

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO PARA PEQUENAS EMPRESAS.

Ciências Sociais Aplicadas, Edição 120 MAR/23 / 23/03/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.7762736

Elvis da Silva Petrucci

Prof. orientador: Júlio César Barbosa da Rocha

RESUMO

Este estudo tem como objetivo contribuir para a reflexão acerca da importância do Planejamento Estratégico e Financeiro para a administração de pequenas empresas, no sentido de auxiliar os gestores para que possam tomar as decisões de forma eficiente e eficaz, visando satisfazer os objetivos institucionais. Os objetivos específicos deste estudo consistem em apresentar os principais conceitos e definições sobre o planejamento estratégico, expor as características e as principais fases que compõem o processo de planejamento estratégico, explorar os principais desafios enfrentados pela gestão organizacional nesse processo, apontar as vantagens sobre o assunto, bem como demonstrar a importância do planejamento estratégico para a administração de empresas. Como metodologia tem-se a realização de uma pesquisa bibliográfica baseada em evidência científica, por meio de uma revisão de literatura sobre a importância do planejamento estratégico, tendo como objetivo contribuir para uma reflexão acerca do tema, buscando identificar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir com a gestão para que os gestores possam tomar as

decisões de forma eficiente e eficaz, visando diminuir os erros. Constatou-se ainda o quão importante é o planejamento, em especial o direcionado à otimização da atividade exercida no seio gestacional e a utilização de técnicas capazes de aprimorar tal planejamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Importância. Administração de empresas.

ABSTRACT

The study aims to contribute to the reflection on strategic planning for the administration of small strategies, in order to help managers to make decisions efficiently and efficiently, aiming to plan financial objectives. The specific management of this study consists of defining the main challenges by strategic planning, exposing the strategic planning process as characteristics and main phases, developing the main challenges by the process strategy, defining as main on the organizational subject, as well as demonstrating the importance of strategic planning for business administration. As a methodology has-realization of a research based on a research based on a scientific research, through literature on the importance of strategic planning, aiming to contribute to a reflection on the form of strategic planning can with a management so that managers can contribute to decisions efficiently, minimizing errors. How important is planning for the optimization of the activity, in particular the planning for the optimization of the activity.

Keywords: Strategic Planning. Importance. Business Administration

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por constantes mudanças, exigindo das organizações a busca por ferramentas que contribuam para a melhor gestão, bem como que possam auxiliar no desenvolvimento e implementação de ações com vistas a atender às necessidades de planejamento estratégico.

É através do exercício de planejar que se aprende sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da entidade. Mesmo quando não implementados, os planos revelam as expectativas e referências de valor, essenciais a um grupo de trabalho. A promoção de ações baseadas em objetivos de longo prazo proporciona aos gestores maior segurança e confiabilidade no momento da tomada de decisões.

Destarte, o presente estudo delimitou-se em obter informações acerca de como o Planejamento Estratégico pode contribuir com a administração de empresas para que os gestores possam tomar as decisões de forma eficiente e eficaz.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em apresentar os principais conceitos e definições sobre o planejamento estratégico, expor as características e as principais fases que compõem o processo de planejamento estratégico, explorar os principais desafios enfrentados pela gestão organizacional nesse processo, apontar as vantagens sobre o assunto, bem como demonstrar a importância do planejamento estratégico para a gestão.

Portanto, o propósito deste estudo foi realizar uma pesquisa bibliográfica baseada em evidência científica, por meio de uma revisão de literatura sobre a importância do planejamento estratégico na gestão. Para tanto, serão utilizadas as pesquisas bibliográficas em fontes físicas e digitais.

Como justificativa, indicamos a necessidade de trazer um estudo mais aprofundado acerca de tão importante temática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PLANEJAMENTO

Para um melhor entendimento sobre o planejamento estratégico na gestão, é necessário realizar uma breve abordagem acerca dos conceitos de planejamento e estratégia.

O planejamento é a função fundamental da gestão, que consiste em decidir de antemão o que fazer, quando, como e quem vai fazer. É um processo intelectual que estabelece os objetivos de uma organização e desenvolve vários cursos de ação, pelos quais a organização pode atingir esses objetivos. Ele explica exatamente como atingir um objetivo específico. Nada mais é do que pensar antes que a ação aconteça. Ajuda-nos a espiar o futuro e a decidir antecipadamente a forma de lidar com as situações que iremos encontrar no futuro. Envolve pensamento lógico e tomada de decisão racional.

Ele se refere ao processo de conceber ações e operações para atingir um objetivo; acompanhar a realização das ações; introduzir modificações que se façam necessárias nas decisões tomadas anteriormente; e aprender com erros e acertos para decidir sobre outras ações (MISOCZKY e GUEDES, 2016).

Porto (2006), afirma que o planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui.

Segundo Chiavenato (2006), planejamento é o início do processo administrativo, encarregado de definir funções, estabelecer objetivos e orientar o alcance de resultados almejados.

Segundo Rezende (2012), existem 7 funções do planejamento que se destacam:

Função gerencial: o planejamento é uma função gerencial antes de mais nada, fornece a base para outras funções da gestão, ou seja, organizar, prover pessoal, dirigir e controlar, visto que são realizadas dentro da periferia dos planos feitos.

Orientado para o objetivo: centra-se na definição dos objetivos da organização, identificando cursos alternativos de ação e decidindo o plano de ação adequado a empreender para atingir os objetivos.

Penetrante: é abrangente no sentido de que está presente em todos os segmentos e é necessária em todos os níveis da organização. Embora o escopo do planejamento varie em diferentes níveis e departamentos.

Processo contínuo: os planos são feitos para um período específico, digamos, um mês, trimestre, ano e assim por diante. Terminado esse período, novos planos são traçados, considerando as condições e necessidades presentes e futuras da organização. Portanto, é um processo contínuo, pois os planos são enquadrados, executados e acompanhados por outro plano.

Processo Intelectual: É um exercício mental, pois envolve a aplicação da mente, para pensar, prever, imaginar de forma inteligente e inovar etc.

Futurista: no processo de planejamento, damos uma espiada no futuro. Inclui olhar para o futuro, analisá-lo e prová-lo para que a organização possa enfrentar os desafios futuros de forma eficaz.

Tomada de decisão: as decisões são feitas com relação à escolha de cursos alternativos de ação que podem ser realizados para atingir a meta. A alternativa escolhida deve ser a melhor entre todas, com o menor número de resultados negativos e o maior número de resultados positivos.

Planejamento se difere de improvisar, trata-se da formulação de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação. O planejamento é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos da organização (REZENDE, 2012).

Planejar, no que diz respeito à administração, é elaborar um plano; é analisar caminhos; construir um ponto referencial para guiar-se no futuro; é prever possíveis cenários; é traçar um percurso para que se possam alcançar as metas almejadas; consiste, sobretudo, na ação de pensar e realizar planos de forma estratégica (LOPES, 2019).

A Importância do Planejamento, segundo Lopes (2019) se resume em alguns tópicos:

- Ajuda os gestores a melhorar o desempenho futuro, estabelecendo objetivos e selecionando um curso de ação, para o benefício da organização.

- Ele minimiza o risco e a incerteza, olhando para o futuro.
- Ele facilita a coordenação das atividades. Assim, reduz a sobreposição entre atividades e elimina o trabalho improdutivo.
- Ele declara antecipadamente o que deve ser feito no futuro, de modo que fornece um direcionamento para a ação.
- Ele descobre e identifica oportunidades e ameaças futuras.
- Ele estabelece padrões de controle. Ele compara o desempenho real com o desempenho padrão e são feitos esforços para corrigi-lo.

Portanto, planejamento pode ser entendido como um processo que consiste em preparar de forma antecipada e organizada, todas as tarefas que serão realizadas para alcançar aquilo que se deseja, realizando de modo contínuo o monitoramento e avaliações dessas tarefas, aprimorando-as quando necessário, visando atingir o objetivo principal.

2.2. ESTRATÉGIA

O termo estratégia deriva da palavra grega *stratègós*, de origem militar, que significa a habilidade de combater o general, no que concerne a inteligência de utilização eficiente dos seus recursos para derrotar o inimigo (SANTIAGO, et al., 2004).

A estratégia, em suma, preenche a lacuna entre “onde estamos” e “onde queremos estar”.

De acordo com Wright et al. (2000), a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização.

Para Carvalho (2004), a estratégia deve ser definida de modo que a organização possa se defender das mudanças do ambiente ou usá-las a seu favor.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para

postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, relativas às mudanças no ambiente, e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG et al., 2006).

Estratégia é uma ação que os gerentes realizam para atingir um ou mais dos objetivos da organização. A estratégia também pode ser definida como uma direção geral definida para a empresa e seus vários componentes para atingir o estado desejado no futuro. A estratégia resulta do processo de planejamento estratégico detalhado. (MINTZBERG et al., 2006).

Uma estratégia consiste em integrar as atividades organizacionais e utilizar e alocar os recursos escassos dentro do ambiente organizacional de forma a cumprir os objetivos presentes. Ao planejar uma estratégia, é essencial considerar que as decisões não são tomadas às pressas e que qualquer ato adotado por uma empresa provavelmente será atendido por uma reação das pessoas afetadas, concorrentes, clientes, funcionários ou fornecedores.

Estratégia também pode ser definida como o conhecimento dos objetivos, a incerteza dos eventos e a necessidade de levar em consideração o comportamento provável ou real dos outros. Estratégia é o esquema de decisões em uma organização que mostra seus objetivos e metas, reduz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o negócio que a empresa deve realizar, o tipo de organização econômica e humana que deseja ser, e a contribuição que pretende dar aos seus acionistas, clientes e à sociedade em geral.

Características da Estratégia (CARVALHO, 2004):

- A estratégia é significativa porque não é possível prever o futuro. Sem uma previsão perfeita, as empresas devem estar prontas para lidar com os eventos incertos que constituem o ambiente de negócios.
- A estratégia lida com desenvolvimentos de longo prazo ao invés de operações de rotina, ou seja, lida com a probabilidade de inovações ou novos produtos, novos métodos de produção ou novos mercados a serem desenvolvidos no futuro.

- A estratégia é criada levando em consideração o provável comportamento de clientes e concorrentes. As estratégias de lidar com os funcionários irão prever o comportamento do funcionário.
- Estratégia é um roteiro bem definido de uma organização. Ela define a missão geral, visão e direção de uma organização. Visa maximizar os pontos fortes de uma organização e minimizar os pontos fortes dos concorrentes.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os autores, como Rocha e Nonohay (2016) reforçam a importância do planejamento, em especial o estratégico, que é um processo de planejamento realizado pela alta administração com o objetivo de decidir aonde quer chegar a organização.

Envolve um processo analítico que examina o ambiente micro e macro das atividades. O processo é usado para definir a visão, ambições da empresa e definir prioridades para fazer um caminho que ajude a empresa a atingir seu objetivo.

Do planejamento estratégico, decorre o tático e o operacional. O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. O planejamento operacional envolve um processo que determina as atividades diárias. O planejamento é feito de forma a auxiliar o planejamento estratégico para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Nele, os objetivos de curto prazo da empresa são determinados e os meios para atingi-los também são descobertos no processo (ROCHA E NONOHAY, 2016).

A gestão busca a otimização recomendada às entidades que pretendam a defrontação da nova fase desafiadora da gestão contemporânea, a inovação da gestão quanto a inclusão do desenvolvimento sustentável em seu processo (BARROS, 2011).

O processo de planejamento é princípio básico da ciência da administração, se torna uma variante de resultados nas organizações que visa desempenho futuro e maior grau de interação com o ambiente onde está inserida pelo fato de que essa ferramenta aprofunda a compreensão da lógica das estratégias de sobrevivência das instituições e alinha os objetivos de curto, médio e longo prazo, de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2013) (SILVA, 2019).

O planejamento estratégico surgiu nos anos 60 como possível instrumento de resposta a novas situações geradas no ambiente externo às organizações. Entretanto, essa ferramenta somente passou a ser mais amplamente adotada na década de 70, no setor privado (GIACOBBO, 1997).

Embora o planejamento estratégico seja um tema recente e que necessite ser mais explorado pela literatura, existem várias definições sobre este termo.

Maximiano (2011) define o planejamento estratégico como um segmento de análises e decisões que abrange comportamentos principais, tais como: análise da situação estratégica, análise do ambiente e análise interna.

Para Porto (2006), o planejamento estratégico pode ser considerado como o resultado de uma ação gerencial que permite ao administrador instituir a direção que a organização deve seguir, visualizando o futuro, de modo a permanecer em sintonia com seu ambiente na busca dos resultados.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com a uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronto com as expectativas.

Santos (at, al., 2016), também afirma que planejamento estratégico é o planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como um todo. Pode ser definido, portanto, como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da entidade às mudanças de oportunidades de mercado.

Nessa perspectiva, define-se planejamento estratégico como um instrumento de gerenciamento cujo propósito é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, sua concepção visa substituir o pensamento estático da administração pela ideia dinâmica do gerenciamento. (MORAIS, 2012).

De acordo com Oliveira, 1996 (apud PORTO, 2006), o planejamento estratégico é desenvolvido por quatro fases que são: Diagnóstico estratégico; definição da missão; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação. Segundo o autor, na primeira fase, diagnóstico estratégico, é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Na segunda fase, é onde se estabelece a definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Na fase seguinte, os instrumentos prescritivos e quantitativos, a análise visa atingir a situação desejada. A última fase é a do controle e avaliação, é nesta fase onde são verificados como a organização está se comportando para atingir a situação desejada.

Assim, o planejamento estratégico tem o condão de conciliar essas três dimensões: a visão de futuro (objetivo), a viabilidade externa (as ameaças e oportunidades) e as capacidades internas (forças e fraquezas).

Na análise interna, observa-se as forças e as fraquezas, como treinamento e contratação de pessoal, por exemplo. O ambiente interno envolve aspectos “controláveis”, ao contrário dos aspectos externos (DAYCHOUW, 2007).

Na análise externa temos as ameaças e oportunidades como aspectos, em regra, independentes (não controláveis) (DAYCHOUW, 2007).

Para Chiavenato (2006, apud ALMEIDA et al, 2013), o planejamento se apresenta com cinco principais características: está relacionado a adaptação da organização a um ambiente mutável; é orientado para o futuro; é compreensivo; é um processo de construção de consenso; é uma forma de aprendizagem organizacional.

Por outro lado, Porto (2006), afirma que, as fases do planejamento estratégico se distinguem de uma organização para outra, devendo ser revisadas

periodicamente, com vista a adequá-las às alterações ambientais que ocorrem no período, visando obter os resultados definidos pela organização.

O planejamento estratégico permite aos gestores a percepção de todos os elementos externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), que servem de base para o cumprimento da missão e realizando os objetivos de forma a maximizar resultados.

Em uma análise hipotética, pode-se entender o perfil ideal do planejador como sendo aquele que está envolvido em processos específicos da organização, capaz de fazer os processos e áreas convergirem, identifica as necessidades da organização e aplica conhecimento, habilidades e toma decisões, todos voltados para a maximização do resultado e desenvolvimento dos processos e seus colaboradores. O planejador está associado à imagem de uma líder, que exercendo essa liderança será capaz de conduzir a organização no alcance de metas.

O processo de planejamento estratégico apresenta a busca da melhoria e qualificação dos processos da organização. Diante da grandeza de uma organização e dos vários colaboradores que podem estar envolvidos nos processos mencionados, há a necessidade de coordenação e direcionamento para melhoria da excelência interna e a potencialização de resultados frente à concorrência.

O planejamento estratégico permite aos gestores a percepção de todos os elementos externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), que servem de base para o cumprimento da missão e realizando os objetivos de forma a maximizar resultados. (SANTOS E CHIARETTO, 2019)

O líder, quando possui credibilidade diante dos liderados, consegue fazer com que haja comprometimento nos demais níveis da organização. Para o alcance das metas e objetivos definidos no planejamento todos os colaboradores envolvidos nos processos devem estar predispostos à cooperação.

O tema planejamento estratégico vem ganhando espaço na academia e nas suas pautas políticas e governamentais (MORAIS, 2012).

De acordo com Santos e Chiaretto (2019):

“O conhecimento da forma de utilização dos instrumentos de planejamento é fundamental para obtenção de bons resultados e por consequência do alcance de vantagens competitivas no mercado. É necessário o desenvolvimento e capacitação de todos os gestores e, ainda, cada uma das partes fundamentais para a execução do planejamento. Tornando-os capazes de identificar e correlacionar todos os elementos deste processo.”

Segundo os autores, o planejamento estratégico permite aos gestores a percepção de todos os elementos externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), que servem de base para o cumprimento da missão e realizando os objetivos de forma a maximizar resultados.

Nesse sentido, destaca-se a importância da informação na definição do planejamento estratégico. Porto (2006), afirma que os sistemas de informações gerenciais auxiliam os gestores com informações que permitem antever as ameaças e oportunidades para as organizações, convertendo-se em uma ferramenta para o planejamento estratégico. Segundo a autora, “um bom planejamento estratégico não deve, necessariamente, prever o futuro, todavia, necessita antever prováveis mudanças, tanto na organização, quanto no seu ambiente e que tais mudanças podem significar para a organização em termos de continuidade e vantagem competitiva.”

Seguindo esta mesma linha pensamento, Lopes (2019), afirma que:

“[...] O planejamento estratégico é uma ferramenta que muito contribui para o crescimento e desenvolvimento das organizações, e ao mesmo tempo, estabelece vantagens competitivas no âmbito mercadológico, pois, através dele são construídos seu plano de negócio e suas projeções futuras para atingir resultados positivos e, concomitantemente, adequar-se ao mercado competitivo de forma eficiente.”

Para Lopes (2019), o planejamento estratégico tem um papel fundamental para as organizações, pois ele auxilia na logística de tempo, recursos e no melhor plano de negócios a ser seguido.

O planejamento estratégico visa a permissão de organizações públicas ou privadas para implementação de escolhas, enfatizando-se os recursos e esforços a serem empregados para que se possibilite sua realização (SILVA, et. al. 2018).

Devido aos bons resultados apresentados pelo setor privado, as organizações em geral buscaram incorporar algumas dessas ideias, visando à obtenção dos lucros, bem como superar a concorrência.

Nesse sentido, os autores (SILVA; RODRIGUES; SILVA, 2018) apontam que:

“Considerando-se o modelo de gestão (...) Tal circunstância implicou em sensíveis alterações dos padrões de comportamento da sociedade, inclusive no âmbito técnico, trazendo à baila a necessidade da implantação de planejamento estratégico (...).”

Estes autores afirmam ainda que:

“A aplicação de técnicas de gestão estratégicas, (...), é uma ação de grande relevância, visto que (...) é capaz de promover economia de recursos (...), além de aprimoramento de gestão, com vistas à manutenção da saúde financeira.” (SILVA; RODRIGUES; SILVA, 2018).

Os autores acima mencionados corroboram ainda com a ideia de que “as organizações buscam a obtenção de vantagens, no concernente à tomada de decisões, ensejando a supressão de elementos possíveis de determinarem erro, sendo necessários debelar gestores desprovidos de qualificação, visto que os aludidos profissionais podem causar danos à organização.”

2.4. ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO

A administração é uma das áreas de gestão com maior destaque no seio das entidades jurídicas. Isto porque, toda empresa/entidade trabalha em um setor administrativo e atua em maior ou menor grau com alguma espécie de administração, seja, na captação dos insumos necessários ao desenvolvimento da atividade (quando se trata de prestação de serviços, por exemplo), seja administração financeira, na de recursos humanos, etc.

Desta feita, o profissional da administração nada mais é do que o profissional que analisa o funcionamento de uma entidade empresarial/jurídica, *latu sensu*, isto é, de maneira ampla e geral, com vistas em otimizar os processos administrativos, criando um fluxo de prestação de serviços mais eficiente, com custos reduzidos e tendo como contrapartida uma maior produtividade.

O primeiro passo do planejamento estratégico em empresas privadas, é a declaração de missão, visão e valores. (CAVALCANTE, 2019).

Autores como Rocha e Nonohay (2016) informam que declarações de missão, visão e valores servem como base para o plano estratégico de uma organização. Eles transmitem o propósito, a direção e os valores subjacentes da organização. Quando desenvolvidas e implementadas de maneira cuidadosa e deliberada, essas declarações podem servir como ferramentas poderosas que fornecem às organizações uma orientação significativa, especialmente em tempos de mudanças rápidas. Conseqüentemente, dedicar tempo para elaborar declarações relevantes de missão, visão e valor deve ser considerado com cuidado.

A declaração de missão define o propósito ou razão de ser de uma organização. Ele orienta as operações diárias da organização, comunica às partes interessadas externas as principais soluções que a organização oferece na sociedade e motiva os funcionários em direção a um objetivo comum de curto a médio prazo. Resumindo, a declaração de missão mostra quem é a empresa e o que ela faz. (MATOS; CHIAVENATO, 1999)

Uma boa declaração de missão deve focar apenas o que é mais importante para a organização. Deve ser breve, claro, informativo, simples e direto. Deve evitar linguagem elaborada, clichês e generalizações e deve enfatizar os resultados e as pessoas que a organização está servindo. (MATOS; CHIAVENATO, 1999)

Ao escrever uma declaração de missão, considere as seguintes questões: O que fazemos hoje? A quem servimos? O que estamos tentando realizar? Que impacto queremos alcançar?

A declaração de visão descreve o futuro da organização. Revela o que a empresa aspira ser ou espera alcançar a longo prazo. A declaração de visão é inspiradora e motivadora, mas também fornece direção, mapeando para onde a organização está indo. Nesse sentido, serve como um guia para a escolha de cursos de ação atuais e futuros. (ANDRADE e AMBONI, 2010)

Uma declaração de visão eficaz deve ser concisa, inequívoca, futurista, realista, aspiracional e inspiradora. Não deve ser genérico, mas sim focar em resultados

específicos da organização.

Ao escrever uma declaração de visão, considere estas questões: Para onde vamos seguir em frente? O que queremos alcançar no futuro? Que tipo de sociedade futura imaginamos?

Por fim, com relação aos valores, a declaração de valores destaca os princípios fundamentais e ideais filosóficos de uma organização. É usado para informar e orientar as decisões e comportamentos das pessoas dentro da organização e sinalizar para as partes interessadas externas o que é importante para a empresa. Os valores essenciais de uma organização moldam a cultura diária e estabelecem padrões de conduta em relação aos quais as ações e decisões podem ser avaliadas. (ANDRADE; AMBONI 2010)

Uma declaração de valores deve ser memorável, acionável e atemporal. O formato da declaração de valores depende das organizações; algumas organizações usam uma, duas ou três palavras para descrever seus valores essenciais, enquanto outras fornecem uma frase curta. (ANDRADE; AMBONI 2010)

Ao redigir uma declaração de valores, algumas questões a serem consideradas incluem: O que nós apoiamos? Que comportamentos valorizamos acima de tudo? Como conduzimos nossas atividades para cumprir nossa missão e visão? Como tratamos os membros da nossa própria organização e comunidade?

A gestão de empresas busca a otimização recomendada às entidades que pretendam a defrontação da nova fase desafiadora da gestão contemporânea, a inovação da gestão quanto a inclusão do desenvolvimento sustentável em seu processo (BARROS, 2011).

Para que tudo isso funcione, O'brien (2013) explica a importância do planejamento. Conforme o autor, planejamento é essencial para o sucesso, pois determina onde a entidade jurídica deseja chegar e como ela fará para atingir seu objetivo. Para planejar o trabalho, é necessário envolver as pessoas em diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), comunicar-se com clareza,

fazer com que todos conheçam seus objetivos e coordenar as atividades da organização para que algo aconteça.

Outros autores, como Rocha e Nonohay (2016) também reforçam a importância do planejamento, em especial o estratégico, que é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização.

As decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da entidade (pública ou privada). Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a entidade distingue o nível hierárquico dos seus processos. Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, ou em se tratando de administração de empresas, será setorial ou regional, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta. O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas.

Outra modalidade de planejamento é o operacional, que, nos termos explicados por Rocha e Nonohay (2016), é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas. Neste planejamento os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo. Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados especiais.

Administração Financeira significa planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades financeiras, tais como aquisição e utilização de fundos da empresa. Significa aplicar os princípios gerais de gestão aos recursos financeiros da empresa. (PADOVEZE, 2012)

Como planejar é atividade essencial em qualquer atividade, em especial aquelas que demandam investimentos, nada mais justo do que desprender esforços

específicos ao planejamento estratégico financeiro. (BUENO, PETROKAS, 2016)

O planejamento financeiro é essencial para que uma empresa consiga tomar decisões estratégicas para atingir os seus objetivos de curto, médio e longo prazo. É a partir dele que a companhia consegue acompanhar com precisão os seus gastos, faturamento e lucro (PADOVEZE, 2012)

O planejamento financeiro é uma abordagem passo a passo para atingir os objetivos de vida de uma pessoa. Um plano financeiro funciona como um guia ao longo da jornada da vida. Essencialmente, ajuda a controlar receitas, despesas e investimentos, para que se possa gerenciar seu dinheiro e alcançar os objetivos.

Assim, planejamento financeiro é o processo de estimar o capital necessário e determinar a concorrência. É o processo de estruturar as políticas financeiras em relação à aquisição, investimento e administração de fundos de uma empresa. (BUENO, PETROKAS, 2016)

Já o orçamento, ou planejamento orçamentário, é o processo de criação de um plano para gastar seu dinheiro. A criação desse plano de gastos permite determinar antecipadamente se a empresa terá dinheiro suficiente para fazer as coisas que precisa /quer. (BUENO, PETROKAS, 2016)

Em outras palavras, um planejamento orçamentário é um plano feito a partir da projeção de entradas e saídas de receitas futuras de um negócio, e é realizado a fim de controlar e prever gastos desnecessários ou demasiados em um empreendimento (BUENO, PETROKAS, 2016)

O planejamento orçamentário é importante porque permite que uma empresa faça bom uso de seus recursos financeiros, encontre formas de reduzir custos e de aumentar sua lucratividade. Por não permitir que a empresa extrapola nos gastos sem condições de mantê-los. (BUENO, PETROKAS, 2016)

Por fim, um orçamento de caixa é uma estimativa dos fluxos de caixa de uma empresa durante um período de tempo específico. Isso pode ser para um

orçamento semanal, mensal, trimestral ou anual. (BUENO, PETROKAS, 2016)

Este orçamento é usado para avaliar se a entidade tem caixa suficiente para continuar operando no prazo determinado. O orçamento de caixa fornece uma visão da empresa sobre suas necessidades de caixa (e qualquer excedente) e ajuda a determinar uma alocação eficiente de caixa. (BUENO, PETROKAS, 2016)

3. MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida de maneira qualitativa dada a condição do objeto de estudo bem como as características peculiares da problemática aqui tratada. A definição mais comum dessa espécie de pesquisa é que é utilizada como instrumento para explorar e entender os significados atribuídos a determinado problema, bem como as possíveis resoluções percebidas pelo pesquisador ou sugeridas pelos pesquisados.

Como metodologia informa-se que esse trabalho se trata de uma revisão do tipo descritivo integrativo. A metodologia a ser utilizada foi, por meio de consulta à fonte de pesquisas que tratem dos assuntos aqui abordados (sites, livros, artigos científicos e a própria lei).

A pesquisa terá cunho exploratório e ocorreu durante o primeiro e segundo semestre de 2021, por meio de busca nas bases de dados da Biblioteca virtual, google Escolar, ENAP; Revista de direito e democracia da ULBRA; Biblioteca virtual FIOCRUZ, Livros físicos; Revista da ESMESC; Revista espaço jurídico e Biblioteca virtual da FAMETRO, com prioridade em artigos e livros recentes (últimos 15 anos) e, excepcionalmente, fora desse intervalo que se fazer de suma necessidade.

Foram utilizados artigos na área da administração e do direito com pertinência temática, isto é, que tratam de aspectos mais importantes que giram em torno do planejamento estratégico interseccionado com o seio empresarial.

Como critério de exclusão adotar-se-á para aqueles artigos que não tratam do assunto de interesse deste estudo; artigos com clara superação de entendimento

(devido a mudanças na Lei por exemplo); artigos de fontes não consolidadas e/ou de cunho não acadêmico e artigos muito antigos que não sejam meramente conceituais.

4. DISCUSSÃO

O planejamento estratégico é uma variável importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente também no âmbito da gestão (SILVA, et al., 2013).

Andrade et al. (2005), afirmam que o planejar é essencial ao gestor. O planejamento estratégico é ponto de partida da eficiência e eficácia, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado.

O desenvolvimento de uma estratégia para o crescimento do negócio requer que você aprofunde seu entendimento sobre a maneira como o negócio funciona e sua posição em relação a outros negócios em seus mercados. Como ponto de partida, precisa se perguntar as seguintes três perguntas (MOTTA, 2012, apud, BRANCO, 2014):

Onde está o negócio agora? Isso envolve entender o máximo possível sobre o seu negócio, incluindo como ele opera internamente, o que impulsiona sua lucratividade e como ele se compara aos concorrentes. Há necessidade de se manter uma revisão separada do trabalho diário e seja realista, imparcial e crítico ao distinguir entre a causa e o efeito de como a empresa opera. Deve-se anotá-lo e revisá-lo periodicamente.

Para onde se quer levar? Aqui se precisa definir seus objetivos de nível superior. Trabalha-se sua visão, missão, objetivos, valores, técnicas e metas. Onde você vê o negócio em cinco ou dez anos? O que se deseja que seja o foco dos negócios e fonte de vantagem competitiva sobre os rivais no mercado? Esta etapa deve ser a base para o plano final e motivar a mudança.

O que se precisa fazer para chegar lá? Que mudanças se precisará fazer para cumprir seus objetivos estratégicos? Qual é a melhor maneira de implementar

essas mudanças – quais mudanças serão necessárias na estrutura e no financiamento do seu negócio e quais metas e prazos se precisará definir para si mesmo e para outras pessoas na empresa? Pensar no negócio como um todo, por exemplo, considerar diversificação, crescimento existente, planos de aquisição, bem como questões funcionais em áreas-chave.

Enquanto a segunda pergunta – para onde se quer levá-la? – está no cerne do processo de planejamento estratégico, só pode ser considerado útil no contexto dos outros dois.

Deve-se equilibrar a visão para o negócio com as realidades práticas da posição atual e mudanças, como maior investimento em capital e outros recursos que seriam necessários para implementar sua visão. Um plano estratégico precisa ser realisticamente alcançável.

As organizações em geral, atravessam momentos de extrema dificuldade e sempre estão buscando formas para se adaptarem ao ambiente, tendo em vista que este vive em constante mudança.

O planejamento estratégico consiste em posicionar sua empresa da forma mais eficaz possível no mercado. Portanto, precisa-se ter certeza de conduzir uma análise o mais completa possível tanto do negócio quanto do mercado.

Há uma variedade de modelos estratégicos que se pode usar para ajudar a estruturar a análise. Esses modelos fornecem uma imagem simplificada e abstrata do ambiente de negócios. A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é provavelmente o modelo mais conhecido e usado por empresas menores e maiores nos setores com e sem fins lucrativos. A análise STEEPLE (social, tecnológica, econômica, ambiental, política, legal, ética) e as Cinco Forças de Porter são outros dois modelos amplamente utilizados. (BRANCO, 2014)

Nesse sentido, torna-se essencial à implementação de instrumentos de gerenciamento como o planejamento estratégico, com vistas a auxiliar na identificação e avaliação das características dos ambientes interno e externo das

organizações, no sentido de reduzir as incertezas. Diante disso, os gestores, como são os principais tomadores de decisão, necessitam estar interligados a essa dinâmica para alcançar os objetivos desejados (SILVA, 2019).

Nesse sentido, Branco (2014), afirma que

“A inclusão do planejamento estratégico (...) pode trazer a integração, em todos os níveis das organizações (...), do contínuo processo de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição com um horizonte de tempo razoável para a obtenção dos resultados almejados.”

Bryson e Alston (1996), relacionam alguns dos benefícios advindos do processo de planejamento estratégico, entre eles: Permite que as organizações sejam pró-ativas em vez de reativas; estabelece um senso de direção e aumenta a eficiência operacional.

Quanto a administração financeira e orçamentária, passar pelo processo de construção de um plano financeiro é um exercício valioso para qualquer empresário. O plano financeiro ajuda a orientar a tomada de decisões do dia-a-dia do negócio. A comparação dos números previstos com os resultados reais fornece informações importantes sobre a saúde financeira geral e a eficiência do negócio. Mesmo uma empresa individual precisa ter um plano financeiro em vigor.

Ter um plano financeiro para o seu negócio ajuda a dividir o que é necessário em seus orçamentos de curto prazo. Muitos negócios têm variações mensais ou sazonais nas receitas, que se traduzem em períodos em que o caixa é abundante e momentos em que ocorrem escassez de caixa.

Ao construir o plano financeiro, o proprietário leva esses ciclos em consideração para manter um controle rígido sobre as despesas durante os períodos de baixa

receita previstos. A má gestão do caixa pode resultar em consequências negativas como não conseguir fazer a folha de pagamento. Ter um plano financeiro estruturado para que haja sempre uma almofada de dinheiro ajuda o empresário a dormir melhor à noite. O colchão de caixa permite que o negócio aproveite as oportunidades que surgem, como a chance de comprar estoque de um fornecedor a preços temporariamente reduzidos.

Nos negócios, é fácil ficar focado nas crises ou questões que devem ser tratadas diariamente. O preço por ser muito orientado para o curto prazo é que o proprietário pode não gastar tempo suficiente planejando o que precisa ser feito para o crescimento do negócio no longo prazo. O plano financeiro, com foco voltado para o futuro, permite que o empresário veja melhor quais gastos precisam ser feitos para manter a empresa no caminho do crescimento e ficar à frente dos concorrentes. O plano financeiro é um modelo para a melhoria contínua do desempenho da empresa. (BRANCO, 2014)

Um empresário toma tantas decisões ao longo de um mês que pode ser difícil dizer quais decisões resultaram em sucesso e quais ideias ou estratégias não funcionam. A preparação do plano financeiro envolve o estabelecimento de metas quantificáveis que podem ser comparadas com os resultados reais durante o ano. O proprietário pode ver, por exemplo, se um aumento nos gastos com publicidade levou ao esperado salto nas vendas. As tendências nas vendas de produtos individuais ajudam o proprietário a tomar decisões sobre como alocar os dólares de marketing.

Conservar recursos financeiros e alocar capital de forma eficaz em uma pequena empresa é um elemento crítico de sucesso. Os benefícios do planejamento financeiro para os negócios incluem um proprietário da empresa identificando os gastos mais importantes – aqueles que trazem melhorias imediatas na produtividade, eficiência ou penetração no mercado, versus aqueles que podem ser adiados até que o dinheiro seja mais abundante. Mesmo as maiores e mais bem capitalizadas corporações passam por esse processo de priorização, comparando o custo com os benefícios de cada despesa proposta. (BRANCO, 2014)

Especialmente nos estágios iniciais de seus empreendimentos, os pequenos empresários trabalham longas horas e lidam com inúmeros desafios. Pode ser difícil dizer se o progresso está sendo feito ou se o negócio está atolado na mediocridade. Ver que os resultados reais são melhores do que o previsto fornece ao pequeno empresário o incentivo necessário.

Um gráfico mostrando um crescimento constante nas receitas mês a mês ou um saldo de caixa crescente é um grande fator de motivação. A importância do planejamento financeiro nos negócios é semelhante à importância do planejamento financeiro para os alunos: ajuda o proprietário a ver, com a clareza dos dados concretos, que o negócio está a caminho do sucesso.

5. CONCLUSÃO

Com base no presente trabalho, constatou-se que uma gestão eficiente pautada no planejamento estratégico, permite uma visão mais aprimorada da administração de empresas.

Constatou-se ainda o quão importante, é o planejamento, em especial o direcionado à otimização da atividade exercida no seio dos gestores, nelas incluídas a gestão financeira; a utilização de técnicas capazes de aprimorar tal planejamento; a capacidade de adaptação que deve existir em todas as entidades; e o usufruto satisfatório dos recursos disponíveis.

É de se destacar que as vantagens superam qualquer desafio, pelo que os gestores devem ter consciência de que esforços voltados a tal temática sempre trarão bons resultados.

Destarte, uma organização que deseja crescer, deve sempre estar cercada de estratégias em sua gestão estratégica, adequando-se às novas necessidades, para as mais variadas necessidades, e isso demanda investimentos (de tempo e dinheiro), que a médio e longo prazo trazem diferenciais extremamente importantes.

Desse modo, percebe-se a importância do planejamento em seara empresarial, tendo em vista que os gestores necessitam, antes de tomarem qualquer decisão, realizar um estudo, visando descobrir quais os principais problemas e necessidades de cada setor para que os recursos possam ser aplicados de forma mais consciente.

Nesse sentido, a gestão deve otimizar os recursos disponíveis de forma a obter cada vez mais e melhores resultados a menores custos. Para tanto, o caminho mais adequado mostra-se o de elaboração de planejamento estratégicos.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, A. F. G. E. **O Brasil na governança das grandes questões ambientais contemporâneas.** Textos para Discussão CEPAL-IPEA, Brasília, 2011.

BORGES, Gustavo da Rosa; DIEL, Fábio José; FERNANDES, Francisco Carlos. A Contribuição da Auditoria Interna de Riscos para o Planejamento de Organizações na Área de Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 9–27, 2015.

BUENO, L.; PETROKAS, T. **Planejamento financeiro e orçamentário.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.

BRANCO, Luíza Szczerbacki Castelo. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI – GECONT, v.1, n. 1, p. 173 – 182. Floriano –PI, 2014.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.**

Brasília, disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acesso em 05/08/2022

BRASIL. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.

BRYSON, John M., ALSTON, Farnum K. Creating and Implementing Your Strategic Plan. San Francisco: Jossey Bass, 1996.

CAVALCANTE, Loane Ariela Silva. **O Plano Plurianual – PPA e a localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS o caso da Fundação de Meio Ambiente de Palmas** – TO (TCC). 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4985> acesso em 05/08/2022

CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP. 2004, 204p.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Administração estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIACOBBO, Mauro. O desafio de implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Revista do TCU, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.

LOPES, Ana Cláudia Pereira. Planejamento estratégico e suas vantagens competitivas nas organizações. São Luís, MA, 2019.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2011.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo; GUEDES, Paulo. Planejamento e programação na administração pública. 3 ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016, 180p.

MORAIS, Jaiane Rodrigues de. Planejamento estratégico: um estudo sobre a implantação do BSC no Ministério Público da Paraíba. João Pessoa, PB, 2012.

O'BRIEN, James A. Administração de sistemas de informação. 15 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OTA, Eric Tatsuya. OS DESEFIOS PARA O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: uma visão de especialistas, Rio de Janeiro, RJ, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Planejamento Orçamentário**. 2012. 2 Ed. São Paulo.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Administração Estratégica. 2ª ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012, 166p.

PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. XIII SIMPEP, Bauru, SP, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2012.

ROCHA, H. M., NONOHAY, R. G. Administração da Produção. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

SANTIAGO, A. C. Q.; PARLATORE, C. R. L.; MORSCH, M. A. A administração estratégica, um modelo crucial para a supremacia das organizações. In: CAMALIONTE, E. Marketing Estratégico. São Paulo: DVS, 2004.

SANTOS, L. C.; BARCELLOS, F. V. **Auditoria em saúde: uma ferramenta de gestão**. 2009. 9f. Monografia (Especialização em Gestão e Auditoria em Saúde pelo programa de pós-graduação lato sensu) – Centro Universitário Unieuro, Brasília, 2009.

SANTOS, M.; ANGST, F.; RISTOW, L.P.; FINKLER, M.G.. Administração Estratégica e Planejamento Estratégico: Uma Revisão da Literatura. Revista de

Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, V.1, nº 3, p. 1-18.
Mai/Jun, 2016.

SILVA, Charles Emanuel Martins. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA PDI NA PREFEITURA MUNICIPAL DE RONDONÓPOLIS-MT. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, RONDONÓPOLIS, MT, 2019. Disponível em: < <https://bdm.ufmt.br/handle/1/1460> >.

SILVA, Juliano. A importância do Planejamento nas ações da Gestão Pública. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-planejamento-nas-acoes-da-gestao-publica> >. Set. 2014. acesso em 05/08/2022.

SILVA, E. A.; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. A.. A Relevância do Planejamento Estratégico no Setor Público. Id on Line, Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 12, n 42, p. 456-469, 2018. Edição eletrônica, Disponível em: <http://idoline.emnuvens.com.br/id>. acesso em 05/08/2022

SILVA, Wânia Cândido da Silva, et al.. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso, Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n.1, p. 90-101. Jan/jun., 2013.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

[← Post anterior](#)

A RevistaFT é uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).

Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: 11 98597-3405

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22



Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil