

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA ADEQUADOS RESULTAM EM LUCRATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

LUANA CARLOS DA SILVA¹

Resumo: O presente artigo tem como objetivo tratar como o planejamento e a estratégia podem trazer resultados positivos para as organizações, mostrando a importância de estes serem bem estruturados para que se tenha uma ascensão mercadológica. Mostrará também que ambos sempre deverão ter uma relevância para que se obtenha um melhor resultado em números para as empresas. Será possível observar alguns tipos de estratégias existentes e como acontece o planejamento adequado. Expõe-se o ponto de vista de alguns autores em relação a este assunto em questão, buscando ao máximo mostrar como tem acontecido dentro do setor empresarial o vínculo que esses dois assuntos têm para o sucesso no mundo comercial. Mostrar-se-á as vantagens tanto do planejamento quanto da estratégia para o setor empresarial. Que pontos importantes devem ser considerados no momento em que se decide fazer um planejamento e que atitude deve ter um gestor para que tudo saia conforme planejado e ainda que tipos de estratégias devam ser direcionadas para determinadas situações. O porquê de fazer com que sempre tenha excelente planejamento e estratégia. Buscando mostrar como elaborar tal situação dentro das empresas, independente do ramo empresarial. Como deve ser elaborado um bom planejamento e em que momento inserir a estratégia. As mais diversas estratégias que podem ser utilizadas para a ascensão diante dos concorrentes. Para que se possam trazer todo este questionamento foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo exploratório, observando a opinião de alguns autores. Por meio da pesquisa foi possível identificar como funciona tanto o processo de planejamento quanto a estratégia e como ambas podem auxiliar na melhoria de resultados positivos para organização, quando bem estruturados e com controle adequado e isto trazendo lucratividade para as empresas.

Palavras-chave: *Estratégia. Planejamento. Lucratividade*

INTRODUÇÃO

Mediante a um mercado tão concorrido, faz-se necessário que as organizações estejam sempre buscando as melhores formas para manterem em ascensão e seu poder de lucratividade, para que isto venha a acontecer é de extrema importância que antes haja um excelente planejamento com estratégias adequadas, visto que um bom engajamento dos mesmos fará com que se possa acompanhar o desenrolar do mundo de negócios. Um planejamento realizado de forma coerente norteará as organizações como será possível alcançar os objetivos desejados e para tal alcance é de grande relevância a implantação também de estratégias definidas e estabelecidas no momento do planejamento, onde serão determinados que planos sejam traçados para que suas estratégias venham a acontecer e por final refletindo em melhores estratégias para o resultado positivo e esperado. Desta forma tornará possível que se possa acompanhar as crescentes mudanças no meio mercadológico. O ato de planejar é bem complexo e necessita de uma total atenção para que tudo saia da maior proximidade do esperado. Conforme Oliveira (2008) “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar” e para todo modo de pensar haja vista que se tenham bons

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão. E-mail: l.luana.carlos@gmail.com

pensamentos para questões que necessitam de soluções assertivas, do contrário poderá trazer sérios problemas para a empresa que não souber como realmente o aplicar coerentemente. Todo e qualquer negócio almeja a lucratividade como resultado, visto que o mesmo tornará possível a sua permanência no setor empresarial.

Em sentido mais formal, ou técnico, algumas definições importantes se apresentam. Conforme Barbosa & Rabaça (2001), planejamento é: Ato de relacionar e avaliar informações e atividades – de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas – a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados. (BARBOSA & RABAÇA, 2001). Ou seja, o planejamento é utilizado por indivíduos ou empresas para orientar ações, estratégias e assim assegurar objetivos, na medida em que, por ser aspecto inerente à racionalidade humana, faz com que seja possível organizar, prever e implementar ações em prol de objetivos que se pretendem alcançar.

Mas como será possível torna esta vertente em realidade e fazer com que a empresa traga lucro como resultado e venha a permanecer no mundo dos negócios e tendo como base um planejamento e implantando estratégias adequadas?

PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro.

Segundo Escóssia (2010), o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração na empresa – é um processo contínuo, cujas características básicas são: o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes; o planejamento não é um ato isolado; o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final.

O planejamento é visto com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, o que proporciona uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisão em função dos objetivos empresariais que tornarão mais rápida à tomada de decisão no futuro.

De acordo com Chiavenato (2001), o planejamento é conceituado com “função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”.

O planejamento é uma das etapas do sucesso das organizações, pois antes que se determine os objetivos ou tome alguma decisão faz-se necessário a realização antecipada de um bom planejamento.

Pode-se afirmar que o planejamento é algo considerado complexo, pois trata-se de um processo contínuo para a realização de atividades futuras desejadas, sempre faz-se a necessidade de tomadas de decisões permanente dentro de um ambiente totalmente mutável. Assim já falava Oliveira (2008, p.5)

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, ou seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para tais estados sejam alcançados.

Todo o processo de planejamento contínuo é composto de várias etapas e funciona de forma não linear, devido à variabilidade nas empresas.

Para Kotler (1992, p.63) “o planejamento é um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado”.

Toda organização deve sempre estar buscando o melhor gerenciamento possível para que o negócio tenha continuidade de forma adequada e esperada mesmo diante das mudanças que acontecem no setor mercadológico.

Conforme Fischmann e Almeida (1991), “tanto na nossa vida como na empresa, é preciso antes planejar refletir sobre aquilo que é a nossa vocação (missão), ou seja, precisamos descobrir o que queremos fazer e poderemos ter sucesso”.

Numa empresa o fator planejar é considerado algo essencial e estar buscando sempre o que se almeja para que seus objetivos não sejam equivocados.

Partes do Planejamento

O planejamento é um processo contínuo, pois ele envolve um conjunto complexo de decisões que são inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. Segundo Ackoff (1974) o planejamento apresenta cinco partes, são elas:

- **Planejamento dos fins:** Especificação do estado futuro desejado;
- **Planejamento dos meios:** Proposição de caminho para a empresa chegar ao objetivo desejado;

- **Planejamento organizacional:** Esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos;
- **Planejamento dos recursos:** Dimensionamento de recursos humanos e materiais determinação da origem e aplicação de recursos financeiros;
- **Planejamento da implantação e do controle:** Corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

A Importância do Planejamento

Deve-se entender que o planejamento deve ser estruturado com base nas características da empresa que busca a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da mesma. Ele deve ser feito com a visão global do negócio, pois cada mínimo detalhe é preponderante para o sucesso, mas também para o fracasso, deve-se entender que o planejamento é o processo de desenvolver estratégia, onde deve ter a relação pretendida pela organização com seu mercado. Por este motivo deve-se envolver todos os membros da organização a fim de que assumam seu papel perante o negócio e sua importância para a efetivação do que foi planejado e como resultado o sucesso organizacional.

Segundo Welsch apud Jorge Soistak “planejar representa a forma como a empresa pretende atingir os objetivos e as metas propostas”.

Tem que haver objetivos firmes e decisivos para transformar o planejamento em realidade, pois senão as inúmeras possibilidades não farão muito sentido em existir se não forem aplicadas.

Oliveira et al. (2005), afirmam um que “ o processo de planejamento só terá sucesso se forem ultrapassadas duas barreiras: a resistência interna ao estabelecimento de objetivos e a relutância em aceitar os planos em virtude das mudanças que ele traz”, e por isto o papel do gestor é primordial para que aconteça tudo de maneira adequada.

A etapa de planejamento é o momento em que os possíveis acontecimentos futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas.

Nesse aspecto, o processo de planejamento conduz a um conjunto de metas e planos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas. Assim, o planejamento deve estar vinculado ao cenário onde a empresa atuará no futuro.

ESTRATÉGIA

A expressão estratégia é um conceito muito antigo, de origem militar e assim é definida pela mobilização e aplicação dos recursos disponíveis para que os objetivos sejam alcançados. “Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar” (Steiner apud Oliveira 2008, p.177).

Isso significa dizer que a estratégia está relacionada à arte de utilizar de forma adequada os recursos físicos disponíveis, visando a maximização dos pontos fortes e redução dos pontos fracos, fazendo assim com que a empresa possa ter melhores oportunidades para que seus objetivos sejam alcançados e a concorrência “seja deixada para trás”.

Ansoff (apud Oliveira 2008, p.177) apresenta que a estratégia ocorre “quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou” esta frase mostra a importância de estratégia.

A estratégia orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização chegando como alvo os objetivos alcançados e desta forma trazendo resultados positivos para a organização que assim a coloca em prática, visto que através do bom aproveitamento destes recursos tornará mais viável o negócio e desta forma trazendo resultados lucrativos uma vez que seus recursos estão sendo bem planejados e utilizados de forma estrategicamente adequados.

Para Potter (1998), estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

A estratégia pode ser definida das mais diversas formas possíveis, mas todas as definições apontam como resumo o ato de “a empresa estar à frente dos concorrentes” estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável dentro do mundo mercadológico concorrido.

Importância da Estratégia

Apesar de muitos executivos não darem tanta importância para a estratégia, tal é de grande relevância para que seus objetivos sejam alcançados, pois a escolha da melhor estratégia possibilitará a ascensão ou declínio da mesma, mas para isto faz-se necessário a competência dos executivos para seu melhor desempenho.

Para isso é necessário que seja identificada o melhor tipo de estratégia que deverá ser utilizada para que a organização não venha a pecar e prejudicar ainda mais a sua situação, e

desta forma, é de grande importância que a cúpula da organização esteja atenta para qual e como utilizar a melhor estratégia de forma disciplinada.

Conforme Oliveira (2008, p.184) “A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades”.

Tipos de Estratégias

Pode-se observar algumas variedades de estratégias que os executivos das organizações podem escolher para melhor implantar, desde que tenha em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Cada estratégia pode ser estabelecida de acordo com a situação vivencial da empresa e a combinação das mesmas deve ser feita de maneira que possa se aproveitar as melhores oportunidades possíveis, desde que utilize a estratégia adequada no momento certo. Segundo Oliveira (2008) os tipos de estratégias muito utilizadas são:

- **Estratégia de sobrevivência:** É muito utilizada no momento em que a empresa não tem outras alternativas, pois geralmente, neste momento a organização está em uma situação inadequada ou caótica e necessita urgente de mudanças que a faça com que o executivo possa sentir-se seguro de que poderá reerguesse . Para reverter essa situação é necessário que o gestor reduza ao máximo as despesas para que possa perpetuar no mercado, estando atento para não fazer investimentos, pois o que importa neste momento é a sua sobrevivência no mercado;
- **Estratégia de manutenção:** Aqui a empresa apresenta um ambiente que existem muitas ameaças, apesar de possuir uma série pontos fortes acumulada ao longo o tempo de mercado, o que dá possibilidade o executivo além de querer continuar sobrevivendo também manter sua posição de conquista até o momento. Entretanto deverá ser utilizado ao máximo os seus pontos fortes, na intenção de buscar minimizar seus pontos fracos de concorrência e não reduzir seus pontos fortes. Este momento ainda possibilita a empresa continuar investindo, desde que seja de forma moderada;
- **Estratégia de crescimento:** Apesar da empresa, neste momento estar com predominância de pontos fracos, ela dispõe de oportunidades favoráveis de crescimento e, geralmente nesta situação o executivo muitas vezes lança produtos novos e serviços, aumenta o volume de vendas, busca a internacionalização de seus produtos em outros países, entra em um novo mercado;

- **Estratégia de desenvolvimento:** Nesta situação a empresa possui pontos fortes e de oportunidades, então pode-se pensar em desenvolver o que já existe de melhor. Para este momento pode-se procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias.

Formulação e Implantação da Estratégia

O sucesso de uma estratégia dependerá de como a mesma foi formulada para então implantá-la, pois todos os fatores relevantes devem ser analisados para que não sejam tomadas decisões desproporcionais ao desejado. Tavares (2007) diz que, “a formulação de uma estratégia bem-sucedida requer uma avaliação compreensiva e preditiva do ambiente externo. Requer igualmente uma rigorosa avaliação do ambiente interno da organização. Deve resultar, a partir do estabelecimento do escopo competitivo, das perspectivas apresentadas pelos cenários macro ambientais, análises dos relacionamentos e do ambiente competitivo. A sua elaboração, a nível externo, deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras para a atuação da organização e identificar e estabelecer meios para a materialização dos relacionamentos desejados.

Este é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração de um planejamento estratégico, portanto deve-se considerar alguns aspectos como, os recursos da empresa, pontos fortes e fracos ou neutros, missão, seus objetivos, desafios, metas, ambiente interno e externo dentre outros.

Para que se tenha uma vantagem competitiva diante da concorrência é necessário que os pontos fortes sejam conhecidos pelo gestor, este momento exige do mesmo uma alta criatividade, coragem decisória que pode afetar sustentação de conhecimentos diversos.

Depois de formulada a melhor estratégia, onde foi observado todas as vertentes que giram em torno da organização, segue-se para a implantação da melhor estratégia, então será implantada a que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos de maneira pretendida pela organização.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi uma pesquisa de caráter bibliográfico, onde pode-se observar alguns pontos de vista de autores que citam a respeito do assunto em questão em áreas já conhecidas. Este tipo de pesquisa é definido por Vergara (2010), como sendo “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Optou-se por este tipo de pesquisa pelo fato de mostrar pontos de vistas diferentes em relação a assuntos tão

conhecidos e que ainda podem ser vivenciados pelas organizações, apesar de os conceitos serem definidos em outras épocas, tal permanece e acontece em ambientes e épocas diferentes, mas mesmo diante disto ainda pode-se responder a questões atuais através da pesquisa sobre o pensamento de alguns autores já pronunciados em épocas anteriores.

Trata-se ainda de pesquisa qualitativa exploratória que conforme afirma Gil (1991), a pesquisa qualitativa exploratória “Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico”. Então optou-se pela mesma pelo fato de que traz uma temática, onde esta poderá, através de conceitos, ideias e entendimentos de diversos autores a respeito de um mesmo assunto obter a resposta para o questionamento por meio de definições diversificadas e ponto de vistas diferentes, gerando assim uma pesquisa indutiva, onde existem modelos pré-concebidos, entretanto válidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conceitos citados e pesquisados, pode-se entender que é de grande relevância estar sempre fazendo planejamento nas organizações para que se tenha uma visão completa do que perspectivas futuras e mais do que planejar é necessário fazer com que o mesmo aconteça, tomando assim medidas de controle de acompanhamento para saber se tudo está de acordo com o planejado, afim de que os objetivos sejam realmente alcançados. E mais do que planejar é preciso também a partir do planejamento definir estratégias que venham a auxiliar para o processo de planejamento. E para que se possa definir tais estratégias faz-se necessário que haja uma análise do ambiente da organização, onde se deseja chegar, formular a estratégia para depois implementá-las, mas jamais esquecer de também manter um controle sobre as estratégias escolhidas, assim também como deve acontecer com o planejamento, pois ambos devem ter um acompanhamento para saber se realmente estão acontecendo conforme planejado e assim trazer bons resultados para a organização, e tais resultados sempre estão voltados ao lucro que retorna para as empresa. Isso possibilitará um sobressalto dianteda concorrência de mercado, uma vez que agindo com disciplina nos negócios, certamente os lucrativos resultados tornar-se-ão realidade.

Pode-se observar ainda que para cada tipo de situação em que as empresas estão vivendo existem estratégias que podem ser implantadas para auxiliar no melhor desempenho no seu setor, independente do ramo em que atua, já que estratégia não se restringe a setor,

ramo como o planejamento também e sim de que ponto de vista o gestor tem em relação de onde ele deseja chegar.

Compreende-se que planejamento deve ser algo a ser considerado e levado com vigor e disciplina para que metas, objetivos e outras expectativas sejam alcançadas, mas não apenas com o ato de planejar, mas também gerir de maneira adequada, assim também não diferencia-se a estratégia já que esta quando escolhida e implantada de forma disciplinada e coerente trará também bons resultados para as organizações.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. Volume 1. 6ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2001.

EDUCAÇÃO, Colunista do Portal. *Planejamento: Conceito e Aplicação*. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br>. Acesso em: 15 de Abril de 2013.

ESCÓSSIA, Carlos. *Planejamento é*. Disponível em: <http://www.carloescossia.com.br>. Acesso em 21 de Setembro de 2013.

FISCHMANN, Adalberto A. et al ALMEIDA, Martinho Isnard R. de Almeida, *Planejamento Estratégico na Prática*. 2ª edição. São Paulo. Editora Atlas. 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Planejamento Estratégico*. 25ª edição. Editora Atlas. São Paulo. 2008.

OLIVEIRA, de Tatiane. *Introdução ao Planejamento*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 14 de Abril de 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Estratégia – Conceito*. Disponível em: <http://www.planestrategico.com.br>. Acesso em: 21 de Setembro de 2013.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de, PRADO, Jonas et al SILVA, Edison Aurélio da. *Gestão de Negócios*. Editora Saraiva. São Paulo. 2005.

POTER, Michael E. *Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª Edição revisada e atualizada. Disponível em: <http://cursos.unisanta.br/civil/arquivos/Pesquisa Cientifica metodologias.pdf>. Acesso em: 23 de Setembro de 2013.

SOISTAK, Jorge. *A Importância do Planejamento*. Disponível em: <http://5re.metodista.org.br/download/106/importancia-do-planejamento>. Acesso em: 21 de Setembro de 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2ª edição. Editora Atlas. São Paulo. 2007.

VERGARA, Sylvia Cosntant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12ª edição. Editora Atlas. São Paulo. 2010.