (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Os valores organizacionais são os seguintes:

Oferecemos qualidade, serviço e limpeza aos nossos clientes.

Incentivamos o Espírito Empreendedor.

Temos um forte compromisso com a nossa Gente.

Maximizamos a rentabilidade das nossas operações.

Operamos um negócio em um ambiente ético e responsável.

Contribuímos com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuamos (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Os valores organizacionais são pensados em diferentes "ângulos", como por exemplo: qualidade dos serviços, comprometimento com os colaboradores, maximização da rentabilidade, ambiente ético e desenvolvimento comunitário. Isso faz com que a empresa busque sempre seguir esses valores, buscando aumentar a sua participação de mercado.

Ao analisar cada aspecto torna-se evidente a paridade entre missão, visão e valores. Pois, ao confrontar o primeiro valor (Oferecemos qualidade, serviço

e limpeza aos nossos clientes) com a missão (Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária) percebe-se como um completa o outro, o mesmo se dá quando se compara a visão organizacional (Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados) com os demais valores da companhia, nota-se que esses valores são focados justamente no crescimento da empresa em seu ambiente de atuação. Para isso incentivar o Espírito Empreendedor, maximizar a rentabilidade das operações e ter um forte compromisso com seus colaboradores são vitais para a expansão de qualquer organização nos dias atuais.

Novamente indo de encontro a valores como: Incentivar o espírito empreendedor, Ter um forte compromisso com sua gente e maximizar a rentabilidade das operações, em 1961 é inaugurada uma das primeiras universidades corporativas do mundo e a primeira do setor de restaurantes a McDonald's University, também conhecida como Universidade do Hambúrguer Illinois (EUA) dentro de um restaurante da rede (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Atualmente, a universidade é referência internacional de treinamento de pessoas e desenvolvimento de líderes, juntamente com o ensino e pesquisa dos aspectos de produção dos alimentos e operação dos restaurantes. Os cursos são dirigidos aos colaboradores de diversos níveis gerenciais e lideranças, presentes nos escritórios e restaurantes (MCDONALD'S, 2013, on-line).

No mundo todo, cerca de 80% dos restaurantes da rede são operados por franqueados. As franquias devem operar de acordo com os princípios e políticas do Sistema McDonald's de franquias, que serve como um guia de excelência para que todos os restaurantes franqueados operem de acordo com as unidades próprias da rede. O franqueado recebe um treinamento intensivo e é o responsável pela administração do restaurante (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Não é somente o franqueado que deve seguir as normas da empresa para poder participar do sistema do McDonald's. Os fornecedores também devem seguir alguns critérios para se tornarem aptos a oferecer seus produtos para a empresa, como por exemplo: a Fazenda Jequitibá, administrada pelo criador José Pedro Crespo em Porto Feliz (SP) que conta com um total de 1500 cabeças de gado nelore destinadas para o corte. Para que a fazenda estivesse habilitada a oferecer essa carne para a empresa é necessário investir em três segmentos: o bem-estar

animal, social (investimentos nos funcionários) e a ambiental (investimentos no meio-ambiente) (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Para maximizarem a produção da fazenda foram criados quatro pilares que norteiam a criação dos animais, são eles: Bem-estar animal, genética, manejo e sanidade (MCDONALD'S, 2013, on-line).

Atualmente as empresas encontram-se cada vez mais preocupadas em estabelecer uma boa relação com os eventos esportivos no mundo todo, visto que eles têm obtido um crescimento maior a cada edição que se passa. Indo de encontro a essa premissa o McDonald's é hoje patrocinador da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e das Olimpíadas de 2016 que serão realizadas no Brasil. A empresa também atua como o restaurante oficial dos eventos (MCDONALD'S, 2013, on-line).

5. CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial extremamente importante para a sobrevivência organizacional frente ao seu ambiente de atuação o Planejamento Estratégico e é utilizado buscando uma visão de longo prazo de seu ambiente interno e externo, tornando-a assim mais preparada para as ameaças ambientais.

A elaboração de um Planejamento Estratégico que possui seus elementos, como por exemplo: missão, visão e valores de acordo com a realidade organizacional e que vislumbra não somente o ambiente interno como o externo torna a empresa mais competitiva frente a seus concorrentes.

Não somente a elaboração do planejamento deve ser bem realizada, mais também todos os processos durante a sua implementação devem ter um foco especial da empresa, buscando sempre confirmar as premissas elaboradas com os resultados provenientes do trabalho realizado.

Tanto a The Coca-Cola Company quanto o Mc Donald's são provas de que a realização de um bom Planejamento Estratégico, averiguação dos processos e correção das falhas tornam a empresa mais competitiva em seu mercado de atuação, fazendo com que ela se perpetue e tenha um crescimento constante em seu mercado mesmo em tempos adversos da economia.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 4. ed. Rio de Janeiro, Elsevier: 2003.

COCA-COLA. *Mission, Vision & Values*. Disponível em: <<http://www.cocacolacompany.com/our-company/mission-vision-values>>. Acesso em: 19 fev. 2013.

COCA-COLA. *Our 2020 Vision*. Disponível em: <<http://www.cocacolacompany.com/investors/videos-from-cage-presentation>>. Acesso em: 19 fev. 2013.

COCA-COLA. *The Coca-Cola Company: Heritage Timeline*. Disponível em: <<http://heritage.coca-cola.com/>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

COCA-COLA BRASIL. *The Coca-Cola Company*. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=103&qtd_conteudos=1>. Acesso em: 27 fev. 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: A bíblia do Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCDONALD'S. *Missão, Visão e Valores*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

MCDONALD'S. *McDonald's University*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

MCDONALD'S. *Muito além: carne*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

MCDONALD'S. *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

MCDONALD'S. *Responsabilidade Socioambiental*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. *Estratégia A Busca da Vantagem Competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 30. ed. São Paulo, Atlas: 2012.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. 1. ed. São Paulo, Pioneira, 2000.