

## **A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL**

Daihanny Silveira BENICA<sup>1</sup>  
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO<sup>2</sup>

### **1. RESUMO**

O presente artigo aborda o planejamento estratégico como um importante fator para o sucesso de uma organização e tem por objetivo esclarecer, de forma sintetizada, o conceito de planejamento, suas principais características e etapas a fim de que sua implantação, apesar de complexa, se torne mais clara para o empresário. Neste trabalho foi destacada a importância do processo de planejamento para que o gestor de uma empresa, que possui suas características particulares, tome decisões a respeito de seus objetivos, metas, desafios e ameaças e obtenha o sucesso esperado e definido a partir de sua realidade.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial. Planejamento. Práticas empresariais.

### **2. INTRODUÇÃO**

O sucesso é o objetivo de toda organização e apesar de possuir uma conceituação ampla, representa de modo geral, o resultado de uma série de ações bem-sucedidas. Essas ações por serem demasiado importantes precisam ser planejadas.

Diante desse contexto, o presente artigo visou salientar o quanto se faz necessário o planejamento estratégico em uma realidade onde os negócios são caracterizados pela competitividade e eficiência. Neste trabalho foi explicado o conceito do planejamento estratégico com foco na formulação de objetivos e cursos de ação a serem seguidos pela organização.

A relevância do tema se dá pelo fato de que muitas organizações iniciam suas atividades sem objetivos estabelecidos e sem analisar a própria

---

<sup>1</sup> Discente do 8º termo do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” – Presidente Prudente/SP.

<sup>2</sup> Docente dos cursos da área de negócios do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” – Presidente Prudente/SP, Mestre pela FGV/SP.

situação e acabam desorientadas no ambiente empresarial, enquanto outras, afirmam que têm planejamento estratégico quando nem ao menos conhecem seu próprio negócio e capacidade da empresa, e nem desenvolvem planos alternativos para serem adotados caso necessário.

Portanto, o principal objetivo deste artigo foi expor de forma explicativa e exemplificada, a necessidade de adotar o planejamento estratégico organizacional para obter sucesso, auxiliando de forma clara e objetiva na visão de metas para manter a empresa em condições de concorrência e competição no mercado.

A metodologia utilizada constituiu-se de pesquisa bibliográfica em livros específicos sobre o tema e artigos publicados online.

### **3. PLANEJAMENTO**

#### **3.1 Conceito de Planejamento**

De um modo geral, quando se trata de futuro, este é visto como algo, incerto, imprevisível e distante, mas no ambiente organizacional, nem todo futuro é desconhecido, visto que muitos eventos são consequência de decisões tomadas com antecedência, ou possuem certa regularidade observada previamente.

O planejamento surge como uma ferramenta de administração do futuro, abrangendo todo tipo de decisão que interfira no destino da organização, incluindo os riscos, definição de objetivos e meios para alcançá-los. Trata-se de não somente esperar os acontecimentos futuros, mas trabalhar para construí-los.

Segundo Oliveira (2013, p. 4) o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

A complexidade da atividade de planejamento se dá pela sua natureza, ou seja, um contínuo processo de reflexão sobre o futuro, incluindo o desenvolvimento de planos alternativos através de um processo decisório que considera inclusive o ambiente externo, passível a constantes mudanças.

### 3.2 Aspectos ligados ao planejamento

Há diversas metodologias para o planejamento, Oliveira (2013, p.14) cita cinco aspectos básicos que devem ser considerados:

- Planejamento dos fins: Especifica a situação futura desejada, incluindo a missão, visão, valores, objetivos e metas e os desafios.
- Planejamento dos meios: São propostos os caminhos para atingir a situação futura desejada, neste aspecto, esta incluída a escolha de políticas, processos, procedimentos e estratégias.
- Planejamento organizacional: Trata-se da estruturação da organização para que sejam realizados os meios previamente propostos
- Planejamento dos recursos: São estabelecidos planos de ação e projetos de aplicação dos recursos financeiros, bem como a adequação dos recursos materiais e humanos para que a situação futura desejada seja atingida.
- Planejamento de implantação e do controle: Trata-se do planejamento dos meios de implantação dos projetos, programas e planos de ação, e uma posterior análise dos resultados obtidos.

### 3.3 Tipos de Planejamento

Há três tipos de planejamento, que estão relacionados aos níveis hierárquicos e de decisão conforme a figura 1.1:



Figura 1.1 Níveis hierárquicos e Tipos de planejamento (OLIVEIRA, 2013, p.15)

### **3.3.1 Planejamento operacional**

Trata-se de um planejamento de curto prazo, restrito a planos de ação operacionais, contendo basicamente procedimentos a serem implantados e os recursos necessários, observando os objetivos, prazos e riscos.

O Planejamento operacional é geralmente elaborado pelos níveis hierárquicos inferiores visto que o foco está nas atividades do dia-a-dia da empresa e sua amplitude é restrita a essas atividades. Por consequência, há um risco considerado baixo.

Todas as variáveis deste planejamento devem estar descritas em documentos, sendo o cronograma<sup>3</sup> o mais utilizado.

### **3.3.2 Planejamento tático**

O Planejamento tático é aplicado em uma área específica da organização, ou seja, as metas, estratégias, objetivos e políticas já estabelecidas, são desmembradas a fim atender a realidade desta área.

Os níveis hierárquicos intermediários desenvolvem o planejamento tático, que pode ser aplicado em áreas como financeira, produção e recursos humanos, e tem como principal objetivo, consolidar os objetivos, estratégias e políticas fixadas no planejamento estratégico, que é o objeto de estudo deste artigo.

## **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1 Conceito**

Normalmente elaborado pelos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, o planejamento estratégico, é um processo de formulação e

---

<sup>3</sup> Cronograma: Trata-se de um gráfico contendo a sequência das atividades a serem realizadas em um determinado período.

esclarecimento dos objetivos da organização e dos cursos de ação para atingir esses objetivos.

A estratégia, ou seja, o caminho adotado para assegurar o desempenho e permanência no mercado, aplica-se a toda a empresa, levando em consideração todos os fatores que possam influenciar no futuro através de análises detalhadas de pontos fracos e fortes, riscos e desempenho.

Maximiano (2011) considera o planejamento estratégico complexo e dinâmico. A complexidade se dá pelo cumprimento das etapas de elaboração dos objetivos e estratégias e a dinamicidade é associada ao fato de que as situações mudam constantemente e necessitam de análises periódicas, ou seja, é um processo contínuo.

Para sobreviver em um mercado cada vez mais difícil, é essencial a toda organização ter planos para o futuro e elaborar estratégias e o planejamento estratégico, através de cada uma de suas etapas permite que o gestor conheça seu negócio e tudo que o influencia e elabore objetivos e cursos de ação de acordo com a sua realidade.

## **4.2 Etapas de elaboração do planejamento estratégico**

### **4.2.1 Diagnóstico estratégico**

De acordo com OLIVEIRA (2013, p.43), é o ponto de partida do Planejamento Estratégico, consiste em uma análise da situação atual da organização, através de quatro etapas básicas:

- Identificar a visão: Os gestores definem de forma ampla, o que querem que a empresa seja dentro de um futuro próximo ou distante;
- Identificar os valores: As principais decisões em relação à organização são tomadas baseadas nas crenças, princípios e questões éticas que são identificadas nessa etapa;
- Análise externa: Consiste em analisar o ambiente externo, desde a localização da empresa, mercado regional e nacional, fornecedores, concorrentes, mercado de mão-de-obra, a aspectos políticos e classes sociais. Através dessa

análise são identificadas as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita e qual o nível de influencia dessas variáveis para que seja possível estabelecer formas de usufruir das oportunidades e se prevenir das ameaças;

- **Análise Interna:** Nesta etapa, são identificados os pontos fortes, fracos e neutros da organização em cada uma de suas áreas, através de análise de desempenho, possibilitando um conhecimento da estrutura organizacional;

#### **4.2.2 Missão da empresa**

Nesta etapa, identifica-se a missão, ou seja, o motivo pelo qual a empresa existe e quem atende, bem como os propósitos dentro de seu segmento, e os cenários, ou seja, as situações e critérios para preparar o futuro.

Deve-se estabelecer também a postura estratégica, que “corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual” (OLIVEIRA, 2013, p.52).

Por fim, deve-se estabelecer as macroestratégias e macropolíticas, que correspondem às grandes ações e orientações adotadas como base de planejamento e de tomada de decisões para uma melhor interação com o ambiente.

#### **4.2.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Segundo OLIVEIRA (2013, p.52), é considerada a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois nela, são identificados os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação da organização (instrumentos prescritivos), ou seja, se estabelece aonde a empresa quer chegar e como chegar nesta situação.

O objetivo é a situação desejada, o alvo dos esforços da empresa e se decompõe em metas (etapas) mensais, semestrais e anuais. É estabelecido a partir das análises realizadas nas etapas anteriores de acordo com a realidade empresarial.

A estratégia é o caminho mais correto para alcançar o objetivo, e é a base dos projetos, programas e planos de ação que consistem na parte prática, o trabalho a ser feito e cada fase dele, considerando todos os recursos, riscos e políticas da empresa.

A análise dos recursos necessários, também descrita como planejamento orçamentário (instrumentos quantitativos) é extremamente importante nessa etapa, pois estabelece as expectativas de retorno das metas e objetivos da empresa e interliga os planejamentos estratégico e operacional.

#### **4.2.4 Controle e avaliação**

O Controle é uma ação necessária para garantir que os objetivos estejam sendo realizados, considerando os custos e benefícios. É importante que seja realizado periodicamente a fim de corrigir possíveis erros na execução dos planos de ação e modifica-los se necessário de acordo com a realidade atual.

Avaliar com frequência os resultados garante a vantagem do autoconhecimento empresarial, um fator determinante para o sucesso.

### **5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUCESSO ORGANIZACIONAL NA PRÁTICA**

Toda organização possui uma estratégia ou planos estratégicos, sejam formais ou informais. Na maioria dos casos, essas estratégias estão implícitas e vieram de decisões tomadas pelos administradores no passado, tendo por consequência a situação atual da empresa.

Partindo desse princípio, o planejamento estratégico aplicado de forma prática pode e deve ter como base essas estratégias implícitas, que são resultantes de erros, acertos e tentativas, e representam características relevantes da organização.

A partir do estudo dos planos estratégicos passados, pode-se elaborar planos futuros e explícitos e definir o conceito de sucesso, diferente para cada organização. O gestor precisa conhecer os interesses da empresa, dentro de sua

realidade, a fim de direcionar seus esforços, estudos, planejamentos e decisões aos resultados esperados.

Planejamento e sucesso estão diretamente relacionados, porque até mesmo o sucesso deve ser pensado. Enquanto para uma organização, sucesso é se estabelecer em um mercado concorrido, para outra, pode ser se tornar uma referência nacional. Esse dinamismo no dia-a-dia do ambiente organizacional é o que nos permite entender a necessidade de se planejar.

O fator principal para a implantação do planejamento estratégico em qualquer organização, desde as pequenas empresas, é que seja desenvolvida nos administradores a concentração nos assuntos mais importantes e necessidades reais da organização. Para que ao final, o que Alday (2007) resume como “medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente” seja algo natural e dinâmico.

## **6. CONCLUSÃO**

O planejamento estratégico possui uma conceituação muito ampla, neste artigo, foram descritas algumas de suas principais características e a forma básica de implantação a fim de auxiliar o gestor e demonstrar que este processo pode ser utilizado de acordo com as necessidades da organização, afinal, todas são muito diferentes entre si.

O planejamento é uma importante ferramenta de gestão, compreender as consequências de decisões passadas e definir estratégias para o futuro de forma inteligente é essencial quando consideramos um mercado concorrido em todos os setores e clientes cada vez mais exigentes.

O sucesso, independentemente de sua definição é uma consequência de um trabalho administrativo eficiente, feito para atender às particularidades da organização, e que permita a adaptação às constantes mudanças no mercado.

Logo, aplicar esforços intelectuais em uma organização, não representa a implantação de teorias, mas permite que no dia-dia esta caminhe para a realização de seus objetivos e o seu fortalecimento para com o ambiente em que está inserida.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica, **Revista FAE**, Curitiba, Vol. 3, nº 2, 2007. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em 22 de maio de 2016

BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional, **Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM**, Vol. 1, nº 2, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>> Acesso em 28 de maio de 2016

GAMBLE, John E; THOMPSON, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica** 2. Ed. Nova York: AMGH Editora 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração** 8. Ed. São Paulo: Atlas 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico** 31. Ed. São Paulo: Atlas 2013.