

**CONCEITOS TEÓRICOS E A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: Um estudo em uma empresa pública do setor de
saneamento básico.**

**THEORETICAL CONCEPTS AND THE PRACTICAL APPLICATION OF
STRATEGIC PLANNING: A public company study in the basic sanitation
sector.**

Paulo César Schotten
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
Nova Andradina/MS
<https://orcid.org/0000-0002-2053-7310>

Daiany Gomes Moreira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA,
Nova Andradina/MS

Hugo Vinícius Colman Soares
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
Nova Andradina/MS

José Roberto Grasiel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
Nova Andradina/MS

Nayara Jaqueline Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
Nova Andradina/MS

Data da submissão: 28 de novembro de 2020

RESUMO

O Planejamento Estratégico é mais que uma ferramenta de gestão. Trata-se de um processo organizacional que pode ser aplicado a todos os tipos de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, de pequeno, médio ou grande porte, produtiva ou de prestação de serviços. O Planejamento Estratégico leva a empresa a conhecer o ambiente e mercado onde está inserida e a si mesma, através de análise de seu próprio ambiente. O objetivo dessa pesquisa de apresentar na teoria e pratica as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Na teoria foram abordados os principais conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Na prática, apresentou-se etapas do planejamento estratégico da empresa Sanesul. Metodologicamente, trata-se de um estudo elaborado através de entrevista e análise documental. A análise constata a congruência entre os preceitos teóricos e a pratica na

organização, demonstrando através das etapas de construção do planejamento estratégico a valorização e a aplicação, respeitando as etapas filosóficas, de análise ambiental e construção de objetivos e estratégias.

Palavras-chave: Estratégia; Objetivos; Planejamento; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Strategic Planning is more than a management tool. This is an organizational process that can be applied to all types of companies, whether public, private or third, small, medium or large, productive or providing services. Strategic Planning takes the company to know the environment and market where it is inserted and itself by analyzing its own environment. This research aims to present in theory and practice the steps for the development of Strategic Planning. In theory, the main concepts of planning, strategy, and strategic planning were addressed. In practice, stages of the strategic planning of the company Sanesul were presented. Methodologically, it is a study developed through interviews and documentary analysis. The analysis finds the congruence between the theoretical precepts and the organization's practice, demonstrating through the stages of constructing the strategic planning the valorization and the application, respecting the philosophical stages of environmental analysis and construction of objectives and strategies.

Keywords: Strategy; Goals; Planning; Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem papel fundamental no desenvolvimento de organizações. Qualquer tipo de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, independente do porte pode se beneficiar do processo de planejamento estratégico. Quando se trata de gestão estratégica, a ideia de prospectar como futuro é inerente à capacidade da organização de desenvolver seu profissionalismo de gestão. Trata-se de direcionar os esforços da organização em busca de um objetivo estratégico, objetivo esse que representa a visão dos gestores para com sua companhia.

Muitos são os obstáculos na adoção do Planejamento Estratégico, mas na visão de Costa (2007) destaca-se a dificuldade das pessoas em lidar com o futuro e principalmente do medo das pessoas de lidar com o desconhecido. Esse medo pode ser resultado de uma série de concepções erradas com relação a própria organização ou ao comportamento dos gestores, que por sua vez,

tendem a tomar uma atitude mais reativa ao que acontece no mercado, ao invés de aplicar uma ação mais proativa, construindo um futuro desejado e conduzindo os rumos da organização de maneira mais segura.

Uma das principais argumentações contra o Planejamento Estratégico é a questão das mudanças no ambiente e no mercado, principalmente em um país que economicamente não se encontra solidificado, como é o caso do Brasil. O que as pessoas precisam entender é que justamente em ambientes turbulentos, onde as situações mudam frequentemente, que precisamos conhecer os caminhos mais seguros em busca de nossos objetivos, caminhos esses que, se bem estruturados, são detalhados dentro de um Planejamento Estratégico.

A partir dessa concepção emerge o problema de pesquisa de demonstrar como um Planejamento Estratégico, a partir da construção e definição de todas as suas etapas, pode ser o diferencial competitivo no seu mercado de atuação. O objetivo dessa pesquisa é apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Como estudo de campo para a parte prática da pesquisa foi utilizado o Planejamento Estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado do Mato Grosso do Sul “Sanesul”.

Justifica-se essa pesquisa por dois pontos principais. Primeiramente na parte da divulgação e disseminação da teoria existente sobre Planejamento Estratégico. Muitas organizações são geridas por empreendedores que não tiveram a oportunidade de frequentar universidades e, desta forma, não tiveram acesso ao conceito aqui trabalhado. Em segundo plano, a importância desse artigo vem de encontro também à utilização da ferramenta, visto que é apresentado na prática, os passos e resultados de cada etapa de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Para que esse objetivo seja alcançado, esse artigo está dividido em 5 seções distintas: a seção um apresenta os objetivos e justificativas da pesquisa; a seção dois apresenta conceitos relevantes que suportam e subsidiam as conclusões do trabalho; a seção 3 apresenta a metodologia de desenvolvimento que norteou os passos de desenvolvimento da pesquisa e do artigo; a seção 4 apresenta as etapas e processos do Planejamento Estratégico na empresa estudada; por fim, na seção cinco, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Estratégia e Planejamento

O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico inicia-se com o conhecimento dos conceitos principais, aplicações e objetivos da utilização dessa ferramenta de gestão. Entende-se por estratégia o conjunto de decisões (diretrizes e regras) formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente. Oliveira (2007) conceitua que estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

O conceito geral de estratégia é apresentado por Maximiano (2004), para quem estratégia é o meio ou conjunto dos meios para alcançar um fim (ou objetivo). Costa (2007) apresenta um direcionamento da estratégia para a aplicação em organizações, denominando como estratégia empresarial e resume os conceitos em:

- No campo da administração das organizações, a estratégia é o caminho (s) que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.
- Pode também ser considerada como a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir.
- A estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos possam ser alcançados.
- A ênfase nos objetivos ou nos caminhos depende das pessoas que estão planejando
- Os caminhos são definidos como diretrizes ou linhas gerais de ação. Por isso estratégias também são chamadas de *políticas de negócios*.
- Algumas empresas atuam em um único negócio, outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam a diretriz da colaboração em outros.

Destaca-se também a importância da compreensão do termo Planejamento. O Planejamento, na visão de Oliveira (2013) tem por concepção o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O Planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

Oliveira (2013) alerta que o Planejamento não é um ato isolado e conceitua que o no desenvolvimento de Planejamento, o processo é muito mais importante que o seu resultado final. Entende-se por essa afirmação que o fato de desenvolver uma ação de planejamento leva o gestor a pensar sua organização, fazendo com que ele conheça as oportunidades e ameaças existentes em seu mercado de atuação, bem como possa identificar a sua realidade enquanto empresa, percebendo quais são seus pontos fortes que o colocam em uma posição de vantagem sobre seus concorrentes e, por outro lado, identificar suas fraquezas que podem limitar seu crescimento ou prejudicar a manutenção de suas atividades.

Por fim, destaca-se Souza e Qualharini (2007) para quem o grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo. Os autores argumentam ainda que a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa.

2.2 Conceitos e Processo de Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é apresentado por Kotler (1975) como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Silva (2007)

define que o planejamento é o processo em que um grupo de pessoas escolhidas pela organização determinam antecipadamente a visão de futuro e como fará para atingir seus objetivos, utilizando-se da elaboração de planos de ação e metas.

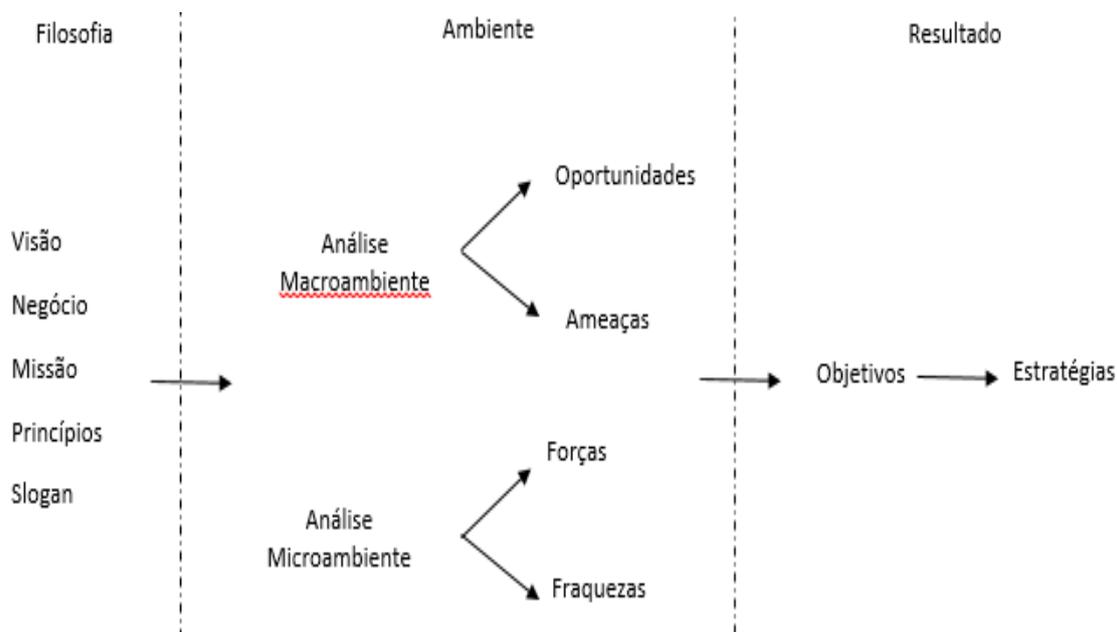
Alday (2000) faz uma crítica a utilização do Planejamento Estratégico e argumenta que no mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e às vezes obsoleta. O autor justifica essa afirmação alegando que muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Outro ponto de crítica do autor é relacionado a falta de compreensão do próprio termo Planejamento Estratégico:

“Existem dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. Esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos”. Alday (2000)

Em relação as etapas para formulação de um Planejamento Estratégico, Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020) resume em cinco etapas: 1) definição do negócio, visão, missão e princípios da organização; 2) análise do ambiente organizacional; 3) postura estratégica; 4) formulação das estratégias, objetivos e metas e; 5) plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas. Um resumo da sequência do Planejamento estratégico, baseado nos conceitos propostos por Costa (2007) e Oliveira (2013) e são apresentadas na figura 1.

Figura 1 Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Costa (2007) e Oliveira (2013)

Informações detalhadas para desenvolvimento de cada uma dessas etapas e leitura complementar sobre planejamento e estratégia poderá ser consultado, dentre outros, em Porter (1989), Aaker (2001), Bethlem (2002), Costa (2007), Rezende (2008) e Oliveira (2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se por método científico, na concepção de Souza (2020) como a metodologia usada por cientistas na busca do conhecimento, mais precisamente é um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novos conceitos, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes.

Essa pesquisa é classificada como descritiva quanto ao seu objetivo e estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos adotados. Pesquisas descritivas para Vergara (2000, p. 47) são pesquisas que expõem as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Já estudo de campo, na

concepção Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

Além disso, essa pesquisa tem também características de pesquisa documental pois busca informações nos repositórios de artigos e publicações com relação ao ambiente e no Planejamento Estratégico já realizado na organização estudada. Vale então entender a definição de pesquisa documental que, na visão de Gil (2008), é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Operacionalmente essa pesquisa foi desenvolvida em duas etapas distintas de pesquisa. Em um primeiro momento, após a etapa de conscientização, contextualização e conceituação sobre Planejamento Estratégico, um levantamento teórico foi para compreensão do assunto e descrição dos conceitos sobre Planejamento Estratégico. Essa etapa foi desenvolvida nos meses de março e abril de 2020 pelos pesquisadores, em seus próprios ambientes e utilização de recursos via sistemas de comunicação utilizando-se de plataformas de acesso à internet. As discussões dessa etapa vinham através de workshops entre os membros pesquisadores.

Em uma segunda etapa os pesquisadores buscaram respostas na empresa onde tiveram a oportunidade de entrevistar o gestor da unidade de Nova Andradina (MS) sobre o processo de planejamento da empresa e conheceram o documento “Planejamento Estratégico” desenvolvido pela organização. A coleta de informações então deu-se por meio de entrevista não dirigida e documental. Nesse momento os pesquisadores foram instigados a fazer uma comparação teórico x prático, embasado nas pesquisas efetuadas, conceitos aprendidos e nas informações colhidas na própria empresa. Essa etapa foi realizada nos meses de maio e junho de 2020. Os destaques dos pesquisadores com relação ao processo estão descritos na seção 4 e nas considerações finais do presente artigo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresenta-se a empresa estudada e os dados referentes ao Planejamento Estratégico da empresa para o período de 2020 a 2030. Como processo, foi analisado os ambientes macroeconômicos com pesquisas na economia mundial, nacional e estadual, o ambiente político e a demografia também lembrados nas esferas nacional e estadual. Na análise micro ambiental foi apresentado a caracterização da empresa, os fatores culturais e legais e os pontos fortes e fracos da empresa, análise do cenário e riscos empresariais.

4.1 Caracterização da empresa.

A Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL) é uma Sociedade de economia mista com personalidade jurídica de direito privado, com composição acionária assim definida: O governo do Estado de Mato Grosso do Sul detém 99,91% de suas ações e a Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos AGESUL detém 0,09% de suas ações. A Sanesul é uma empresa pública que tem como ramo de atividade operar sistemas e comercializar serviços de água potável e esgotamento sanitário tratado. A empresa foi criada em 1979.

4.2 Filosofia estratégica da organização

O objetivo de estudar a filosofia da organização é conhecer a empresa, saber quais são suas visões, sua cultura, sua razão de existência e quais são os princípios que norteiam suas operações. O estudo apresenta que:

- **Visão:** Em suas declarações estratégicas notou-se que a visão de futuro da empresa é de ser reconhecida pela excelência nos serviços de saneamento básico, melhorando a saúde das pessoas.
- **Negócio:** A empresa tem seus negócios consolidados a atender a população nos serviços de abastecimento de águas; esgotamento sanitário; comercialização dos serviços. Seus novos negócios são os de drenagem urbana; coletas dos resíduos sólidos domésticos e industriais; consultorias; certificação e assistência técnica; serviços de

proteção do meio ambiente e dos recursos hídricos e outros serviços necessários a saúde da população.

- **Missão:** Uma das preocupações e missão da organização é o de gerir serviços de qualidade em abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para a saúde pública, a preservação ambiental e o desenvolvimento social e econômico de Mato Grosso do Sul.
- **Princípios:** Quanto aos princípios da Sanesul verifica-se que os mesmos devem direcionar a conduta de todos os agentes envolvidos nas atividades da empresa dando suporte ao cotidiano enquanto pessoas comprometidas com os resultados pretendidos. Destaca-se: ética; eficiência; eficácia; efetividade; segurança, regularidade, e qualidade dos serviços; sustentabilidade ambiental; sustentabilidade econômico-financeira; legalidade; impessoalidade; publicidade.
- **Slogan:** Há mais de 40 anos levando qualidade de vida até você.

4.3 Análise do Ambiente

O princípio de análise de ambiente controlável (micro) busca identificar quais são as forças da organização que podem coloca-la em uma situação de vantagem perante seus concorrentes e quais são as fraquezas que de uma forma ou de outra podem interferir negativamente nas operações da organização.

Já o ambiente incontrolável (macro) está vinculado ao ambiente maior da organização naquele ao qual a empresa tem pouca ou nenhuma força de barganha. Nesse ambiente a empresa busca identificar as oportunidades que o mercado oferece para o crescimento da empresa e, que, uma vez preparada a empresa pode desenvolver-se ou ainda identificar as ameaças do mercado para as ações da organização, colocando-a em posição de perigo, ou seja, risco de continuidade de seu negócio.

A organização estudada tem isso bem definido. A análise desse ambiente pode ser resumida conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 Análise Ambiental

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
Estrutura (investimento) Pessoas (comprometimento e segurança) TI: sistemas corporativos bem estruturados Logística Planejamento (existência) Comunicação Relacionamento	Demanda crescente pelos serviços de esgotamento sanitário. Automação dos sistemas operacionais. Foco político no tema saneamento, Saneamento visto como vetor importante para a qualidade de vida da população e preservação do meio ambiente. Demanda social Mídia
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Estrutura (perdas no processo) Pessoas: Falta do Plano de Carreira TI: (problemas de validação dos dados). Planejamento: alinhamento entre os níveis - estratégico, tático e operacional. Baixo nível de investimentos em inovação e pesquisa.	Lenta recuperação econômica Interrupção no sistema tecnológico e de rede: Conexões e invasões Concorrência, Concessões municipais não renovadas. Crise ambiental que pode afetar a oferta de água e a qualidade dos mananciais. Queda do poder aquisitivo (crise econômica)

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

No macro ambiente, a organização explora os ambientes apresentados por Oliveira (2013, p. 47), a saber: Ambiente Econômico; Social; Político; Demográfico; Social, Cultural; Legal e Tecnológico. Na parte interna (micro), a empresa tem estudos que a preparam e conscientizam com relação às suas potencialidades e suas fraquezas.

Outro ponto bastante interessante no processo de Planejamento Estratégico da Sanesul vem da análise de riscos. Os principais pontos de análise de risco da empresa são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 Riscos Empresariais

RISCOS EMPRESARIAIS – SANESUL
Riscos do Negócio: Rescisão dos contratos ou não renovação dos contratos de concessão; Riscos operacionais: sucateamento dos sistemas, elevação das perdas, mudanças climáticas; Danos causados por acidentes de trabalho ou por segurança inadequada; Riscos financeiros: redução de receita, elevação de custos, redução das fontes públicas de financiamento, elevação do índice de inadimplência dos órgãos públicos e de particulares; restrição orçamentária ou financeira para realização dos investimentos planejados; Riscos ambientais: redução da disponibilidade hídrica dos mananciais, poluição das fontes de captação, ações do Ministério Público e de órgãos ambientais devido a passivos ambientais; não cumprimento ou desconformidade com as condicionantes impostas no licenciamento ambiental. Riscos legais e regulatórios: aumento de custos decorrentes de imposições legais e regulatórios como taxas, fundos financeiros e outorgas dos serviços. Suspensão da tarifa investimento. Desconhecimento das exigências da Lei 13.303/16 para contratações e implantação da governança corporativa.

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

A organização estudada desenvolveu um mapa estratégico que sintetiza seu papel e seu planejamento para o período de 2020 a 2030. Esse mapa contempla e resume a visão filosófica da empresa e as dimensões de atuação no mercado, nas finanças, nos processos internos e no desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem. Do mapa estratégico, a empresa define seus objetivos estratégicos. A tabela 1 apresenta os objetivos estratégicos da empresa SANESUL para o período de 2020 a 2030.

Tabela 1 Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	un	2020	2023	2026	2028	2030
1. Manter a universalização do abastecimento de água em 99% da população urbana.	%	99	99	99	99	99
2. Atingir 88% de atendimento em esgotamento sanitário no ano de 2030.	%	55	68	75	82	88
3. Avaliar a ampliação do mercado de atuação para novos negócios, a partir de 2020.	%	100	100	100	100	100
4. Manter todas as concessões dos serviços com segurança contratual.	%	100	100	100	100	100
5. Elevar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados	%	80	85	85	85	90
6. Manter o equilíbrio econômico financeiro da empresa.	%	26	29	32	33	34
7. Manter o Índice de Arrecadação em, no mínimo, 98% do faturamento particular.	%	≥98	≥98	≥98	≥98	≥98
8. Reduzir as perdas de água para 200 l/lig/dia até 2030.	l/lig/dia	274	255	236	218	200
9. Manter a qualidade da água distribuída nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
10. Manter a qualidade dos efluentes do esgoto nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
11. Reduzir o Custo Unitário de Energia Elétrica para 0,50 R\$/kWh até 2030.	%	0,68	0,65	0,60	0,55	0,50
12. Implantar o Plano de Carreira e Remuneração em 2020.	%	100	100	100	100	100
13. Implantar a Política de Gestão de Pessoas em 2020.	%	85	95	100	100	100
14. Instituir o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica em 2020.	%	40	60	80	90	100

Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

4.4 Análise geral da pesquisa

Destaca-se a importância dada ao processo pela empresa. É perceptível por meio do documento apresentado a seriedade e a aplicabilidade do planejamento em todas as esferas da Sanesul. O Planejamento Estratégico de um documento de gestão, cujo objetivo destacado por Kotler (1975), Ferreira et

al (1997), Alday (2000), Silva (2007), Souza e Qualharini (2007) e a organização Sanesul utiliza-se do mesmo com essa finalidade, servindo realmente como pregado na literatura como direcionador dos esforços organizacionais em busca dos objetivos definidos.

Outra constatação extraída da análise é relacionada à forma como o planejamento foi sequenciado e redigido. O modelo adotado pela Sanesul segue em linhas gerais o padrão indicado por Costa (2007) e Oliveira (2013), embora esteja mais próximo da ideia e modelo geral apresentado por Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020). Isso não quer dizer que um ou outro estão errados e os outros certos, mas sim, leva a compreensão que existem várias formas de redação e construção de um planejamento que, a partir das necessidades organizacionais podem ser adotados.

Por outro lado, foi constatado também a existência de uma sequência lógica obedecendo o estabelecido e partes componentes que levam a: 1) uma análise filosófica da organização nas suas definições de visão, missão, valores, etc; 2) uma análise do ambiente macro e micro levando ao conhecimento de suas oportunidades e ameaças e de suas forças e fraquezas e; por fim, 3) o estabelecimento de objetivos e estratégias que guiarão os passos da organização.

Ressalta-se então a importância do Planejamento Estratégico para a organização estudada e a valorização do processo, identificando através dessa análise que, por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, de caráter público, o Planejamento Estratégico é muito bem direcionado e compreende as necessidades e objetivos para o qual foi proposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa foi apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. O objetivo de apresentar na teoria foi atendido através da apresentação de literatura específica e a parte prática utilizou-se da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa Sanesul.

Na comparação teórico prático foi possível constatar que a organização

tem um processo sistematizado de planejamento, culminando na redação de um Planejamento Estratégico que conduz os rumos da organização e serve como guia (direcionador) em busca dos objetivos. Ressalta-se ainda que o Planejamento Estratégico da organização segue os padrões apresentados na literatura, sendo compostos de partes específicas que levam à compreensão da razão de existência da organização, de seu contexto ambiental e de seus objetivos e estratégias.

Em um contexto maior, o conteúdo aqui apresentado reforça a importância do Planejamento para as organizações, pautado em cima de definições estratégicas que auxiliam organizações no seu dia a dia e principalmente no processo de decisão e busca de objetivos e metas, podendo ser aplicado a organizações públicas, privadas e/ou terceiro setor, e independente do tamanho, podendo ser aplicados a empresas de pequenos, médios ou grande porte.

Como limitação, essa pesquisa foi desenvolvida em um contexto de pandemia o que limitou o acesso a pessoas na organização, razão pela qual o trabalho foi direcionado a um contexto mais documental e o processo de desenvolvimento não foi estudado, ficando então como recomendações para estudos futuros, a partir do conhecimento aqui apresentado, de estender a pesquisa ao processo de criação e desenvolvimento do Planejamento, bem como ao estudo prático de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. - Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2001.

Alday, H.E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>, acesso em 14 de agosto de 2020, às 12:00.

Bethlem, A. **Estratégia Empresarial** - conceitos, Processo e Administração Estratégica. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

Costa, E. A. **Gestão Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

Drucker, P. F. **Economy's Dark Continent**. Revista Fortune. Abril. p.131. 1962.

Ferreira, A. A.; Reis, A. C. F. & Pereira, M. I. (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- Kotler, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975
- Maximiano, A. C, A. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Oliveira, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p. 331.
- Oliveira, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo, Editora Atlas: 2013.
- Porter, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.
- Rezende, D. A. **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico**. São Paulo: Brasport, 2008.
- Silva, A. T. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Souza, L. A. **Método científico**. Mundo educação. Disponível em <https://mundoeducacao.uol.com.br/quimica/metodo-cientifico.htm#:~:text=Entende%2Dse%20por%20M%C3%A9todo%20cient%C3%ADfico,e%20integrar%20conhecimentos%20pr%C3%A9%2Dexistentes.> Acesso em 14 de agosto de 2020, às 13:35.
- Souza, W.; Qualharini, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Centro Universitário SENAC. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007. Disponível em <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em 14 de agosto de 2020, as 12:48.
- Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- Zanatta, J. M., Nuske, M. A., & Halberstadt, I. A. (2020). **Strategic planning for a micro enterprise: case study in a supermarket in Rio Grande do Sul**. *Research, Society and Development*, 9(2), e36922006. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2006>