

() Graduação (X) Pós-Graduação

DIRECIONAMENTOS CONCEITUAIS METODOLÓGICOS DOS CONSTRUTOS DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Paula da Silva Santos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
santos.paulads@gmail.com

RESUMO

Face às evidências de dados oficiais, que mostram as preocupantes taxas de mortalidade e de sobrevivência das empresas brasileiras, taxas estas consideradas como falhas organizacionais, o objetivo deste estudo foi descrever os direcionamentos conceituais voltados aos construtos das metodologias de planejamentos estratégicos. Trata-se da segunda parte de uma trilogia de estudos acadêmicos voltados aos procedimentos dos usos de metodologias voltadas à gestão de negócios, planejamentos e planejamentos estratégicos. Para tanto, foi aplicada uma revisão bibliográfica, que teve como base as obras didáticas que integram a literatura especializada. Os resultados obtidos permitem que as partes interessadas possam ter acesso às leituras das abordagens conceituais, que são direcionadas aos construtos das metodologias de planejamentos estratégicos, com vistas à redução das falhas organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Negócios; Empreendimentos Duráveis; Planejamento Organizacional; Desenvolvimento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Dados publicados, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), informaram que, em 2021, o Brasil tinha registrado, oficialmente, 5.196.063 empresas, com idade média de existência de 11,4 anos. Para o mesmo período, foi estimada que a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras alcançava 82,2%.

Um outro dado mais recente divulgado, pelo Sebrae (2024), aponta que as Micro Empreendedor Individual (MEI), alocadas nos segmentos de pequenos negócios, 29% fecharam suas atividades, após 5 anos de atividade. Por sua vez, as Microempresas (ME) experimentaram taxas de mortalidade entre os pequenos negócios, 21,6% encerraram suas atividades.

O conjunto destes dados evoca preocupações sobre os resultados desta dinâmica socioeconômica e empresarial, que remete ao fechamento de vagas de empregos formais no mercado de trabalho, bem como a perda do poder de compra dos trabalhadores, o que tende a afetar as cadeias de produção e de consumo de bens e serviços, o que fatalmente acarretará na redução da riqueza e nos níveis de desenvolvimento das regiões brasileiras.

Estas preocupações fazem parte de uma cesta de estudos pertinentes às áreas de conhecimento dos Cursos de Graduação em Administração e de Negócios, uma vez que a Ciência da Administração é a que assume, também, o desafio em dar respostas às falhas organizacionais (Caleman; Zylbersztajn, 2013). Outrossim, estes qualificados cursos ministram conteúdos, que lidam com ferramentas técnico-instrumentais para o enfrentamento das situações-problemas das empresas.

A luz deste desafio, as ferramentas técnico-instrumentais são indicadas para serem aplicadas, nas práticas cotidianas dos gestores responsáveis pela Gestão de Negócios (Oliveira, Prado; Silva, 2010), no aprendizado sobre Estratégia (Montgomery; Porter, 1998), na Gestão Estratégica (Costa, 2007), bem como nos modelos de Planejamentos (Ansoff; McDonnell, 1993) e a compor os construtos das metodologias de Planejamentos Estratégicos (Oliveira, 2015).

Assim, de acordo com a literatura especializada, são instrumentos administrativos, de caráter prescritivo. São considerados como ferramentas técnico-operacionais, práticas racionalmente delineadas para intervir diretamente nos ciclos de vida das empresas, com vistas a potencializar a competitividade das empresas.

Sob tais perspectivas, surge a questão central deste estudo: Quais são os direcionamentos conceituais voltados aos construtos das metodologias de planejamentos

estratégicos? Sob tal provocação científica, o objetivo deste estudo é descrever os direcionamentos conceituais voltados aos construtos das metodologias de planejamentos estratégicos.

Para tanto, foi aplicada uma revisão bibliográfica, portanto exclusivamente de fontes secundárias (Gil, 2017). Por decorrência, trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, a partir dos fundamentos teórico-empíricos aplicados (GIL, 2017). Uma cesta de obras didáticas especializadas serviu de base de dados. São obras amplamente referenciadas, nos cursos de Graduação em Administração, no Brasil, a exemplo de Ansoff e MacDonnell (1993), Kaplan e Norton (2004); Costa (2007), Oliveira (2015).

Para a estruturação do delineamento da pesquisa foi utilizado o *Check-list* sugerido por Jesus-Lopes, Maciel; Casagrande (2022). Para a redação deste estudo foram adotadas as normas atualizadas da ABNT (2023). Também foram acatados os códigos de condutas descritos pela COPE (2011), complementados pelas indicações das boas práticas de publicação científica, postada pela ANPAD (2010).

2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por conta dos procedimentos metodológicos adotados, neste estudo que integra a segunda parte de uma trilogia de estudos acadêmicos voltados aos procedimentos dos usos de metodologias de gestão de negócios, planejamentos e planejamentos estratégicos, foi possível fazer a coleta das abordagens conceituais, ensinadas nas obras especializadas, nas áreas de administração e de negócios e a partir delas elaborou-se o Quadro 01, que organiza os direcionamentos conceituais dos construtos metodológicos dos planejamentos estratégicos.

Quadro 01 – Direcionamentos, abordagens conceituais e autores

Direcionamentos Conceituais	Abordagens Conceituais	Autor(es) Ano(s)
Negócios	Decorrem das atividades, que direcionam o fluxo de produtos ou de serviços no mercado consumidor e que definem e implantam decisões estratégicas para assegurar, não apenas à sobrevivência, mas sim a continuidade da organização, de forma próspera.	Oliveira; Prado; Silva (2010, 161).
Gestão de Negócios	A gestão do negócio tem o papel fundamental de definir qual é o nível ótimo de homogeneização dos produtos e/ou de serviços, de modo a criar as condições ótima para o aproveitamento da economia de escala e, simultaneamente, atender as necessidades específicas do mercado.	Oliveira; Prado; Silva (2010, 162).
Estratégia	A estratégia consiste em um conjunto de processos interativos, que começam com o reconhecimento do que a organização é e do que se tem, num determinado momento, do seu ciclo de vida. Para tanto, faz-se necessário que a organização elabore um plano de ação para desenvolver e ajustar a sua vantagem competitiva. Isto posto, concebe-se que a	Montgomery; Porter (1998, p. 5).

	formulação de uma estratégia organizacional é para poder lidar com a competição no mercado interno ou externo.	
Gestão Estratégica	As abordagens conceituais do termo gestão estratégica são bem mais abrangentes que as do planejamento estratégico. A gestão estratégica engloba desde as avaliações de diagnóstico e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégia, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização.	Costa, Eliezer Arantes (2007, p. 55).
Administração Estratégica	Advém de um conjunto de procedimentos voltados ao estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um feixe de relações entre a organização e os ambientes que lhe permita prosseguir com seus objetivos. Estes objetivos precisam ser delineados, de forma que sejam compatíveis com as possibilidades da organização, que possibilitem continuar a ser sensível às exigências dos ambientes. Isto posto, há de se considerar que um dos produtos finais da administração estratégica é estabelecer um potencial de cumprimento futuro dos objetivos organizacionais.	Ansoff; McDonnell (1993, p. 289).
Administração Estratégica	Configura-se num processo de tornar a organização capaz, por meio não somente do planejar; mas, também de organizar, dirigir e controlar, levando a integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo, maior eficiência e eficácia à organização.	Fischmann; Almeida (2018, p. 15).
Planejamento Estratégico	Trata-se de um dos modelos metodológicos administrativos que, por meio das análises dos ambientes (internos e externos) de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão e vocação. A partir desta identificação, é possível estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos, dando assim maior força de prosperidade da organização nos médio e longo prazos.	Fischmann; Almeida (2018, p. 14).
Planejamento Estratégico	São processos administrativos que proporciona sustentações metodológicas para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos (não controláveis) e com os fatores internos (controláveis), atuando de forma inovadora e diferenciada em relação as demais empresas. O Planejamento Estratégico compreende quatro fases básicas. São elas: Fase I – Diagnóstico Estratégico; Fase II – Missão da Empresa; Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e Fase IV – Controle e Avaliação.	Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças (2015, p. 18).
Diagnóstico Estratégico Organizacional	Converte-se num processo de avaliação de posição atual da organização. Busca-se, por meio da implantação do diagnóstico, ter uma fotografia de como estão os aspectos inerentes à realidade dos ambientes internos e externos da organização. O processo do diagnóstico estratégico organizacional precisa examinar cinco aspectos inerentes à organização, na Fase I. São eles: 1) Visão; 2) Valores; 3) Análise externa; 4) Análise Interna; e 5) Análise dos Concorrentes.	Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças (2015, 45-51).

Fonte: A autora (2024).

Diante do que está exposto, de forma organizada, no Quadro 1, é possível considerar, a partir das abordagens conceituais, a disponibilidade de um conjunto de ferramentas técnico-instrumentais, publicadas na literatura especializada, que são direcionadas para corrigir as falhas organizacionais, a exemplo destas que estão sugeridas para a redução das taxas de mortalidade das empresas brasileiras e que deem a elas uma força de competitividade nos médio

e longo prazos.

A partir do delineamento de pesquisa proposto e aplicado, foi possível alcançar o objetivo geral deste estudo, que foi o de descrever os direcionamentos conceituais voltados aos construtos das metodologias de planejamentos estratégicos. Estas metodologias, conforme publicadas na literatura especializada, são direcionadas para a redução das taxas de mortalidade, considerada como uma falha organizacional, e potencializar assim a elevação das taxas de sobrevivência e de competitividade das empresas brasileiras.

Este material compreende a segunda parte de uma trilogia de estudos acadêmicos voltados aos procedimentos dos usos de metodologias de gestão de negócios, planejamentos e planejamentos estratégicos. Ao longo deste trabalho, criou-se um ambiente ambicioso e motivador para que os próximos estudos possam finalizar a formação da pretendida trilogia, estrategicamente delineada para corrigir as falhas organizacionais evidenciadas nas empresas brasileiras, que acaba afetando o desenvolvimento das regiões.

Acredita-se que este material possa servir de material técnico instrumental aos empresários, gestores e de material didático pedagógico aos docentes que ministram encontros presenciais ou virtuais, dos cursos que integram as áreas de conhecimentos multidisciplinares, que discutem didaticamente sobre administração e negócios, em especial, quando se trata das falhas organizacionais, a exemplo sobre mortalidade das empresas brasileiras. O aprendizado aqui trazido tem forças para potencializar a competitividade delas.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece ao apoio recebido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), que foram somados aos apoios estruturais e científicos feitos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação**. 2. ed. Rio de Janeiro, junho, 2023.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Boas Práticas de Publicação Científica**: Manual para

autores, revisores, editores e integrantes de corpos editoriais. ANPAD, Curitiba (PR), atualizado para versão 2.0, EnANPAD, 2010. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/diversos/boas_praticas.pdf.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz Caleman; ZYLBERSZTAJN, Decio. Falhas Organizacionais: Tipologia, determinantes e proposta de modelo teórico. Salvador, **Empresas & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 261-282, abril/junho, 2013.

CODE OF CONDUCT AND BEST PRACTICE GUIDELINES FOR JOURNAL EDITORS. (COPE). **Code of Conduct**. 2011. Disponível em:
<https://publicationethics.org/files/u7141/1999pdf13.pdf>.

COSTA, Elieer Arantes da. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Agência IBGE. **Demografia das Empresas**. 2024. Disponível em:
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38171-em-2021-saldo-de-empresas-que-entraram-e-sairam-do-mercado-cresceu-pelo-terceiro-ano-seguido>.

JESUS-LOPES, José Carlos; MACIEL, Wilson Ravelli Elizeu; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva. 10. reimp. Rio de Janeiro: Campus: Harvard Business Review Book, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos. Metodologia. Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2024. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.