**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE OS EMBARAÇOS DE GESTÃO**

**AFONSO VAGARECHA CABIÇO MUIBO[[1]](#footnote-1)**

**RESUMO**

O planeamento do topo é uma acção contínua nas organizações que tem como propósito alcançar os objectivos desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos. Consiste em análise minuciosa dos cenários futuros e delinear as estratégias, planos e percursos da organização objectivando concentrar esforços nas metas de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de objectivos organizacionais. O presente artigo apresenta uma pesquisa sobre Planeamento Estratégico e sua Importância no Ambiente Organizacional e seus Embaraços de Gestão.

Tem a função de mostrar os embaraços que as empresas tem em elaborar, implantar e praticar o planeamento estratégico. Para alcançar estes objectivos e identificar a melhor maneira de trabalhar usando os conceitos sobre Planeamento Estratégico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para busca de informações e suporte na elaboração do pensamento científico sobre embaraços de gestão nas organizações. O planeamento bem organizado e praticado pelos gestores tem por sua vez a função de tornar as organizações mais rígidas, preparando-as para situações adversas que possam vir a ocorrer a posterior, fazendo com que estas alcancem suas metas.

**Palavras-chave:** 1. Estratégia organizacional, 2. Competitividade, 3. Resultados Organizacionais

**ABSTRACT**

Top planning is a continuous action in organizations that aims to achieve the desired goals and can be executed efficiently, using the least resources. It consists of a detailed analysis of the future scenarios and outlining the organization's strategies, plans and paths, aiming to focus efforts on the goals of making the organization's vision real, with a view to defining and achieving organizational goals. This article presents a research on Strategic Planning and its Importance in the Organizational Environment and its Management Embargoes.

It has the function to show the embarrassments that the companies have in elaborating, implanting and practicing the strategic planning. In order to reach these objectives and to identify the best way to work using the concepts of Strategic Planning, we used bibliographical research to search for information and support in the elaboration of scientific thinking about management embarrassments in organizations. Well organized planning and practiced by managers has the function of making organizations more rigid, preparing them for adverse situations that may occur later, causing them to reach their goals.

**Key words**: 1. Organizational strategy, 2. Competitiveness, 3. Organizational Results

**1 INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objectivo principal alargar o conhecimento sobre a importância do planeamento estratégico e suas implicações nas organizações com objectivo de demonsmostrar a sua real importância para abertura e sobrevivência de uma empresa.

Os gestores precisam ter em mente um modo de tomar decisões estratégicas para planear o futuro da empresa, pois esta requer planeamento para suas operações e actividades.

O processo de administração se inicia com o planeamento, onde se define os objectivos da empresa e seleccionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para uma empresa e uma trajectória para o sucesso.

No ambiente interno da organização, o planeamento deve respeitar alguns princípios, almejando conseguir o alcance dos objectivos de maneira eficiente e eficaz.

O gestor deve saber lidar com os diferentes tipos de planeamento: o estratégico – que analisa a organização no geral; o táctico – que aborda cada sector separadamente e o operacional - que aborda as operações quotidianas da empresa. Cada qual dentro de sua área e competência e seu tempo necessário, mas sempre em defesa dos objectivos principais da empresa.

O planamento individualmente não alcança os objectivos da empresa. Se o planeamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, e feito corecções se necessário, de nada adiantará realizar o planeamento.

Neste contexto, através de fundamentação bibliográfica, este artigo descreve os embaraços das organizações em elaborar e executar o planeamento estratégico.

**2 REVISÃO DE LITERATURA**

Segundo Certo e Peter (1993), ambiente organizacional é a união de todos os factores internos e externos da organização, que de forma directa ou indirecta, afectam o progresso da organização acerca das metas a serem alcançadas.

Análise ambiental representa a monitoria do ambiente organizacional, procurando identificar quais são as ameças e oportunidades, que possam ter grande influência na capacidade das empresas de atingirem seus objectivos e metas (CERTO e PETER, 1993).

Segundo Oliveira (2002), o planeamento estratégico abrange a empresa no geral, perante o seu ambiente e define sistemas como um conjunto de partes que são interagentes e ao mesmo tempo interdependentes, que em conjunto,formam uma única unidade em prol de um objectivo específico e que efectuam uma função.

De acordo com Vianna (2007), o *scanner* e monitoria ambiental são de extrema importância para a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, que o ambiente externo e interno condiciona.

De acordo com Gomes e Salas (1997), as organizações estavam acostumadas a um contexto ambiental relativamente estável e seguro. A partir do ano 1973, com a globalização da economia e a crise mundial do petróleo, ocorreu uma estrondosa mudança na economia, criando instabilidade ainda não presenciada pelas organizações. Para que pudessem enfrentar essas mudanças, as organizações tiveram que se desenvolver e se organizar para se envolver neste novo cenário, que a partir daquele momento as organizações passariam a enfrentar.

As maneiras e técnicas da gestão empresarial são: análise do perfil das funções empresariais, identificação das funções, definições precisas quanto às metas empresariais, praticar o ciclo administrativo planeamento, execução, controlo; exercer actividades de auto-auditoria, tomada de decisão sustentada por participação e negociação com os profissionais envolvidos com o evento sob análise, actuação sobre as sucessivas rodadas de risco, usar informações históricas e projectar tendências com determinação dos cenários futuros, acompanhar a evolução administrativa, técnica e operacional do segmento de mercado, dos concorrentes e da sociedade e realizar análise de custo/benefício buscando a optimização organizacional (GIL, 1997).

Para que haja a execução da estratégia é pertinente que todas as pessoas que façam parte da organização estejam comprometidas, desde o topo até a base da estrutura organizacional, fazendo com que haja intenso empenho, consenso, conhecimentos, informação, estejam motivados, comprometidos e liderança por parte de toda a cúpula da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

De acordo com os autores acima referenciados, actualmente uma organização para ser bem sucedida é aquela que se renova a cada dia à medida que o mundo muda, os concorrentes inovam e os clientes se tornam mais exigentes a cada momento.

A estratégia faz com que os factos positivos e concretos façam com que os resultados da empresa melhorem, determinem aonde a empresa quer chegar, qual estrategia a ser adptada e como a empresa vai ser no futuro e o que fazer para que isso aconteça, é definir os objectivos, através das oportunidades e seu aproveitamento, e das ameaças e sua neutralização (LEVY, 1992).

Segundo Certo e Peter (1993), administração estratégica é dividida em etapas, umas com mais valores e outras menos valor, mas cada uma com sua importância no ambiente estratégico. Na organização há mudanças constantes, e a administração tem que estar presente e actualizada para acompanhar estas mudanças, tornando o processo da administração estratégico um processo contínuo, pensando principalmente nos impactos externos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os sistemas usados nas organizações tem como objectivo criar e comunicar estratégia e direcções, alocar recursos, definir metas e direcções para departamentos e indivíduos, e fornecer o *feedback*.

De acordo com Chiavenato (1999), o gestor é a pessoa responsável pelo desenvolvimento da organização, é ele que obtém os resultados dos colaboradores da empresa, e suas funções, portanto são, planear, organizar, dirigir pessoas, ele gere e controla os recursos financeiros, materiais, de tecnologia e informação visando à realização de determinados objectivos.

De acordo com o autor acima citado, o administrador tem como actividade fundamental, fazer com que a organização use de forma racional seus recursos, sejam materiais, financeiro e pessoais, procurando o melhor desempenho. A melhor utilização destes recursos é preponderante para que o gestor aumente o grau de desempenho na organização, satisfazendo os objectivos da organização.

O resultado do gestor só ocorre somente com os resultados dos colaboradores, conseguindo que os outros façam o que for necessário para que este resultado aconteça. Na era da informação, além dos conceitos da administração, o administrador tem a capacidade de obter resultados mostrando que o conhecimento está na cabeça das pessoas e a capacidade do administrador em fazer estes conhecimentos se transformar em resultados (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Todo gestor tem que agir como empresário sendo ele propprietário da empresa ou não, ele tem que buscar o resultado económico não esquecendo a satisfação seus colaboradores, contribuindo para o bem-estar e a cultura da sociedade e na função económica é que está seu maior desafio, pois é neste requisito que está a sobrevivência da empresa e também a sua (Idem).

No processo de decisão, às vezes as alternativas nem sempre são as melhores, mas o gestor com sua experiência e capacidade, proporciona a melhor opção para obtenção de resultado, ressaltando que a empresa procura atender seus clientes, disponibilizando melhor produto ou serviço, com o preço adequado e que esteja de acordo com o mercado (Idem).

De acordo com Moraes (2000), a administração é uma actividade que é evidenciada pela maneira com que a organização observa os objectivos, buscando transformá-los em acção organizacional através do acto de planear, organizar, dirigir e controlar.

De acordo com o autor acima citado, o gestor tem que ser capaz de trabalhar com uma grande participação na diversidade organizacional, além de executar as actividades que lhe são pertinentes, realizando o trabalho em equipa, fazendo com que a busca pela disciplina seja contínua, sem perder a sua identificação, e ter habilidade de comunicação, ser um bom negociador e ter uma óptima relação interpessoal.

**3 METODOLOGIA**

O tipo de metodologia utilizada para o presente artigo teve como suporte a pesquisa bibliográfica que busca ressaltar ao pesquisador a importância na construção de um projecto de pesquisa e colocar em contacto directo com a temática através da base adquirida pelo o que foi escrito por diversos autores.

De acordo com Gil (1996, p. 48) “pesquisa bibliografia é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Dessa forma, a recolha de dados bibliográficos da pesquisa se delimitou em analisar artigos, teses, dissertações e periódicos que se encontram em revistas científicas que abordam aspectos relacionados com tema em alusão. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS, 1992).

**4 RESULTADOS**

Segundo Santos (1992), a empresa hodierna, especialmente as médias e grandes empresas, actualmente enfrentam constantemente riscos, devido às situações de grandes impactos causados por pressões ou choques sucessivos, os quais exigem da sua estrutura e em especial do seu gestor uma administração mais eficiente com objectivo de manter as suas conquistas.

De acordo com o autor acima referido, as pressões ou choques exercidos às empresas, a intensidade com que o governo interfere na esfera social e económica, a influência dos grupos de pressão e sindicatos o nível reduzido de motivação dos funcionários, concorrência agressiva, desenvolvimento de novas técnicas na área de tecnologia, o cliente cada vez mais exigente e o extenuamento de reservas estratégicas que se transforma num aumento de preços e torna o consumo racionalizado, faz com que desse modo, a organização admita que exista uma necessidade de capacitar os gestores para que esses factos não façam com que a empresa perca o seu grau de estabilidade, pois podem ocorrer conjuntamente ou isoladamente, podendo criar grandes alterações no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a formulação estratégica é crucial para que ocorra o progresso de todo o processo estratégico, mas nem sempre ela se concretiza e não acontece devido ao seu processo de execução ser deficiente.

Na maioria dos casos, os fracassos estratégicos ocorrem exactamente na fase que compreende a execução e implementação da estratégia na organização e a estratégia maravilhosa elaborada nem chega acontecer na prática em muitos dos casos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Em algumas vezes, o impulso dado pelo líder estratégico não consegue chegar ao campo de actuação operacional da organização, fazendo com que a execução fique estagnada na fase da sua execução e a estratégia não acontece (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a separação entre a formulação e a implementação do planeamento estratégico, é causada por barreiras criadas pelos sistemas de gestão remotos dificultando a introdução do novo sistema de actividades.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), foram identificadas quatro barreiras que de certo modo dificultam a implementação do planeamento estratégico, conforme descrito a seguir: A primeira barreira à implementação estratégica, é a visão e estratégia não executáveis, o executivo principal e sua equipa não conseguem alcançar a um consenso, e o que realmente significa e aonde quer chegar com a nova visão e estratégia. Assim sendo, não chega com clareza aos diversos grupos da organização, e estes grupos que não estão com a mesma visão por não ter informações claras e especificas seguem objectivos difusos segundo suas próprias interpretações da visão estratégica. Isto cria dificuldade e falta de estruturas para que a visão seja compartilhada principalmente com os demais colaboradores da organização, para que esta seja executada e implantada e traga o resultado esperado pelo gestor (Idem).

A segunda barreira é a estratégia não associada às metas de varias áreas que compõem a empresa, equipas e indivíduos. Estas áreas são focadas na estratégia a curto prazo, não tendo o conhecimento e a importância da estratégia implantada pelo executivo voltada ao longo prazo. Nessa situação, o foco do desempenho das áreas que compõem continua a ser o cumprimento dos orçamentos estabelecidos pelo processo remoto de controlo de gestão. Essa barreira é atribuída ao facto dos gestores de recursos humanos não trabalharem como auxiliadores do alinhamento das metas e objectivos da empresa, para com os indivíduos e equipas da organização (Idem).

Já a terceira barreira às estratégias, está associada à alocação de factores produtivos, onde as organizações mesmo tendo uma estratégia a longo prazo definida, os factores produtivos acabam sendo distribuídos nas decisões a curto prazo. Assim e consequentemente os fundos e as alocações de capital dificilmente estão relacionados com horizonte temporal de longo prazo (Idem).

A quarta e última barreira é associada ao *aos* planos táctico, ou não estratégico. A maioria dos sistemas de gestão actuais fornece apenas *feedback* sobre o desempenho operacional a curto prazo, e a maior parte destes retornos estão relacionadas a área financeira. E pouco tempo, é dedicado para ánalise dos indicadores da implementação ou do sucesso da estratégia (Idem).

Segundo Mattos (1993), a organização que tem dificuldades sérias de integração terá muita probalidade de insucesso no que diz respeito em formular e desenvolver a estratégia organizacional. O factor que condiciona a eficiência de qualquer estratégia é a integração entre os demais colaboradores e equipas e a falta de elementos como unidade filosófica, falta de vontade política e objectivos definidos fazem com que não exista estratégia. Nos termos estruturais, as dificuldades que ocasionam o funcionamento da empresa são as constantes reestruturações, ocasionadas pelo risco evidente de insucessos e descrédito (MATTOS, 1993).

Segundo Rodrigues e Teixeira (2015), durante o processo de execução das estratégias, entre as barreiras que são consideradas as mais pertinentes são a falta de comprometimento, a falta de actuação ou habilidades das lideranças.

De acordo com os autores acima citados, outras barreiras à implementação do planeamento estratégico são a comunicação ineficaz; falta de sistemas de monitoria; a gestão incorrecta das necessidades de recursos para a implementação da estratégia; a cultura organizacional, onde pode haver conflitos de interesses e ideias opostas; a falta de interdependência entre as prioridades e acções; falta de visão e objectivos e falta de desdobramento da estratégia por toda a organização (Idem).

**5 CONCLUSÃO**

O planeamento estratégico é importante para alcance dos objectivos organizacionais, visto que o desempenho do planeamento adequado do negócio é superior em relação as empresas que não planeiam, pois com a percepção do futuro acerca da tomada de decisão e objectivos traçados, a organização acompanha os seus resultados e confronta com as expectativas criadas.

Existem empreendedores∕empresários que acham que não necessitam de informações e preparação, por isso enfrentam maiores dificuldades devido à falta de conhecimento, principalmente na gestão de recursos humanos, fluxo de caixa e como gerir seu negócio, e é nesse grupo de empreendedores∕empresários onde ocorre o maior índice encerramento das actividades por falência, principalmente pela falta de planeamento estratégico.

A organização que adpota o processo de planeamento eficaz, tendo como base a visão estratégica, delineia acções a serem tomadas,assim sendo alcança os objectivos desejados de maneira eficiente, com o mínimo de recursos necessários fazendo com que haja o empenho de todos elementos da organização em busca objectivo único, tornando o processo estratégico sustentável.

A sobrevivência e eficácia da organização estão condicionadas pelas respostas flexíveis que os gestores dão em relação as mudanças que possam ocorrer, fazendo continuadamente o *scanner* organizacional em todo momento.

Na execução e implementação da estratégia situações adversas podem ocorrer devido ao não comprometimento por parte de todos os níveis hierárquicos da organização, juntamente com conflitos entre as actividades operacionais já existentes e as novas actividades a serem executadas, fazendo com que a organização tenha grande dificuldade de executá-la.

A falta de recursos humanos qualificados e a cultura histórica da empresa são factores que afectam a execução e implementação da estratégia, visto que muitas vezes o empresário não é favorável às mudanças, fazendo com que se perca a capacidade de percepção acerca do que ocorre no quotidiano, como as inovações dos concorrentes, dificultando o processo decisório.

O planeamento estratégico é um processo que deve envolver todos os integrantes do ambiente organzacional. Quando existem dificuldades no processo de comunicação, ocorre à falta de consenso entre os gestores e seus colaboradores, onde cada um terá uma interpretação diferente, fazendo com que não se atinja os objectivos almejados.

Na execução e implementação das estratégias, as organizações não se preocupam com o *feedback* do planeamento tático, dando importância aos processosos operacionais ou a curto prazo, e na maioria das vezes esses recursos estão relacionados a área financeira.

Para que a implementação e a execução da estratégia ocorra é necessário que a organização e os gestores façam de forma contínua o *scanner* do ambiente organizacional, respondendo com flexibilidade às situações adversas e obtendo informações para a tomada de decisão.

**REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. SP: Atlas, 1991. p.99.

ANSOFF, H. I; MCDONNEL, E. J**. Implantando a Administração Estratégica**. SP: Atlas, 2ª Edição, 1993. p.75.

BERNARDES, C. **Teoria Geral da Administração:** a análise integrada das organizações. 2ª Edição rev. e ampl. SP. Atlas, 1993. p.20 -30.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Análise do Ambiente. In Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. SP: Makron Books, 1993. p.37-38.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999 p.5.

CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores:** a gestão de negócios ao alcance de todos. SP. SARAIVA. 2008. p.9

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planeamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30-1, 252-8.

GIL, A. de L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. SP. Atlas, 1997. p.30.

GOMES, J. S.; SALAS, Joan M. A. **Controlo de Gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. SP. Atlas, 1997. P.21.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. RJ: Elsevier, 30ª Reimpressão, 1997. p. 199-206.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. 2.ed. ver. e atualizada. SP. SARAIVA. 2008. p.3-4.

MATOS, F. G. de. **Estratégia de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993. p.149.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. SP. Makron Books, 2000. p.20-2.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planeamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 18ª edição. SP; ATLAS, 2002. p.53-5.

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e Métodos:** uma abordagem prática. 6. Ed. SP: Atlas, 1987. p.136.

RODRIGUES, D. ; TEIXEIRA, R. (2015). **As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias.**

1. Graduado em Gestão na Faculdade de Economia – UEM. Actualmente Docente na Universidade Pedagógica Delegação de Quelimane. [↑](#footnote-ref-1)