

Resenha do artigo intitulado “Planejamento estratégico organizacional”¹

Review of an article entitled “Organizational Strategic Planning”

ARK: 44123/multi.v6i11.1517

Recebido: 05/07/2024 | Aceito: 09/03/2025 | Publicado on-line: 20/06/2025

Yuri Ramiro da Silva²

 <https://orcid.org/0009-0001-0102-8676>

 <http://lattes.cnpq.br/4872144050648281>

UniProcessus – Centro Universitário Processus, DF, Brasil

E-mail: yurer123@gmail.com



Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Planejamento estratégico organizacional”. Este artigo é de autoria de: Emerson Rodrigues Barbosa e Gilberto Brondani. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista Eletrônica de Contabilidade”, no Volume I N.2 dez/2004-fev/2005.

Palavras-chave: Planejamento. Visão de futuro. Objetivo.

Abstract

This is a review of the article entitled “Organizational strategic planning”. This article was authored by: Emerson Rodrigues Barbosa; Gilberto Brondani. The article reviewed here was published in the journal “Revista Eletrônica de Contabilidade”, in Volume I N.2 Dec/2004-Feb/2005.

Keywords: Planning. Future vision. Goal

Resenha

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Planejamento estratégico organizacional”. Esse artigo é de autoria de: Emerson Rodrigues Barbosa e Gilberto Brondani. O artigo aqui resenhado foi publicado no período “Revista eletrônica de contabilidade”, volume I, N.2 Dez/2004-Fev/2005.

A respeito dos autores do artigo, vamos detalhar um pouco acerca do currículo de cada um deles. Grande parte do conhecimento ou experiência de um autor é essencial para a análise dos temas abordados em seus escritos. Conheçamos um pouco mais sobre cada autor.

¹ Resenha de aproveitamento da disciplina TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), do curso *Bacharelado em Administração Pública*, do Centro Universitário Processus – UniProcessus, sob a orientação dos professores Jonas Rodrigo Gonçalves e Danilo da Costa. A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

² Graduando em Administração Pública pelo Centro Universitário Processus – UniProcessus.

O primeiro autor é Emerson Rodrigues Barbosa. Graduando em Engenharia Eletrônica e telecomunicação. *Lattes* ID: <http://lattes.cnpq.br/9321705153170862>.

O segundo autor é Gilberto Brondani. Graduado em Ciências Contábeis (1983). Mestre em Engenharia de Produção (2000). Atualmente é professor assistente da Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência na área de Engenharia de produção com ênfase em planejamento, sistema orçamentário, projetos e controle de sistemas de produção, atuando principalmente nas seguintes áreas: Meio ambiente, gestão empresarial, controladoria, custos, construção civil, contabilidade e planejamento estratégico. *Lattes* ID: <http://lattes.cnpq.br/8995038335187139>.

Este artigo é dividido nos seguintes capítulos: Resumo, Palavras Chaves, *Abstract*, *Keywords*, Introdução, Estratégia, Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento estratégico corporativo, Planejamento estratégico do negócio, Planejamento estratégico nível funcional, Planejamento estratégico na prática, Elaborando o planejamento, Definir a missão, Identificar fatores fundamentais para obter sucesso, Estudar o mercado, Definir metas e objetivos, Estabelecer estratégias, Planejar a ação, Controlar as ações, Conclusão, Referências.

O artigo trata especificamente do Planejamento estratégico organizacional, partindo da hipótese: O planejamento estratégico bem elaborado e bem executado tem a possibilidade de contribuir com a competitividade.

O tema do artigo é “Planejamento estratégico organizacional”. Discutiu o problema de como o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações a se evidenciar e se ajustar em meio a um mercado competitivo e em frequente variação. O artigo parte de hipótese de que a execução de um planejamento estratégico bem elaborado e objetivo pode contribuir, em meio a um cenário competitivo, com o gerenciamento da organização.

O objetivo geral do artigo é “Analisar a importância do planejamento estratégico organizacional como ferramenta auxiliando o gerenciamento da empresa no mercado competitivo”. Já o objetivo específico é “Desenvolver um roteiro com o passo a passo para um plano estratégico objetivo e de fácil implementação”.

A temática da pesquisa contou com a justificativa de tornar evidente a importância de uma estratégia que direcione a empresa para que se torne realizável alcançar seus objetivos, do oferecimento de serviços ou da produção de bens, se mantendo competitivo no mercado.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo resenhado foi o contexto histórico de estratégia e planejamento, pesquisas embasadas em linhas de pensamentos de importantes autores da área e os aspectos conceituais referentes ao assunto.

Os autores Barbosa e Brondani evidenciam, de forma plena, que a organização moderna que planeja perpetuar-se competitiva precisa situar-se no meio das organizações que fazem acontecer. Para isso, enfatiza, de forma contundente, que possuir uma estratégia é essencial para cumprir metas por meio dos serviços ou pela oferta de produtos, pois a elaboração de uma estratégia é desafiadora. Diante desse quadro, os autores destacam um valioso dispositivo: o planejamento estratégico, que auxilia a alta administração. O termo estratégia advém de um conceito militar. Em outro conceito, como o do contexto organizacional, é a capacidade de trabalhar sistematicamente e constantemente, o ajuste da organização é o que se define por estratégia, possuir uma posição correta no âmbito das atividades internas, processuais e financeiras.

Planejar quer dizer a elaboração sistemática de objetivos e ações alternativas, foi na pré-história que apareceu os conceitos iniciais de planejamento, com suas

origens em civilizações remotas, surgindo no começo da década de 1970. Os produtos e negócios da empresa devem ser orientados e reorientados pelo planejamento estratégico, Conforme, Kother (1992, p. 63).

O artigo resenhado deixa claro que um novo processo de planejamento foi necessário devido aos fatores negativos da economia, com 3 ideias básicas, Segundo, Kother (1992, p. 63). A primeira diz respeito ao uso de portfólio de investimento, que é um problema caso a empresa não tenha dinheiro o bastante para seguir o negócio, sendo antes necessário examinar o lucro futuro em potencial, a avaliação desse potencial consiste na segunda ideia básica, e a terceira ideia básica desse novo processo de planejamento é a estratégia propriamente dita.

De maneira significativa, os autores destacam que a avaliação da estrutura organizacional da organização é importante para compreender o planejamento estratégico. Cada unidade de negócio da empresa terá a sua alocação definida a partir das decisões da alta administração. São cinco as características fundamentais apresentadas pelo planejamento estratégico, são elas: adaptação da organização em um ambiente volátil, orientação para o futuro, formação de aprendizagem organizacional, construção de consenso e por último, ele é um instrumento compreensivo.

Com sabedoria, os autores destacam que o planejamento estratégico corporativo contém quatro linhas de ação que também podemos chamar de atividades. Atividades são relacionadas efetivamente assim: a primeira consiste em desenvolver uma clara ideia da missão da empresa; na segunda atividade temos a definição das unidades de negócios; em seguida há a alocação de recursos para as diversas unidades; e como última atividade está a expansão dos negócios atuais e o desenvolvimento de outros negócios.

O trabalho em questão evidencia que a estratégia corporativa deve ser o primeiro orientador de uma empresa em relação ao planejamento estratégico do negócio. De acordo com Gaj (2002, p. 126), haverá um planejamento estratégico para cada unidade do negócio, com planos de mercado para serviços e produtos específicos. Quando uma empresa expõe os rumos e as direções que pretende tomar, declara sua visão. A forma mais habitual de elaborar essa declaração de visão é envolver todos os níveis da organização. Essa metodologia é atribuída sobretudo na necessidade da declaração da visão da empresa com base em sua realidade, conforme Gaj (2002, p. 189).

O nível funcional estabelece os requisitos funcionais abordados pela estratégia competitiva e são aplicadas estratégias funcionais nas funções de cada negócio. Um bom desenvolvimento corporativo e a interação entre cada negócio estratégico da organização são o objetivo predominante do nível funcional, por isso, a sua importância. Para o êxito da organização, o efeito sinérgico de ações centradas nos objetivos gerais da organização é o atributo mais importante do nível funcional, conforme Barbosa e Brondani demonstram com um competente pensamento sustentável.

Com maestria, os autores mostram que há variados modelos de planejamento estratégico com a possibilidade de introdução nas organizações. A determinação com precisão de questões básicas é o primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico. Com base nisso, é necessário simular situações diversas. Ao definir a missão, que nada mais é do que estabelecer a razão da existência da organização, o empreendedor objetivará o foco da empresa no mercado. O texto afirma, de forma clara, que a missão e a visão de uma empresa são conceitos distintos. A missão além de indicar os objetivos, descreve seu estado atual.

A determinação de fatores fundamentais para a obtenção de sucesso se trata basicamente na análise do ambiente externo e interno da organização. Normalmente, a empresa é situada em um ambiente que oferta riscos e oportunidades, e é importante o monitoramento de fatores como o microambiente e o macroambiente. Também são eixos deste procedimento a interpretação de dados, a capacidade de análise, o arquivamento e o rastreamento.

Os autores, com muita eficiência, enfatizam que para uma avaliação da participação da empresa no mercado, é necessária a análise de fatores externos e internos, levando em consideração a trajetória da empresa, sua estrutura e o modelo de gestão. Após essa avaliação, serão obtidos resultados dos pontos fracos e fortes da organização, e a partir desses resultados é preciso tomar as medidas cabíveis. A análise de informações externas deve ser feita em dados e fatores causem efeito na organização. A definição de metas e objetivos devem ser realizadas de maneira agressiva e desafiadora para direcionar a empresa no caminho desejado. As metas são fundamentais, elas podem objetivar os mais diversos cenários pelo motivo de poderem estar baseadas em diferentes setores.

Visando o estabelecimento de estratégias voltadas para as necessidades da organização, todas as informações de etapas anteriores serão utilizadas. Para que sejam tomadas as melhores decisões, o plano estratégico contará com diversas propostas e informações relevantes. Assim, após o estabelecimento das estratégias, torna-se essencial determinar, de forma clara, quem será o responsável pela realização de determinada ação.

De modo categórico, os autores mostram que o plano de ação tem como base o foco, diferenciação e o total de custos. No modelo de liderança total em custo, a produção, a distribuição e qualquer outro setor relacionado diretamente aos custos é que receberá a atenção necessária. Já no modelo de diferenciação, a concentração do plano de ação é voltada para a distribuição e a produção. A realização das ações estabelecidas deve ser analisada de forma regular. Dentro desse cenário há vários fatores, externos e internos, que precisam ser analisados para a obtenção de um perfeito controle das ações.

Por fim, de maneira deliberada, os autores concluem a obra dizendo que o planejamento estratégico é um assunto atual, que pode ser revelado por meio de inúmeras facetas que devem ser interpretadas corretamente para uma adequada utilização desta fundamental ferramenta de gestão, necessitando do comprometimento e do apoio de todos os colaboradores da empresa. No primeiro momento, por parte de alguns, sua implantação pode trazer certa descrença, logo, cabe aos gestores do processo, encarregados da implementação do projeto, modificar a opinião dos pontos de resistência que possam existir.

Referências

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

FISHMANN, Adalberto, DE ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

JÚNIOR, Aldery Silveira, VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: Análise das funções administrativas**. 10. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Como elaborar uma resenha de um artigo acadêmico ou científico. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**. Vol. 3, n. 7, p. 95–107, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3969652. Disponível em: <<http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/41>>. Acesso em: 3 ago. 2021.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Como escrever um artigo de revisão de literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**. Vol. 2, n. 5, p. 29–55, 2019. DOI: 10.5281/zenodo.4319105. Disponível em: <<http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/122>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Como fazer um projeto de pesquisa de um artigo de revisão de literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**. Vol. 2, n. 5, p. 01–28, 2019. DOI: 10.5281/zenodo.4319102. Disponível em: <<http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/121>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Escolha do tema de trabalho de curso na graduação em Direito. **Revista Coleta Científica**. Vol. 5, n. 9, p. 88–118, 2021. DOI: 10.5281/zenodo.5150811. Disponível em: <<http://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/article/view/58>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

