

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Autores<sup>1</sup>: Leandro Martins de Paiva  
Maria Aparecida Lepre  
Willian Pinheiro  
Orientador<sup>2</sup>:  
Prof. Maurílio Villa

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi de efetuar uma reflexão do planejamento estratégico, trazendo alguns conceitos que contribua para a formação de idéia e cultura sobre a importância de planejar, principalmente considerando a competitividade das empresas e a concorrência entre produtos. Com o trabalho tenta-se mostrar a importância de se planejar para evitar as surpresas do mercado, levando-se em conta que não existe mais a possibilidade de unicidade. Reforçando a idéia de que é inconcebível administrar uma organização sem ter um planejamento estratégico, é através do planejamento que a empresa conhecerá os caminhos que percorrerá ao longo de sua existência. É através da elaboração do planejamento estratégico que irá dar um rumo e nortear a empresa para alcançar os objetivos que se pretende chegar, também serão definidas as estratégias que ajudarão a empresa a concretizar os objetivos definidos em sua missão.

**Palavras-Chaves:** Organização. Mudanças. Objetivos. Planejamento Estratégico. Estratégia

<sup>1</sup>: Acadêmicos do VI Semestre do Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivai.

<sup>2</sup>: Professor das Faculdades Integradas do Vale do Ivai.

# INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar que ao planejar, o administrador definirá com antecedência o que a organização deverá fazer e quais objetivos deverão ser atingidos e com olhar organizacional vê a empresa como um todo.

Devido as frequentes mudanças e transformações desencadeadas pela globalização relacionadas a economia, política, social, cultural, tecnológicas e com elevada concorrência com reflexos diretos na organização é quase impossível administrar sem um plano de negócio ou um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é a ferramenta determinante, o ponto de partida da organização e tem como função antecipar o que a organização deverá fazer e quais objetivos deverão ser atingidos, definição das estratégias que ajudarão a colocar em prática a execução dos objetivos e também a sobrevivência da organização. O planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas para a condução das atitudes em relação ao seu plano, aumentando a probabilidade de que no futuro, a organização estará no lugar certo e na hora certa, oferecendo uma visão de futuro, independente do tamanho da empresa. Não existe um modelo pronto para o planejamento estratégico, portanto, ao elaborá-lo terá que adequá-lo de acordo com as características da organização e com certa flexibilidade para readaptação de novas estratégias, se necessário, durante o desenvolvimento e a realização da prática. O Planejamento tem como finalidade definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo prazo, ressaltando que sua elaboração é responsabilidade do nível mais alto da organização.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que servirá de auxílio nas tomadas de decisões para que evitem possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.

No nível estratégico o planejamento vê a organização como um todo, enquanto que o planejamento tático envolve as partes de uma empresa e o planejamento operacional cuida da colocação em prática, cuidando das partes para adequação do processo administrativo.

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Em um contexto como o atual, turbulento e globalizado, a concorrência tem nos colocado cada vez mais em um mercado acirrado onde administrar sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado é quase impossível. Os gerentes procuram concentrar-se mais nas vendas e na produção, já que o planejamento é um processo mental que requer tempo e privacidade, mas por outro lado, é o essencial para a realização dos objetivos.

O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo.

Portanto, o planejamento não é uma ferramenta administrativa atual, ele surgiu ainda na pré-história entre as primitivas dona de casa, que ao mesmo sem saber que detinha certas formas de conhecimentos de planejamento. Naquela época não existia nenhum aparelho tecnologia para conservar alimentos como geladeira e freezer, por isso, era necessário que a dona de casa programasse o término das refeições para o momento da chegada do marido em casa, saber a hora exata de mandar o filho para buscar a lenha na mata ou tirar leite das cabras, assim eram desenvolvidos conceitos muitos semelhantes aos que hoje cientificamente são conhecidos como planejamento, estoque, produção e logística.

Olhando o planejamento com olhar organizacional, percebe-se que esta função engloba a empresa desde o mais alto escalão que é denominado de planejamento estratégico, passando pelo nível médio, conhecido como planejamento tático e, por fim, chegando ao chão de fábrica, o planejamento operacional.

Portanto, Chiavenato (1987, p. 275) afirma que:

(...) o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para conseguí-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

Muitos administradores não gostam de perder tempo para planejar e, devido ao descaso, muitas empresas acabam chegando ao fechando logo após a abertura e esquecendo-se que planejamento é um processo contínuo dentro da empresa. Talvez a falta da prática de planejamento nas pequenas e médias empresas, sejam um problema cultural, onde ainda impera no meio empresarial e por falta dessa prática, o velho “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e das incertezas. Por isso, o planejamento representa uma ferramenta necessária e indispensável a uma organização a fim de prevenir as incertezas através de técnicas e processos administrativos que permitem o planejamento do seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações. Neste sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações independente do seu tamanho e tipo.

A partir do processo de planejamento estratégico a organização identificará as oportunidades e ameaças em um mercado globalizado e competitivo como o atual.

Questões como redução do crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo de petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento do planejamento. Percebe-se que apesar de muitas empresas já estarem usando a metodologia do planejamento estratégico, ainda há dúvidas sobre o que realmente vem a ser e como deve ser formulado.

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para aonde ir qualquer caminho serve. O planejamento está relacionado ao alto nível da organização, é ele quem estabelece a melhor direção a ser seguida, buscando sempre a interação com os fatores externos, não controláveis, visando

inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objetivos e observa a organização como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro.

Chiavenato (1987, p. 447) afirma que: “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

A organização que trabalha de acordo com seu plano estratégico terá certeza que no futuro estará no lugar certo e na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro, independente do porte da organização indicando a direção certa.

Oliveira (2009, p.39), diz que:

o planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Portanto, vale ressaltar que não existe um modelo pronto, uma metodologia universal, devido as empresas serem diferentes em tamanho, tipos de operações, forma organizacional, filosofia e estilo em administrar. A metodologia deverá ser adaptada às realidades internas e externas das empresas ao ser iniciadas.

## METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2009, p. 37, 38), “a empresa espera através da elaboração do planejamento, conhecer a melhor maneira de utilizá-lo para o alcance dos objetivos”. Em sua metodologia o autor relaciona algumas etapas e fatores que servirão de base para a elaboração do planejamento e que tem sido utilizada com sucesso, por algumas empresas:

a) - Análise do ambiente: Iniciando com a análise dos pontos fortes internos: qual o diferencial, o que irá proporcionar-lhe vantagens no ambiente empresarial e, por outro lado, analisar também os pontos fracos internos que são os inadequados, as desvantagens que poderá afetar seu desenvolvimento; as oportunidades externas também merecem atenção, usufruí-las da melhor maneira para que as estratégias aplicadas sejam favorecidas; conhecer bem as ameaças é fundamental, pois são os obstáculos que a organização terá que superá-los para não atrapalhar seu desempenho. Este processo de investigação constante na organização é quem identifica tanto as forças positivas como as negativas.

b)- Estabelecer um plano de negócio: Este deverá conter os objetivos esperados pela organização, as expectativas almejadas, os caminhos a serem seguidos, onde buscar recursos (atuais e futuros) para a empresa, como alcançar os resultados, quem irá realizá-los, o que irá ser feito, qual o custo, a razão da realização destes planos e onde a empresa quer chegar em um determinado período. A formulação das estratégias são escritas com base na análise do ambiente e precisa ser voltada para o futuro da organização, devendo estar de acordo com a missão, visão, negócio e ambiente . São as estratégias que indicarão como cada área funcional participará do esforço total para atingir os objetivos e respeitando o que foi definido anteriormente.

## FASES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao elaborar um planejamento, o administrador terá consciência de que este plano deverá ser flexível, pois ao longo do caminho, se for necessário, deve realizar readequações de acordo com as necessidades e condições internas e externas da empresa.

Para Oliveira (2009, p. 42), as fases para implementação de um planejamento estratégico são:” Fase I- Diagnóstico Estratégico, Fase II- Missão da Empresa, Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV- Controle e Avaliação.”

Fase I - Esta é a fase do diagnóstico estratégico, onde é determinado “como se está” e será realizado por pessoas representativas das várias informações, que avaliam todos os aspectos, seus pontos fortes e fracos (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa). Após a análise interna que se verificou os pontos fortes, os fracos e os neutros, a empresa é levada a sua

máxima capacidade para que se possam ter as informações sobre alguns fatores como: novos produtos, promoção, tecnologia, suprimentos, RH, imagem institucional entre outros, etc. Através da análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades, onde a empresa deverá olhar para fora de si para analisar os fatores que irá fazer parte de sua caminhada como: mercado nacional e regional, fornecedor, políticas governamentais, concorrentes, evoluções tecnológicas, etc.

Fase II - Nesta fase é estabelecida a razão de ser da empresa e sua missão, deixando bem claro e explícito o motivo de sua existência e as necessidades de quem a empresa quer atender com seus produtos ou serviços. Na missão também é estabelecido o propósito da empresa, expondo quais setores, produtos, serviços e seguimentos de mercado, essas informações e todos os dados, atuais ou futuros, deverão ser guardados pela organização. Outro aspecto importante é a estruturação dos cenários, a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como ela irá se posicionar diante do ambiente.

Fase III – Esta fase trata-se do estabelecimento de questões básicas de como chegar à situação a que se deseja e espera, para que isto aconteça é necessário o uso interligado de dois instrumentos: os prescritivos que proporcionam a explicitação do que deverá ser feito, as estratégias que deverão ser aplicadas e o direcionamento ao alcance dos propósitos e metas estabelecidas. Os qualitativos se preocupam com a projeção econômica, financeira, do planejamento orçamentário necessário para o desenvolvimento dos projetos de ação e atividades previstas.

Fase IV – O controle e avaliação têm por objetivo verificar se a empresa está indo bem. Sua função e ação asseguram a realização dos objetivos propostos, também envolve os processos indicadores de desempenho, tomada de ação corretiva, avaliação de eficiência e eficácia e adicionando mais informações para que o desenvolvimento do ciclo das atividades futuras não pare.

## POSSÍVEIS ARMADILHAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico na visão de Schermerhorn (1996, p. 117), apresenta possíveis armadilhas que podem dificultar a execução do plano elaborado e chegar ao fracasso. Essas armadilhas apresentam-se em duas categorias principais sendo: as falhas de substância e as falhas no processo.

As falhas de substância provêm do resultado da falta de atenção aos elementos principais do planejamento estratégico como a análise, a missão, o

propósito, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da organização. Portanto, as falhas no processo é o manuseio incorreto dos meios, nos quais vários aspectos do planejamento estratégico não foram obtidos e isto é causado por participação insuficiente de pessoas não comprometidas com o plano, que acredita e motiva os colaboradores para um bom desempenho das funções.

Os administradores e os gerentes, para minimizarem esses riscos e outros problemas de implementação, são obrigados a criarem uma nova estratégia. Toda estratégia somente obterá sucesso duradouro se for implementada adequadamente, devendo para isso promover uma boa sintonia entre os demais gerentes, para apoiar e liderar as iniciativas estratégicas e cada qual em sua área de supervisão e responsabilidade.

## A ESTRATÉGIA E SUA FINALIDADE

A estratégia é considerada uma ferramenta que os administradores dispõem para que os orientem nas tomadas de decisões diante das mudanças rápidas e competitivas. É considerada como um planejamento do jogo de gerência, apontando o melhor caminho para reforçar a posição da organização no mercado e ajudá-los a tomar as melhores decisões com mais possibilidade de acerto, atingindo assim os objetivos almejados, captar as melhores oportunidades de crescimento, promover a defesa do desempenho futuro contra as ameaças externas seguindo a missão, em outras palavras, é uma direção para a organização.

Oliveira (2009, p. 53), firma que:

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a se executado para alcançar, preferencialmente d maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Existem várias formas para definir estratégia e entre elas destacamos a definição segundo Ansoff e McDonnell (1993. p. 70) como “o conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento da organização”. Os vários conceitos e interpretações estão todos associados ao mesmo rumo, mesmo caminho e que após constatado e localizado, decide onde se quer chegar.

Para Chiavenato (197, p. 445), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos em longo prazo”. Com a mobilização dos recursos, os administradores procuram contornar as mudanças constantes dos cenários econômicos que ocorrem ao seu redor, surgindo assim fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores.

Para construção de um plano estratégico é necessário que cada organização analise o seu ramo de negócio e leve em consideração algumas características envolvendo decisões com efeito abrangente, basear-se no resultado do ambiente, proporcionar vantagem competitiva, coerência, compromissos e comprometimentos das pessoas envolvidas, grau de risco limitado, fundamentada nos princípios da empresa, ser criativa, inovadora, etc. Uma estratégia bem concebida proporcionará a captação das melhores oportunidades de crescimento e desempenho das funções.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p. 74), a formulação da estratégia se faz necessário principalmente quando existe mudanças muito rápidas causadas por exemplo: como novas descobertas de tecnologias, tanto dentro como fora da empresa ou fluxo grande de novos concorrentes.

## PLANEJAMENTO TÁTICO

Para Oliveira (2009, p. 18), o planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É desenvolvido por profissionais da média gerência e é aplicado em departamentos específicos. Na elaboração do planejamento tático existem dificuldades de ordem prática, devido à necessidade em definir os objetivos de mais curto prazo, mesmo com objetivos relacionados á longo prazo de modo que a execução dos primeiros possa levar a concretização dos últimos.

## PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Oliveira (2009, p. 19), o planejamento operacional é considerado como a formalização, principalmente dos documentos escritos, sendo

elaborado pelos níveis organizacionais inferior da empresa. Seu foco são as atividades desenvolvidas no dia a dia da empresa, é a colocação em prática de tudo o que foi exposto no planejamento estratégico. Em cada planejamento operacional deverá conter detalhes específicos como os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos à serem adotados, o resultado final esperado, os prazos estabelecidos e também as pessoas que se responsabilizarão pela execução e implantação deste processo na organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto, através deste trabalho observa-se que o planejamento não irá controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderá influenciá-lo. O principal propósito de um planejamento é providenciar os meios para que os objetivos e metas sejam alcançados, servindo de base para as demais funções e sua elaboração é em longo prazo.

Destacou-se também a importância de um planejamento estratégico dentro do processo administrativo, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão da organização, devendo ser visto como um instrumento que contém decisões antecipadas de como a organização atuará para o cumprimento de sua missão, gerando melhorias significativas no desempenho organizacional, auxiliando a formulação das estratégias. Em virtude disso, o planejamento estratégico faz com que os administradores ou gerentes cumpram melhor o seu papel, fortaleçam o trabalho em equipe, fazendo com que a organização aumente sua capacidade, através da mobilização dos esforços para consecução dos objetivos compartilhados.

As metodologias usadas no planejamento estratégico devem ser flexíveis e vistas como excelente ferramenta para a mudança organizacional e sua sobrevivência, pois propicia a utilização dos meios para atingir os objetivos e suas finalidades.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria, isto é, uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje e o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro e mais importante ainda, uma estratégia para chegar lá. Por isso, o planejamento não somente deve ser feito, mas tem que ser executado.

## CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

ANSOFF; H. Igor; ALT, Edward J. MCDONNELL. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHERMERHORN JR, John R; **Administração**. 5ª ed, São Paulo: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1996.

<http://www.administradores.com.br> < acesso em 06/06/2010>

<http://www.fae.ed/publicações.com.br> < acesso em 15/06/2010>

<http://www.artigos.netsaber.com.br> < acesso em 17/06/2010>