

## A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações.

### The Importance of Strategic Plannin in the Organizations

Alan Felipe Caires

Anhanguera Educacional. SP, Brasil.

E-mail: alan.caires@uol.com.br.

---

#### Resumo

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do Planejamento Estratégico nas Organizações, destacando a Administração Estratégica como um planejamento eficiente e eficaz em uma organização dentro do conceito de clima de ambiente organizacional. Serão mostradas as prioridades que possuem o processo de implementação do planejamento estratégico através de uma administração, que procura esclarecer seus aspectos, missão, valores e visão de mercado, com o intuito de demonstrar através de opiniões de especialistas como deve ser tratado o planejamento estratégico, atualmente, e qual o objetivo que o planejamento estratégico influenciará no futuro da organização, com a visão crítica e analítica da posição que o mercado atuará e a performance que a empresa irá atingir por meio da desenvoltura do planejamento estratégico aplicado.

**Palavras-chave:** Planejamento. Administração Estratégica. Estratégia Empresarial.

#### Abstract

*The aim of this paper is to demonstrate the importance of strategic planning in the organizations, highlighting the strategic management and efficient and effective planning in an organization within the concept of organizational climate environment. Priorities will be shown that has the implementation process of strategic planning by an administration that seeks to clarify aspects, mission, values and vision of the market, aiming to demonstrate through expert opinions on how it should be dealt with planning today and what the strategic goal that strategic planning will influence the future of the organization, with a critical and analytical position that the market will act and the performance that the company will achieve through the resourcefulness of strategic planning applied.*

**Keywords:** Planning. Strategic. Business Strategy.

---

#### 1 Introdução

A ideia do planejamento estratégico surgiu há quarenta anos na expansão dos negócios na década de 1960. Nos anos 1980, as empresas passaram a enfrentar uma forte concorrência e precisaram testar a vantagem competitiva. Neste período, H. Mintzberg achou ser a estratégia artesanal (CAVALCANTI et al., 2001).

O termo estratégia vem do grego *strategos* e traduzia a arte de planejar e de executar operações de guerra. Com o passar dos anos, este termo passou a ter conotação empresarial no sentido de indicar o caminho que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos. Muitas vezes este termo é utilizado com o termo planejamento, quando se refere ao estudo do que se irá fazer no futuro, planejamento estratégico visa conduzir a organização para o futuro baseado nas políticas e diretrizes tomadas pela administração (BARDUCHI; MIGLINSKI 2009)

A estratégia é um conceito antigo: desde a época em que o homem da caverna lutava para sobreviver através da caça e pesca, a estratégica esteve presente como um planejamento do que fazer para ser bem-sucedido (CHIAVENATO, 2003).

As estratégias de uma organização são definidas pela

administração que escolhe e planeja as formas para atingir suas metas traçadas anteriormente. A organização pode ser direcionada para melhorar a qualidade de seus serviços, diminuir custos, ampliar o mercado, mas para isso toda a empresa deve estar envolvida, independentemente da estratégia em questão (BARDUCHI; MIGLINSKI 2009)

Organização é um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais que buscam um mesmo objetivo (MAXIMIANO, 2006). Segundo Chiavenato (2004), as organizações não existem por acaso, operam através de cooperação e de competição com outras organizações. Dependem de outras organizações e lutam contra outras para manter seus domínios e mercados. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano.

O processo gerencial encontrado em planejamento estratégico é a formulação de objetos para a seleção de programas de ação para execução, lembrando os processos internos e externos diante das condições da empresa no momento, as tomadas de decisões de um projeto que será esperado e desenvolvido (MAXIMIANO, 2006).

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Planejamento Estratégico

Planejar é uma das funções do administrador em qualquer organização que ele atuar. É uma atividade que deve ser bem desempenhada para que se obtenham os resultados esperados. Necessitam-se de planejamento, organização, direção e controle para transformar os recursos (financeiros, materiais,

informação, humanos e tecnologia) em resultados esperados (CARVALHO, 2004).

O planejamento estratégico é uma técnica que analisa o ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e estabelecer o propósito de direção que a organização deve seguir para evitar riscos e aproveitar as oportunidades (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

**Quadro 1** – Comparativo de Técnica de Planejamento

Técnicas Administrativas	Planejamento Tático (orçamento)	Planejamento em Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Características				
<b>Conceituação</b>	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. Plano predominantemente quantitativo.	Extrapolação do orçamento para prazo longo baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais na organização.	Planejamento predominantemente qualitativo da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas.	Capacitação da organização permite que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
<b>Relacionamento</b>	Serve de instrumento para implementação do Plano Estratégico.	Orçamento feito para prazo mais longo.	Planejamento de prazo longo, mas voltado para ideias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
<b>Utilidade</b>	Planejar e controlar decisões administrativas e operacionais procurando eficiência.	Verificar a tendência do que existe. Facilita o planejamento estratégico e outros orçamentos.	Procurar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).	Harmonizar a procura da eficiência e eficácia da organização.

Fonte: Fischmann (1991).

### 2.2 Etapas do Planejamento Estratégico e sua implementação

A implementação é o processo de colocar em prática o que foi planejado. É difícil dividir em etapas as atividades de realização do plano estratégico, pois podem ser diferentes de uma organização para outra. A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas têm importância para o entendimento do processo e facilitar a realização e acompanhamento do cronograma (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

### 2.3 Elaboraões do cronograma

Segundo Fischmann; Almeida (1991), para a elaboração do cronograma de um plano estratégico, leva-se em conta a data de início da realização do orçamento. No cronograma de atividades deve ser definido quem as executa, coordena e aprova.

### 2.4 A Essência Positiva do Planejamento Estratégico

Para Zaccarelli, (2005), a parte efetivamente aproveitável do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo para analisar os fatores:

**Ameaças** – Quais as ameaças que podem perturbar a empresa, trazidas pela tecnologia, mercado, concorrentes ou sindicatos?

**Oportunidades** – Quais as oportunidades para que as

mudanças na atuação da empresa alcance seus objetivos?

**Pontos Fracos** – Quais as fraquezas da empresa ou partes vulneráveis? Quais aspectos podem derrotar?

**Pontos fortes** – Em que a empresa é imbatível? Quais os fatores de sucesso?

As ameaças e oportunidades andam lado a lado; quando existe uma ameaça, há também uma oportunidade, visto que ambas são decorrência de mudanças no mercado, tecnologia e concorrência. A empresa possui pontos fortes e fracos. Achar que é forte em tudo pode ser considerado arrogância e fraca em tudo é pessimista. É preciso encontrar um equilíbrio (ZACCARELLI, 2005).

### 2.5 Missão e visão como um planejamento estratégico eficaz

A estratégia organizacional é um mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto oriental, definindo o comportamento da organização diante de uma globalização de mudanças e competitividade. A estratégia é condicionada através da missão da organização, visão e pelo foco principal da organização (CHIAVENATO, 2004).

#### 2.5.1 Visão

A palavra visão foi utilizada em vários períodos da história, em culturas e contextos distintos. Entretanto, visão é um conceito muito preciso que descreve a autoimagem da organização (COSTA, 2002).

De acordo com Chiavenato (2004), a imagem que a organização possui de si mesma, qual o seu norte e seu futuro é o que se chama de visão. Os agrupamentos dos recursos que a organização possui e o tipo de relacionamento e fidelização da empresa com seus clientes e mercado, como satisfazer as expectativas do cliente diante da empresa e superar as necessidades de seus clientes é o que a visão traz para a organização mostrando, sobretudo, o que a empresa poderá ter como desafios, imprevistos surgidos e o que pode acontecer no mercado.

Segundo Costa (2002), a visão deve ser definida de forma simples, objetiva, compreensiva e funcional para todos da organização. A visão compartilhada tem muito valor para a organização, pois a função é explicar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar sentido de direção, facilitar a comunicação, envolver e comprometer as pessoas entre outros.

Organizações que apresentam visão clara e explícita do seu futuro têm mais possibilidades de alcançar o sucesso que aquelas cujos colaboradores e gerentes não sabem para onde a empresa está se direcionando (COSTA, 2002).

A ausência de visão dos negócios é prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto as suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo. A visão é atingida quando todos, dentro de uma organização, trabalham em conjunto para que isso aconteça (CHIAVENATO, 2004).

### 2.5.2 Missão

Segundo Costa (2002), além de uma autoimagem objetiva, a organização precisa ter um sentido claro sobre a razão da sua existência, isto é, a missão. A missão pretende responder: Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Tem diferença se ela deixar de existir ou não? Para que serve? Qual a motivação que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

Para Chiavenato (2004), existem três respostas para descrever o que é missão, sendo:

- Quem somos nós?
- O que fazemos?
- Por que fazemos o que fazemos?

A missão introduz a razão essencial do negócio que está, geralmente, no exterior da empresa, através das demandas da sociedade, do mercado e do cliente. A missão traz a origem da organização e qual é o seu destino, aonde ela deseja chegar, tornando os objetivos da empresa mais claros aos que nesta trabalham, preservando a identidade da organização sendo, objetiva, clara, impulsionadora e inspiradora. A missão demonstra qual é a filosofia da organização que revela os valores e crenças que possui, baseando-se sua conduta ética e responsabilidade social. Através da missão é definido e identificado o planejamento estratégico da organização, na qual traduz sua filosofia em metas tangíveis.

A visão e a missão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da

estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa (CHIAVENATO, 2004).

## 2.6 O Processo e planejamento Estratégico

Para Alday (2000), a Administração Estratégica envolve várias etapas:

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente: A análise do ambiente é o início do processo de administração estratégica, isto é, para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Neste contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional: ou determinação da meta da organização é a segunda etapa do processo de administração. Existem indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão (finalidade de uma organização ou a razão de sua existência) e os objetivos organizacionais (metas das organizações). Outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão (é o que as empresas aspiram), e os valores (a filosofia que norteia a empresa e o que a diferencia das outras).

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: é definida como ações para que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. É importante lidar com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: colocar em ação as estratégias desenvolvidas que vieram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico: tipo especial de controle organizacional concentrado na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Segundo Stoner e Freeman (1999), os passos básicos para o planejamento são:

1. Estabelecimento dos objetivos: estabelecer os objetivos a serem alcançados.
2. Definição da situação atual: analisar até que ponto a

organização está afastada de seus objetivos e com que recursos pode contar para atingir seus objetivos. Estas informações são fornecidas por intermédio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

3. Determinação das facilidades e das barreiras: identificar quais fatores internos e externos podem ajudar, ou criar problemas para que a organização não alcance os seus objetivos.

4. Preparo de um conjunto de medidas: criar um plano ou conjunto de ações para atingir os objetivos. Envolve a determinação de alternativas e a escolha da melhor para se atingir os objetivos propostos.

5. Definição de metas: é necessário se o planejador, após o examinar da situação atual, verificar que o plano executado conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo, mas se não atingir os objetivos traçados será necessário elaborar outro plano.

## 2.7 O objetivo do Planejamento Estratégico

Para Chiavenato (2004), existem três objetivos que conduzem a empresa a desenvolver um planejamento estratégico eficiente, sendo estes:

Objetivos rotineiros: são os objetivos das rotinas profissionais aplicadas dia a dia na organização que serve como um fator predominante de desempenho.

Objetivos de aperfeiçoamento: são os objetivos que trazem a melhoria contínua nos resultados da organização e contribuem para aperfeiçoar e tratar o que já está em funcionamento dentro da organização.

Objetivos inovadores: são os objetivos que trazem a visão inovadora de mercado para a empresa.

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais, que rondam os seus negócios. É um puro jogo de cintura (CHIAVENATO, 2004).

## 3 Conclusão

No mercado, em uma organização, a maioria das pessoas possui uma visão convencional sobre planejamento estratégico.

A formulação de metas e de planos traçados em uma organização não consegue desempenho, pois não conhecem a eficácia que possui um planejamento estratégico aplicado e bem desenvolvido dentro da empresa. Os funcionários chegam ao absenteísmo por não conseguirem planejar e colocar suas ideias em prática, assim tendo um péssimo resultado durante o período que executa um processo ou até mesmo um projeto sem planejamento estratégico.

As organizações que não possuem um planejamento estratégico com uma eficiência, começa a gastar seu tempo com treinamentos sem um preparo da visão de futuro interligada a

missão da empresa e os princípios do clima organizacional. Chegam até desenvolver estratégias grandiosas, baseadas em orçamentos consolidados, lucratividade, planos táticos, fluxograma de operações, mas não conseguem êxito nos negócios porque não têm um foco definido em um planejamento estratégico projetado.

As empresas com foco em resultados financeiros não se preocupam em planejar, seus gestores acreditam que o melhor é o orçamento anual que terá e não o que atingirá com um planejamento estratégico implementado em seus negócios.

Uma excelente tomada de decisão, quando se refere a um planejamento estratégico muito bem incorporado em uma organização, é o planejamento vinculado à projeção da empresa para o futuro. Isso diminuirá os fatores críticos de sucesso de uma organização e elevará seus resultados.

Para a organização aderir um planejamento estratégico e uma tomada de decisão atrelada com a projeção de futuro, é necessário ter profissionais qualificados que dominem ambas as técnicas: planejamento, execução e projeção.

A habilidade que a organização terá com a junção do planejamento estratégico e a projeção de futuro, diante de sua missão e visão trarão a probabilidade e competência de enxergar o que está ocorrendo no mercado competitivo presente e no futuro próximo. Planejamento estratégico é a resposta certa diante de um processo que envolva a decisão como uma ação diante do ambiente de mercado presente e futuro, o que pode vir ocorrer com as oscilações do mercado interno e externo, isso será a decisão do gestor em práticas de suas ações com o planejamento estratégico incorporado e aplicado em uma organização.

## Referências

- ALDAY H.E.C. O Planejamento Estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Rev FAE*, v.3, n.2, p.9-16, 2000.
- BARDUCHI A.L.J.; MIGLINSKI C.A. *Planejamento estratégico de recursos humanos*. 2009. Disponível em <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewPDFInterstitial/72/70>>. Acesso em: 26 maio 2017
- CARVALHO, F. *Práticas de planejamento e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pineira Thomson Learning, 2001.
- COSTA, E.A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FISCHMANN A.A.; ALMEIDA M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAXIMIANO. A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006.
- STONER, J.A.F; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- ZACCARELLI, S.B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.