

ANTÔNIO LEONARDO RODRIGUES TAVEIRA
PEDRO IVO VAZ NETTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA ESSENCIAL PARA
O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA**

Monografia apresentada no Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Orientador Prof.º Vilson José Masutti.

CUIABÁ

2003

SUMÁRIO

RESUMO	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	
O PLANEJAMENTO	3
1.1 Conceito de Planejamento	3
1.2 Etapas do Planejamento	6
1.3 Tipos de Planejamento	7
1.3.1 Planejamento estratégico	7
1.3.2 Planejamento tático	8
1.3.3 Planejamento operacional	8
CAPÍTULO II	
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.1 Conceito de Planejamento Estratégico.....	9
2.2 Princípios do Planejamento Estratégico.....	12
2.3 Por que fazer o Planejamento Estratégico.....	13
2.4 Quem deveria participar do Planejamento Estratégico	16
2.4.1 Como se processa o Planejamento nas Hierarquias da Empresa.....	18
2.4.2 Pontos primordiais na implantação do Plano Estratégico.....	20
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS.....	24
3.1 Considerações Iniciais.....	24
3.2 Fases da Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas Empresas	27
3.2.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico	30
3.2.2 Fase II -Missão da Empresa.....	35
3.2.3 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos.....	37
3.2.4 Fase IV - Controle e Avaliação.....	40

CAPÍTULO IV

CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
4.1 Considerações.....	42
4.2 Finalidades da Função Controle e Avaliação.....	43
4.3 Informações Necessárias ao Controle e à Avaliação	45
4.3.1 Decisão de Processo de Controles	47
4.4 Fases do Processo de Controle e Avaliação	47
4.4.1 Estágios de Controle e Avaliação	49
4.4.2 Níveis de controle e avaliação	50
4.5 Verificação de Consistência do Planejamento Estratégico.....	52
4.5.1 Revisões do planejamento estratégico	53
4.6 Resistências ao Processo de Controle e Avaliação	54

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	55
5.1 Diagnóstico: A Ferramenta para o Planejamento Estratégico	55
5.2 Diagnóstico Estratégico.....	57
5.3 Componentes do Diagnóstico Estratégico	57
5.3.1 Visão da Empresa	57
5.3.2 Análise Interna e Externa da Empresa.....	58
CONCLUSÃO	64
BIBLIOGRAFIA.....	67

RESUMO

Basicamente, até 1960, as organizações eram consideradas como um sistema fechado, não tendo entrosamento algum com o ambiente externo. A partir de 1960, a organização passou a ser considerada como um sistema aberto, interligado com o ambiente externo. A necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, fica cada vez mais evidenciada com o advento da globalização, pois as mesmas procuram se estruturar, reduzindo hierarquias e corrigindo distorções, para buscar uma adequação de seus custos juntamente com uma qualificação primorosa, e com isto obter uma maior qualidade nos seus serviços. Com esta nova realidade, os administradores das organizações serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível e sustentável, o que implica necessariamente repensar o conceito da corporação. Devemos considerar que tais organizações devem ser flexíveis, se adaptando as mudanças de ambientes externos. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços.

INTRODUÇÃO

O processo de mudanças rápidas que está ocorrendo desde a década de 90 vem impondo uma era de profunda reestruturação nas relações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais.

Tais mudanças impactam de maneira substancial a estrutura e o funcionamento da economia mundial, atingindo em cadeia, as relações mercantis e de trabalho regional exigindo reformulações nas formas e nos procedimentos produtivos, a partir da incorporação de novas tecnologias e organização social do trabalho.

A busca da produtividade para garantir a competitividade tem sido meta para todos aqueles agentes responsáveis pelo processo de produção de bens e serviços, tanto no setor privado quanto no setor público.

Já nos anos 60, foi proposto por Ansoff (1977) o planejamento estratégico, considerando a estratégia como um *mix* produto/mercado, ou seja, passava-se a levar em conta o ambiente externo e o princípio da descontinuidade temporal, porém não havia preocupação com os problemas internos da organização. O princípio da descontinuidade temporal significava que os sistemas complexos nunca vão se comportar no futuro como se comportavam no passado, pois tem que acompanhar as mudanças culturais e os avanços tecnológicos.

O planejamento estratégico organizacional, que engloba o planejamento estratégico e a administração estratégica, deve ser visto como um instrumento de mudanças e não como um instrumento de marketing.

Numa organização, considera-se como planejamento estratégico o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade.

Esta pesquisa tem por objetivo e finalidade demonstrar a importância do planejamento estratégico no âmbito empresarial, apresentando o conceito e características.

No capítulo I, será demonstrado o conceito e as etapas do planejamento;

No capítulo II, será abordado o planejamento estratégico e seus aspectos gerais, bem como seus princípios.

Já no capítulo III, será apresentada a metodologia de elaboração do planejamento estratégico abordando suas fases;

No capítulo IV, será demonstrada a importância do controle e avaliação do planejamento estratégico;

Finalmente, no capítulo V, será abordados o diagnóstico estratégico, seu conceito e seus componentes;

O estudo foi constituído do levantamento bibliográfico e de informações em materiais publicados, referentes ao assunto em questão e informações obtidas da Internet.

CAPÍTULO I

O PLANEJAMENTO

1.1 Conceito de Planejamento

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer a sua real amplitude e abrangência. Para tanto Steiner (1969:12), estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

“A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.”

Steiner (1969:12) salienta que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Como conseqüência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base na registro de uma série de probabilidades:

- projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser Igual ao passado, em sua estrutura básica:
- predição corresponde à situação em que a futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e
- plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento: e o limite da formalização do planejamento: é uma visão estática do planejamento; é urna decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercido mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e Implementação na empresa. Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais bem como a ação nestes dois níveis pode ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um “modo de pensar”; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e Indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem e ande será feito.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do Impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como 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 moda mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisória e, conseqüentemente, provocar a aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de tomá-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Outro aspecto a destacar, Inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam a sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso Implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de faina não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de Influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresenta-se a seguir algum dos principais aspectos:

- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às Implicações futuras de decisões presentes (Koontz, 1971). Portanto, aparece coma um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

- b) O planejamento não é um ato Isolado. Portanto, deve ser visualizada como um processo composto de ações Inter-relacionadas e Interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento. Normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvida pela” empresa e não ‘para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos Inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua Implantação.

1.2 Etapas do Planejamento

Para Ansoff (1977), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ansoff (1977) apresenta cinco partes para as quais foram realizadas adaptações:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macro estratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Mui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui tem-se o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do

futuro desejada.

Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de Implantação do empreendimento.

Devem-se ressaltar alguns aspectos, a saber:

- O próprio processo de planejamento deve ser planejado.
- O processo é interativo, ou seja, a sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo.
- O processo é iterativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

1.3 Tipos de Planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático; e
- e) planejamento operacional.

1.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e Internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

1.3.2 Planejamento tático

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégicas.

O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

1.3.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritas, das metodologias de desenvolvimento e Implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

CAPÍTULO II

DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui, no fim do século XX, para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macroambiente operacional.

Considerando que o macroambiente econômico, social e político está sujeito a turbulentas alterações, que tecnologia e produtos entram em processo de obsolescência acelerado ou, na sua curva de maturidade mercadológica, que os ciclos econômicos entre o “boom” e a estagnação assumiram um comportamento extremamente dinâmico e, ainda, que as oportunidades no mercado devem ser identificadas com antecipação, o planejamento estratégico transformou-se no sistema de gestão do fim do século XX, e, sem dúvida, na única forma com a qual uma gestão pode realizar suas oportunidades e melhorar significativamente os seus lucros.

Poucas vezes antes na história econômica, o macroambiente esteve tão agitado, cheio de ameaças e, por outro lado, com tantas oportunidades para empresas que possuem flexibilidade e planejamento adequado para poder identificar tais ameaças e oportunidades num macroambiente de alterações dinâmicas, onde as condições de ontem não serão as mesmas de amanhã.

O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica ajudam a alta gestão a identificar as ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente turbulento e imprevisível dos anos 90 e do início do século XXI. Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

A seleção das estratégias aplicadas por uma empresa engloba comportamento passivo, comportamento neutro ou comportamento positivo, penetração mercadológica, desinvestimento ou investimento em certos segmentos, conglomeração, expansão horizontal ou vertical, reintegração ou pró-integração e, por outro lado, retirada estratégica ou tática de certos segmentos, mercados ou produtos para evitar as

ameaças e aproveitar oportunidades na continuidade de uma organização.

A alta gestão de uma empresa opera permanentemente em duas zonas de tempo: no presente, com as obrigações cotidianas da gestão do dia-a-dia, e no futuro a curto, médio e longo prazo, onde a continuidade do empreendimento deve ser planejada e o planejado transformado em realidade dentro de um conjunto de regras científicas, componentes das metodologias do planejamento estratégico. Nos processos decisórios da gestão cotidiana, as variáveis pertencem a um macroambiente relativamente conhecido, como por exemplo:

- os produtos e serviços da atualidade;
- os clientes do “port folio” de hoje;
- os segmentos mercadológicos atualmente trabalhados;
- os preços dentro de uma estrutura atualizada;
- os custos de hoje mais os reajustes necessários;
- a capacidade de produção e a produtividade de hoje;
- os competidores da situação atual;
- o macroambiente político, econômico e social e a legislação da atualidade.

Nem todos os gestores possuem acesso a um banco de dados com todas as informações de seu macroambiente, mas normalmente controlam as variáveis da atualidade suficientemente bem para poderem formar um conceito de um processo de tomada de decisões. Por outro lado, as decisões que tomam hoje oferecem um “feedback” relativamente rápido. Se aumentam os preços de seus produtos hoje e as vendas diminuem em consequência disso, no máximo em 30 (trinta) dias eles sabem que cometeram um erro e podem corrigi-lo rapidamente. Se aumentam os preços e as vendas não diminuem e, portanto, os lucros aumentam, sabem que tomaram a decisão certa pelo “feedback” de informações mensais que estão à sua disposição.

Este cenário se altera dramaticamente quando a alta gestão toma decisões sobre o futuro desempenho da empresa. As variáveis conhecidas hoje se transformam em variáveis incógnitas amanhã, O tempo do “feedback” de informações só chegará no futuro, às vezes em um futuro distante, e as correções não são tão fáceis. A única coisa certa do futuro é que ele definitivamente será diferente do presente.

Em um macroambiente turbulento, em que uma série de variáveis se altera sem aviso e a curto prazo, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos

do planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias, no caso de uma ou mais variáveis se alterarem drasticamente.

O fato de que o macroambiente de amanhã será, com certeza, diferente do macroambiente de hoje, fato esse que ocorre pelo menos desde os anos 70, é crucial para os gestores entenderem a necessidade do planejamento estratégico.

Uma prova da importância da aplicação das metodologias do planejamento estratégico fica mais evidente após serem preenchidos os seguintes questionários, onde o estudioso do assunto pode analisar a posição do seu negócio daqui a 5 (cinco) anos. Se o nível de confiança, expressado pelas respostas, é menor que 90% em qualquer uma das perguntas, ou se o executivo que responde às perguntas tem dificuldades de completar algumas delas, ficará claro que este executivo terá mais problemas em tomar decisões no futuro próximo do que tem na atualidade, ou seja, ele terá de recorrer às ferramentas do planejamento estratégico para aumentar o nível de confiança nas suas futuras transações. Para, então, dar continuidade ao empreendimento.

Uma vez executados os questionários, este exercício mostrará o nível de alterações que sofrerá tanto o macroambiente quanto a atividade da empresa, os produtos, a tecnologia e os consumidores; alterações que podem ser previstas até um certo ponto pela atividade de planejamento estratégico e, eventualmente, ser cobertas por planos de contingência para enfrentar o futuro com menos surpresas.

O planejamento estratégico e a eficiente implantação e execução destes planos dentro das normas científicas propiciam uma ferramenta eficaz de comunicação sobre alterações no macro e no microambiente operacional do empreendimento para as hierarquias da empresa, com a participação de todos os componentes destas hierarquias, para evitar ameaças que poderiam ter conseqüências fatais para o empreendimento.

A pergunta "O que é planejamento estratégico?" poderia ser respondida resumidamente das seguintes formas:

- é uma metodologia para desenvolver novos talentos, necessários para uma gestão que pode eficazmente enfrentar as ameaças do amanhã.
- é uma metodologia científica para alocar os recursos escassos da empresa de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macroambiente turbulento e incerto.
- é a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de

ganhar vantagens competitivas para manter, ou aumentar sensivelmente, o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macroambiente e das suas variáveis específicas.

- planejamento estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da empresa.
- é o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da empresa e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico e o processo de obsolescência.
- é um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação, formação de empresas “*holdings*”, descentralização, aquisições, fusões, incorporações, reintegrações, pró-integrações, horizontalizações e verticalizações estratégicas para garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento.

O empreendedor, empresário e executivo que não acredita que esta metodologia pode ser implantada em um macroambiente turbulento e incerto como, por exemplo, no Brasil, enfrentará dificuldades no futuro e/ou opera ainda no século XIX. e tem que trabalhar em cima de extrapolação de dados, que pode oferecer uma série de surpresas.

Obviamente, planejamento estratégico não é só uma “coisa” ou uma técnica de moda dos pesquisadores da Harvard, como era o “Management by Objectives”, é, sem dúvida, a mais perfeita tentativa de abordagem de uma transição empresarial ordeira para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa e flexível, para se ajustar rapidamente a planos de contingências, no caso de o macroambiente se alterar drasticamente, como a sociedade brasileira já está acostumada, especialmente se considerarmos as várias remonetarizações e pacotes improvisados, que sofremos nos últimos anos e, possivelmente, desde Pedro I.

2.2 Princípios do Planejamento Estratégico

Os princípios gerais do Planejamento são quatro a destacar:

1. Princípio da contribuição aos objetivos - visa sempre os objetivos

máximos da empresa.

2. Princípio da precedência – são questões anteriores a uma função administrativa: organização, direção e controle.

3. Penetração e abrangência - o planejamento modifica o ambiente organizacional, provoca uma série de alterações nas características e atividades da organização. Essas alterações, nas pessoas, podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transparência, na tecnologia, novas tecnologias e tecnologia mais modernas, gera evolução de conhecimentos e no sistema podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridades, comunicação e instrução.

4. O princípio da eficiência, eficácia e efetividade:

Eficiência - é fazer as coisas bem-feitas, aquilo que se faz dentro dos limites previstos, cumprir o papel.

Eficácia - é fazer as coisas realmente certas, produzir alternativas criativas, fazer as coisas que realmente importa fazer, porque são socialmente desejáveis. Não só fazer bem as coisas bem feitas, mas que se façam as coisas que realmente importa fazer, para obter resultados.

Efetividade - é manter-se no ambiente, apresentar resultados globais positivo ao longo do tempo.

2.3 Por que fazer o Planejamento Estratégico

Muitos empresários e altos executivos naturalmente fazem a pergunta: “Por que fazer planejamento estratégico?” Sua necessidade é explicável especialmente no Brasil, considerando a excessiva turbulência e incerteza de um macroambiente em permanente evolução e exposto a novos experimentos macroeconômicos, fiscais, à remonetarização e a pacotes que alteram de um momento para outro toda uma estrutura financeira e mercadológica e, especialmente, ao comportamento do consumidor, que fica com o seu poder de compra vinculado a estas experiências econômicas no macroambiente brasileiro.

De fato, são exatamente estas turbulências e incertezas que deveriam promover a necessidade de praticar um planejamento que é, na sua essência, vinculado à permanente análise do macroambiente para identificar oportunidades e ameaças na evolução das variáveis macroambientais.

O plano estratégico é eminentemente flexível e oferece de contingências que pode substituir certos objetivos operacionais ou até macroobjetivos, no caso de o macroambiente mostrar sinais de drásticas alterações nas suas variáveis políticas, econômicas, sociais, fiscais ou legais.

Sem dúvida, existe uma série de argumentos contra a implantação do planejamento estratégico em uma empresa ou em um grupo econômico, uma “holding” ou um conglomerado.

Por outro lado, os argumentos a favor de uma estrutura estratégica são múltiplos e têm conteúdo lógico e sólido para disciplinar o crescimento da empresa e executar uma transição ordeira do presente para o futuro.

A turbulência do macroambiente contém uma série de variáveis que podem, eventualmente, de forma drástica ou de forma previsível se alterar, mas a maioria das variáveis macroambientais é relativamente estável e somente se altera dentro de um conceito de evolução histórica.

A transformação de uma economia capitalista para uma economia socialista ou vice-versa não acontece em três dias. Outras variáveis podem se alterar mais violentamente por causa de processos de obsolescência, demanda e oferta de certos bens ou a disponibilidade ou não de recursos financeiros, materiais ou humanos, mas estas variáveis são previsíveis, uma vez que o planejador estratégico não se limita a analisar o desempenho, a disponibilidade de recursos e as limitações psicológicas e materiais do âmbito interno da empresa, exclusivamente como era a regra nos sistemas de planejamento corporacional nos anos passados.

O planejamento estratégico utiliza as duas perspectivas, monitorando o comportamento do macroambiente externo e adequando as estruturas e recursos internos da empresa para poder identificar e realizar as oportunidades novas e enfrentar as ameaças que se originam nas alterações das variáveis do macroambiente

Podemos analisar uma série de argumentos extremamente sólidos a favor do planejamento estratégico, como:

- as incertezas no mercado sempre existiram, mesmo antes da primeira crise energética nos anos 70, mas nas últimas duas décadas adicionaram-se às incertezas a turbulência e a imprevisibilidade, que podem causar repentinas alterações, especialmente nas variáveis tecnológicas, assim como na manifestação de mudanças nas necessidades dos consumidores.

Sem uma sistemática de planejamento que estude estas alterações no

macroambiente, o empresário está totalmente sem mapeamento para adequar a sua demanda interna às necessidades e requisitos do mercado.

- no fim do século XX e início do XXI, a gestão de empresas ficará notavelmente mais complexa, especialmente pela insistente interferência dos Governos na regulamentação da microeconomia com veículos fiscais e legais que podem apresentar ameaças para a continuidade do empreendimento, assim como podem oferecer novas oportunidades. O planejamento estratégico facilita a identificação destas eventuais alterações no macroambiente e ajuda a alta gestão a tomar medidas corretivas ou até a acionar planos contingentes.

- o planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do comportamento do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão - macroobjetivos, a gestão executiva - objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional - os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente no processo de tomada de decisões.

- a atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participará da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais do sistema de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica. onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além disso, e este talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa do seu processo decisório na sua realização.

- o planejamento estratégico facilita e consolida a integração de informações e a formação de Bancos de Dados, o que cria uma formidável sistemática

de comunicações na Empresa. A própria elaboração do plano estratégico requer uma consolidação de informações, que geralmente continua na conseqüente gestão estratégica que segue normalmente a implantação do planejamento estratégico para realizar os macro-objetivos, metas, objetivos operacionais e objetivos funcionais dentro dos limites do calendário estratégico e dos ciclos orçamentários do ano fiscal ou econômico.

- a gestão estratégica, que é conseqüência direta da implantação do planejamento estratégico, forma iminentemente um espírito de equipe, pela mesma necessidade de executar reuniões freqüentes para a coleção de dados ou para a execução de auditorias de desempenho, atividades que formam hábitos de cooperação e de ajuda mútua e, naturalmente, formam uma linguagem comum entre os componentes, o que evita fricções e interpretações livres entre os executivos que possuem objetivos universais ancorados no plano estratégico, elaborado pelos mesmos executivos.

- os objetivos universais, em conseqüência do planejamento estratégico, facilitam e promovem uma melhor coordenação dos esforços dos componentes dos diferentes níveis hierárquicos, o que sem o planejamento estratégico sempre acaba numa atitude defensiva: "Isto não é de minha responsabilidade, é problema de fulano ou do departamento X".

Tendo objetivos universais, a comunicação flui fácil, já que cada executivo precisa do outro para cumprir os seus objetivos específicos no cumprimento dos macro-objetivos da organização.

2.4 Quem deveria participar do Planejamento Estratégico

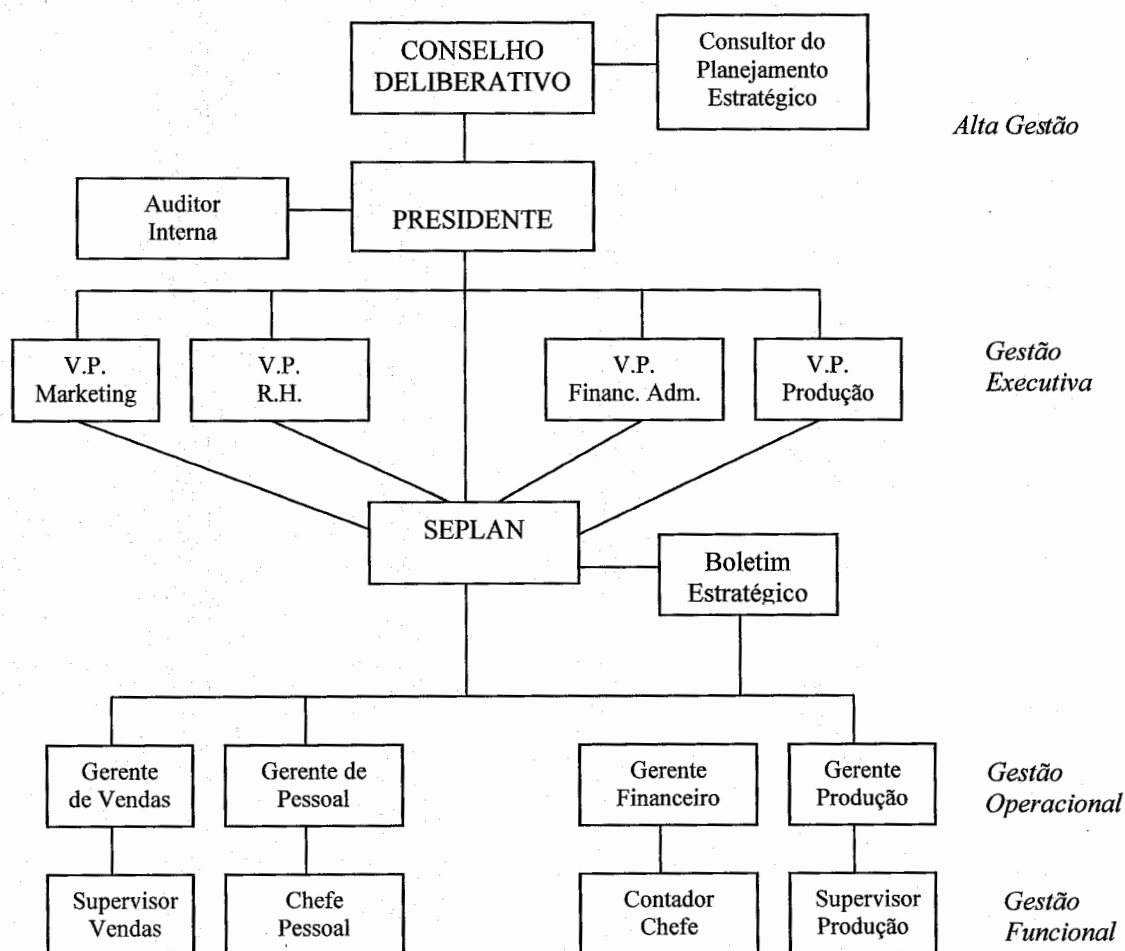
A distribuição das cargas de trabalho na elaboração do plano estratégico depende primordialmente do tipo de estrutura organizacional de uma empresa.

Em princípio, a maioria dos autores que tratam do assunto da metodologia do planejamento estratégico recomendam que todos os níveis e hierarquias da gestão devem participar das disciplinas de elaboração de um plano estratégico, naturalmente com níveis de responsabilidade diferenciais e, quanto mais descer a escala de hierarquia, as informações também serão diminuídas, para evitar uma salda de informações classificadas do plano estratégico para concorrentes ou outros segmentos

que possam utilizar algumas delas como uma ameaça para a execução do plano.

É irrelevante a nomenclatura dos títulos ou cargos no organograma de uma empresa, sempre que se entende que a hierarquia é subdividida nos seguintes níveis:

- alta gestão;
- gestão executiva;
- gestão operacional; e
- gestão funcional



Estrutura da Seplan
Fonte: Kuñsch (1997)

No organograma aqui apresentado esta diferenciação é nítida e tecnicamente perfeita para uma empresa “holding”, ou seja, um grupo econômico consolidado numa empresa consolidadora.

- Alta Gestão: os legítimos proprietários do controle acionário que participam na gestão da empresa por meio do conselho deliberativo que representa a

mais alta autoridade na hierarquia de decisões.

- A Gestão Executiva: gerenciamento profissional contratado que se reporta em assuntos determinados para o conselho deliberativo e é composto do presidente e dos vice-presidentes da empresa.

- Figura Abstrata: a “Secretaria de Planejamento” – Seplan – é uma entidade abstrata que funciona somente durante a implantação das metodologias do planejamento estratégico, é composta pelos membros da gestão executiva e do consultor externo, que desenvolvem as metas e macroobjetivos que devem ser autorizados pelo conselho deliberativo, elaboram o boletim estratégico, baseado nos macroobjetivos, que serve à gestão operacional e à gestão funcional como documento de trabalho.

- Gestão Operacional

- Gestão Funcional

2.4.1 Como se processa o Planejamento nas Hierarquias da Empresa

Quanto mais gente se envolve no processo de formulação do plano estratégico, melhor para a implantação do mesmo. Cada nível hierárquico deveria participar ativamente e envolver seu respectivo pessoal do nível dinamicamente na formulação e implantação do plano. Sem dúvida, certas regras devem ser obedecidas para que o fluxo de dados e informações seja canalizado de forma disciplinada e eficaz e para que não se formem atividades duplicadas e cruzadas no processo de transformação dos macroobjetivos em objetivos operacionais e, posteriormente, em objetivos funcionais, que componham os planos funcionais dentro do limite do ciclo orçamentário.

O processo da estruturação do plano estratégico é extremamente lógico e, como não poderia deixar de ser, militarmente disciplinado. Afinal, foram as ciências militares, monumentalizadas pelo General de Divisão Barão Karl von Clausewitz, que inspiraram os microeconomistas na formulação desta tecnologia.

Sem dúvida alguma, o conselho deliberativo é o órgão mais importante

na formulação do plano estratégico, porque, sem o consentimento da alta gestão, não há plano estratégico. Isto fica evidente na implantação do planejamento estratégico em empresas estatais, onde a alta gestão normalmente é temporária ou política e não mostra muita inclinação para participar em planos de 5 (cinco) ou 10 (dez) anos, que sobrevivem à sua própria gestão.

A elaboração da missão ou dos macroobjetivos pela consultoria externa, em conjunto com a Seplan, deve ter a participação e o total apoio da alta gestão, pois, sem este apoio, o plano nasce morto.

A elaboração e implantação de um plano estratégico, cujas técnicas analisaremos em seguida a este trabalho, devem formar uma órbita de planejamento perfeito.

O planejamento estratégico depende da disponibilidade de informações e dados que são arquivados nos mais diferentes níveis hierárquicos, em bancos de dados e arquivos da organização. Estes dados e informações devem ser transferidos para a Secretaria de Planejamento para a formulação das metas e macroobjetivos que formam o pilar principal do plano estratégico.

Basicamente, a elaboração e a implantação de um plano estratégico se desenvolvem em três níveis de planejamento:

- Alta Gestão: autoriza e participa na elaboração do plano estratégico, ou seja, na aceitação dos macroobjetivos, elaborados pela Seplan
- Gestão Executiva: transforma as estratégias dos macroobjetivos em Planos Táticos, ou seja, em objetivos operacionais.
- Gestão Operacional e Funcional: transformam os objetivos operacionais em planos funcionais dentro do ciclo orçamentário para cumprir uma parte do plano estratégico, ou seja, dos macroobjetivos ou da missão da empresa, dentro dos limites temporais do calendário estratégico.

NÍVEIS	PARTICIPANTES PRIMÁRIOS	LIMITE DE TEMPO	DIMENSÕES	TIPO DE PLANEJAMENTO
PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	ALTA GESTAO	ALÉM DOS CICLOS NORMAIS DO ORÇAMENTO	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS ESTRUTURAS POLÍTICAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PLANEJAMENTO TÁTICO	CHEFES DE CENTROS DE LUCROS	CICLO DO ORÇAMENTO OPERACIONAL	OBJETIVOS TÁTICAS ESTRUTURA	TÁTICA OPERACIONAL
PLANEJAMENTO FUNCIONAL	CHEFES DE DEPARTAMENTOS	PROGRAMAS DAS NECESSIDADES ORÇAMENTAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICA	OPERACIONAL

Órbita de Planejamento

Fonte: Kunsch (1997)

2.4.2 Pontos primordiais na implantação do Plano Estratégico

As metodologias do planejamento estratégico não são sistemas que podem ser instalados como, por exemplo, um sistema de processamento de dados.

O planejamento estratégico é um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro. Por isto, a implantação do plano estratégico não pode ser delegada a alguém, ele tem que nascer na alta gestão, ser formulado pela Seplan, implantado e, posteriormente, transformado em gestão estratégica por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Kunsch (1997), após a implantação da metodologia do planejamento estratégico, a cultura da empresa nunca será a mesma que antes desta experiência disciplinar, no âmbito microeconômico. As maiorias das empresas formam um microcosmo totalmente diferente, tanto na sistemática de comunicações internas e inter-hierárquicas, como na participação e cooperação para atingir as metas estabelecidas por todos os componentes dos diferentes níveis hierárquicos.

A responsabilidade para a implantação, o funcionamento, a aceitação e a transformação do planejamento estratégico em gestão estratégica é única e

exclusivamente da alta gestão, não deve ser delegada a ninguém e, especialmente, a um consultor externo ou a um alto executivo de confiança. O planejamento estratégico tem que partir da alta gestão.

Nenhuma das implantações de planejamento estratégico das quais este autor participou, tanto nos Estados Unidos, como no Brasil, funcionou sem a participação da alta gestão. A primeira e primordial atividade deste autor, depois do convite para a instalação de planejamento estratégico, foi sempre a de convencer a alta gestão de que o plano tem que partir deste nível e de nenhum outro. No caso de não haver total convicção por parte da alta gestão de que o planejamento estratégico é a mais poderosa ferramenta de gestão, este autor não aceita a missão de implantar o planejamento estratégico para esses clientes, porque seria um tempo perdido e irrecoverável e uma tentativa totalmente inútil.

Já que a alta gestão não pode delegar a outrem a formulação dos macroobjetivos e a implantação do planejamento estratégico, ela tem que participar ativamente e isto nem sempre é muito fácil de se fazer. A maioria dos componentes da alta gestão tem uma visão da sua atividade e responsabilidade totalmente inversa daquela que deve assumir na implantação do planejamento estratégico.

O consultor externo deve cumprir sua obrigação bem no início da sua atividade de execução de um processo educativo, através de seminários para os diferentes níveis hierárquicos para formar um conceito estrutural único e uniformizado sobre as responsabilidades, a participação e a contribuição dos componentes de cada nível hierárquico e preparar um veículo educativo especial para os componentes da alta gestão para transformar o psicograma do alto gestor do tipo executor para o tipo planejador, o que realmente seria da responsabilidade da alta gestão, mas poucos membros deste nível hierárquico aceitam isto, pois se consideram executores e não planejadores.

A alta gestão não deve, nem pode, ser medida pelos resultados tangíveis, isto é obrigação da alta gestão executiva. A alta gestão deve entender que a sua responsabilidade é intangível, planejadora, mantenedora da cultura empresarial, consolidadora do poder deliberativo, incentivadora e cobradora, mas não “fazedora de resultados”.

Georg Sloan, ex-presidente da “General Motors Company”, e fundador da “Sloan School of Management” disse certa vez que na mesa de escritório de um alto executivo não deve haver um documento mercantil, a mesa tem que ser limpa e livre,

caso contrário este alto executivo não pode pensar e planejar, pois se envolve na operacionalidade do processo gerencial, que não é de sua responsabilidade.

Planejamento é uma atividade contemplativa, abstrata, às vezes até filosófica, que nem sempre produz resultados mensuráveis a curto prazo ou de forma tangível ou visível. O planejamento estratégico requer que todos os aspectos do empreendimento sejam considerados e relevantemente manipulados com o mesmo grau de importância e dedicação; não podem existir iminentes prioridades, a empresa tem que ser planejada como um conjunto onde marketing, produção, finanças, recursos humanos e Pesquisa & Desenvolvimento sejam todos igualmente importantes e partes do universo da empresa e do seu plano estratégico.

Para poder monitorar e liderar a implantação da metodologia de planejamento estratégico, a alta gestão deve, depois do processo educacional executado pela consultoria externa, alterar conscientemente e programar disciplinadamente a sua atividade, que, especialmente depois da implantação e da passagem do planejamento para a gestão estratégica, deve estar em harmonia com a nova cultura estratégica da empresa.

Segundo a experiência deste autor, os componentes da alta gestão deveriam dedicar pelo menos entre 200 e 300 horas por ano à atividade de planejamento.

Numa escala de prioridades e dentro de uma disciplina de gestão, os componentes da alta gestão deveriam estabelecer o seguinte programa de atividades, em parte indelegáveis e parte integral das suas responsabilidades, ou seja:

ATIVIDADES

- planejamento e gestão estratégica	25%
- análise de origem e aplicação de fundos	20%
- relações públicas e governamentais	15%
- aquisições, fusões e incorporações	15%
- análise de redução de custos e racionalização	10%
- assuntos de recursos humanos	10%
- relacionamento com clientes	05%
- responsabilidade da alta gestão, segundo Alfred Sloan	<u>100%</u>

O processo do planejamento estratégico requer da alta gestão uma série de participações e funções monitoras, ou seja:

- a) estudo da análise do macroambiente elaborado pela Seplan e consultoria externa, onde serão definidas as oportunidades e ameaças nas variáveis do macroambiente operacional da empresa;
 - b) formulação das metas e macroobjetivos em conjunto com a Seplan e a consultoria externa de acordo com o comportamento do macroambiente, ou seja, elaborar a transição do presente para o futuro;
 - c) avaliação dos planos operacionais e funcionais, elaborados pelas gestões executiva, operacional e funcional;
- supervisão da implantação do plano estratégico.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

3.1 Considerações Iniciais

Kotler (1998) observa-se durante o desenvolvimento de atividades, algumas situações, como:

- toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas;
- a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal: e
- quando o processo se apresenta de maneira estruturada e formal, normalmente têm-se metodologias diferentes, mas que contém os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.

Sem a preocupação de apresentar e analisar diferentes metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, apresenta-se a seguir uma metodologia desenvolvida que tem sido utilizada, com sucesso, por algumas empresas.

Antes da explicitação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia apresentada.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental Incontrolável pela empresa, que pode

favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

d) conhecer e evitar as ameaças externas

Ameaça é a força ambiental incontrollável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almeçadas pela empresa:
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa:
- o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- como e onde alocar recursos.

E como resultado de trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como Indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que Integram a estrutura organizacional; e
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação.

Neste ponto, deve-se lembrar Kunsch (1997), que afirmava que “nada

podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece. A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro”.

Portanto, com referência à teoria e à prática, o executivo deve ter o domínio das duas, ou ser assessorado por quem tem este domínio.

A teoria aparece como base de sustentação no processo decisório. E nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática. Esta fica como sedimentação de uma evidência passada, procurando evitar a ocorrência de erros anteriores, bem como proporcionando melhor base de conhecimento sobre a realidade da empresa considerada. Mas este processo só vai consolidar-se com o conhecimento da teoria, que vai servir de balizamento no processo decisório do executivo.

Enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento (consultor ou executivo).

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar também a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas orientações de atuação.

A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Resumindo com simplicidade, o planejamento estratégico possui quatro

aspectos de atuação:

- o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
- o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais; e
- o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

3.2 Fases da Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas Empresas

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades:

- primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar na situação desejada”, ou
- primeiramente se define em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “onde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não-existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

Sem aprofundar nessas duas grandes formas de desenvolver o planejamento estratégico, apresenta-se a seguir uma metodologia que se baseia mais fortemente na segunda possibilidade apresentada, sem desconsiderar, em alguns momentos do processo, a primeira possibilidade apresentada. O viés dessa metodologia está relacionado ao fato de o autor nunca ter encontrado, em seus serviços de consultoria, uma empresa que realmente se conhecesse na plenitude.

Naturalmente, o executivo deve ter as condições básicas para fazer as adaptações necessárias ao desenvolvimento do processo de acordo com quaisquer das

outras possibilidades apresentadas.

Essa posição de não se aprofundar, neste tópico, sobre qual deveria ser o primeiro passo da metodologia a ser adotada. Isto é, sobre o conhecimento de “como a empresa está” ou de “onde se quer chegar com a empresa”, se reforça pelo simples fato de autores como Kotler (1998:76) afirmarem que esse é um debate sem solução na literatura administrativa, pois os que apóiam a hipótese de o primeiro passo ser o diagnóstico estratégico apresentam os seguintes motivos:

- muitas empresas Iniciam suas atividades porque reconhecem uma oportunidade importante;
- muitas empresas não têm objetivos estabelecidos, pois é difícil para elas determinar o que realmente desejam; contudo, reconhecem as boas oportunidades; e
- muitas empresas modificam os seus objetivos com as mudanças das oportunidades.

Os que apóiam a hipótese de o primeiro passo ser a determinação dos objetivos apresentam os seguintes argumentos:

- muitas empresas dão início às suas atividades com o objetivo dominante de como obter grandes lucros e procuram as oportunidades que lhes permitam alcançar este objetivo;
- uma empresa não pode simplesmente buscar oportunidade sem um conjunto orientador de objetivos. pois o mundo tem muitas oportunidades e a
- muitas empresas fazem mudanças conscientes em seus objetivos e, quando o fazem, os novos objetivos as levam a procurar um novo conjunto de oportunidade.

O referido autor Kotler (1998:77) afirma que ambas as correntes têm o seu mérito.

Como contribuição pode-se considerar que o primeiro passo deve ser o diagnóstico estratégico, pelos seguintes motivos:

- os já apresentados por Kotler (1998:102);
- é mais fácil e lógico o estabelecimento de objetivos (onde se quer Ir?), conhecendo e analisando a própria situação (como se está?).

Kotler (1998:103) afirma, quando analisa o aspecto realístico dos

objetivos, que estes devem surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa e não de pensamentos e desejos.

A metodologia apresentada a seguir foi desenvolvida a partir de trabalhos e contatos junto a empresas e consultores organizacionais, durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados em grandes, médias e pequenas organizações no Brasil e no exterior. Naturalmente, deve-se lembrar Oliveira (1997), para os quais não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial.

Portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada.

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

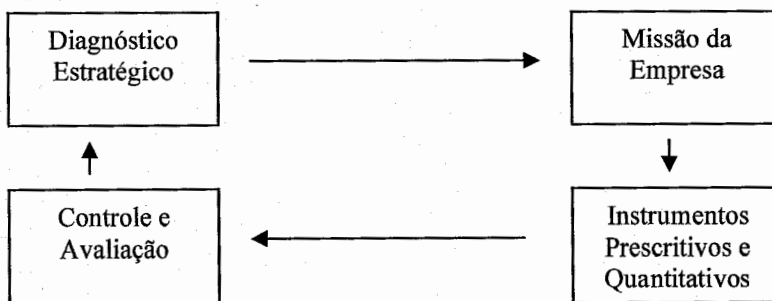
Fase I - Diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III -. Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação

Essas fases são apresentadas de maneira esquemáticas, conforme figura abaixo:



Fases do Planejamento Estratégico
Fonte: Oliveira (1997)

De maneira mais detalhada, as fases do planejamento estratégico podem ser representadas da forma evidenciada a seguir.

3.2.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna.

A - Identificação da visão

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa. Entretanto, esta situação não é preocupante, pois ocorrerá posteriormente uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

B - Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar:

- mercado nacional e regional;
- mercado internacional;
- evolução tecnológica;
- fornecedores;
- aspectos econômicos e financeiros;
- aspectos socioeconômicos e culturais;

- aspectos políticos;
- entidades de classe;
- órgãos governamentais;
- mercado de mão de obra; e
- concorrentes.

Neste ponto da análise, devem-se fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, procurando distingui-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa.

Para Kotler (1998:109), a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes, pois:

- toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
- toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem; e
- uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrente potencial.

Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades.

Para tanto, alguns aspectos devem ser considerados (Ansoff, 1977:128):

- os objetivos da empresa devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades; e
- procurar ter alguma garantia de que praticamente todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas.

Embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus

recursos possam ser de considerável importância para a alta administração em exercer controle sobre o desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Em tais casos, o que a alta administração realmente precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente externo (Porter, 1989).

Portanto, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica.

É possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e da aproximadamente mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

Outro aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

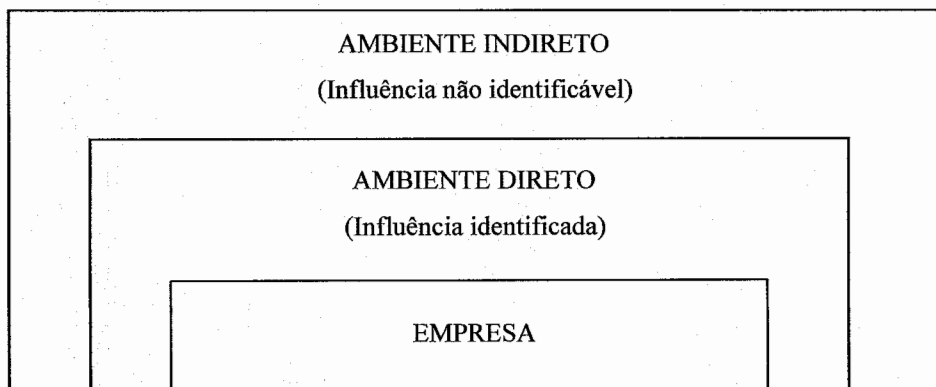
- **Ambiente direto**, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.

- **Ambiente Indireto**, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Portanto, a divisão do ambiente da empresa em duas camadas - ambiente direto e ambiente indireto - se dá apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas que apresentam, naquele momento, maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e seu ambiente.

Naturalmente, o executivo deve saber trabalhar com estas variáveis, pois, a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência desta variável para o ambiente direto. Portanto, é um processo evolutivo e questionador de conhecimento da influência de cada uma das variáveis ou fatores considerados.

Este aspecto pode ser visualizado na figura a seguir:



Níveis do Ambiente da Empresa

Fonte: (Porter, 1989)

O ambiente está fora do controle da empresa, mas afeta o seu comportamento e vice-versa. O executivo deve atentar para as falhas mais frequentes na consideração do ambiente de uma empresa são:

- não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa;
- não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores considerados no ambiente: e
- não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente.

C - Análise Interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Na realidade, os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não se têm condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa. Como a empresa é um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer das suas partes, uma idéia é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, os seus pontos neutros.

Dentro dessa situação há um novo item a ser definido:

Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa. Porém, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

É fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser puxada pelas suas principais capacidades.

Isso, absolutamente, não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em áreas em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado.

A outra análise realizada neste momento é a do potencial da indústria. Destina-se a determinar as possibilidades de crescimento disponíveis dentro da indústria para uma empresa que pretende e é capaz de realizar um esforço máximo no sentido de tirar proveito delas (Ansoff, 1977:122).

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são:

- produtos de linha;
- novos produtos;
- promoção;
- comercialização;
- sistema de informações;
- estrutura organizacional;
- tecnologia;
- suprimentos;
- parque industrial;
- recursos humanos;
- estilo de administração;
- resultados empresariais;
- recursos financeiros/finanças;
- controle; e
- imagem institucional.

É importante salientar a necessidade de considerar, tanto na análise externa como interna da empresa, a identificação e conseqüente utilização dos recursos intangíveis. Por exemplo, uma empresa fabricante de micro-computadores deve considerar o seu potencial para o desenvolvimento tecnológico. A marca registrada também pode aparecer como um importante recurso de empresa.

D - Análise dos concorrentes

Na realidade, esta etapa decompõe um aspecto da etapa da análise externa (letra B). Entretanto, o seu tratamento deve ser detalhado, pois o seu produto final irá proporcionar a Identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nesta etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna dos seus principais concorrentes. Somente através deste procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus concorrentes.

É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completo e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Portanto, um dos aspectos de real importância da fase do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que despersonalize as idéias individuais e estabeleça as idéias da empresa, inclusive com suas contradições, mas que, através de um debate dirigido, deve proporcionar a concordância geral.

3.2.2 Fase II -Missão da Empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

A - Estabelecimento da missão da empresa

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Salienta-se que esta missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, e envolve inclusive expectativas.

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço (Kotler, 1998).

B - Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa.

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

Portanto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuros.

C - Estruturação e debate de cenários

Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações sobre o SID - Sistema de Informações Estratégicas.

Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

D - Estabelecimento da postura estratégica

Outro aspecto que se deve considerar é a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente.

A postura proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre os seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças.

Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

E - Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

É na fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa.

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente,

Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

É importante que o executivo faça uma revisão das macroestratégias e macropolíticas estabelecidas nesta fase da metodologia, visando ao seu enquadramento, de acordo com a postura estratégica.

O estabelecimento de macroestratégias básicas, geralmente em número reduzido, bem como das alternativas, possibilitam ao executivo alterar o “rumo” da empresa de forma estruturada. O conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

3.2.3 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados.

Instrumentos Prescritivos

Os Instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser realizados através de determinadas etapas, a saber:

A - Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer, através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores externos e Internos, interação com cenários, administração por objetivos etc.). os seguintes aspectos:

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

Desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida. Perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.

Meta: corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

B – Estabelecimento de Estratégias e Políticas Funcionais

Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para

alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

Com referência às diferentes técnicas de análise que o executivo pode utilizar para o estabelecimento de suas estratégias.

Neste momento o executivo está em condições de estabelecer outro importante item do planejamento estratégico nas empresas:

Diretrizes: é o conjunto estruturado e Interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

C - Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

Projetos: são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Plano de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

Instrumentos Quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. No operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois este:

- consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa; e
- está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

3.2.4 Fase IV - Controle e Avaliação

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- avaliação de desempenho;

- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta quarta fase devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício. É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

CAPÍTULO IV

CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Considerações

Toda empresa possui, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, estratégias, políticas, projetos. e. para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou Interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos.

Antes de iniciar o controle e avaliação dos itens do planejamento estratégico deve-se estar atento a determinados aspectos de motivação, capacidade, informação e tempo.

Com referência à motivação, deve-se verificar se o seu nível está adequado para o desenvolvimento do processo. Para tanto, verificam-se, entre outros, os seguintes aspectos:

- se os objetivos e desafios foram devidamente entendidos e aceitos; e
- se o sistema de premiação e punição está baseado no desempenho.

Quanto à capacidade deve-se verificar se a empresa e, conseqüentemente, seus funcionários estão habilitados para realizar o processo de controle e avaliação.

Com referência à informação, deve-se verificar se há todos os dados necessários ao controle e se foram devidamente comunicados a todos os interessados.

Quanto ao tempo, é necessário verificar se todos os funcionários da empresa, em seus diferentes níveis, têm o tempo adequado para se dedicarem à função de controle e avaliação do planejamento estratégico.

Entretanto, deve-se estar ciente de que existe dificuldade natural na avaliação dos resultados efetivos do planejamento estratégico, ou seja, o que realmente mudou e em que a empresa realmente melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico.

Conforme já se verificou, o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que realmente ajuda a empresa a “se conhecer e a ter visão do futuro”.

4.2 Finalidades da Função Controle e Avaliação

A função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico tem algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar Informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A partir das suas finalidades, a função controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento gerencial para:

- corrigir ou reforçar o desempenho apresentado:

- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- proteger os ativos da empresa (financeiros, tecnológicos, humanos etc.) contra furtos, roubos, desperdício etc.;
- garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Pelos vários aspectos apresentados, verifica-se que a função controle e avaliação, que representa a quarta etapa da metodologia de desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, está no mesmo nível da importância das demais fases. Inclusive representa a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico.

Um aspecto que pode reforçar esta situação é o nível de relação da função controle e avaliação em relação a eficiência, eficácia e efetividade.

Existem três conceitos básicos inerentes à idéia de controle e avaliação, a saber:

- eficiência, que se refere à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados;
- efetividade, que se refere à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo; e
- eficácia, que se refere à contribuição dos resultados obtidas para o alcance dos objetivos globais da empresa.

Normalmente, a eficiência é difícil de ser avaliada, pois podem ocorrer diferenças de opiniões a respeito da eficiência com que os recursos foram utilizados.

Kunsch (1997) salienta, por sua vez, que a manutenção de um nível de eficácia adequado em um sistema exige elevado grau de percepção da dinâmica do seu ambiente, acompanhado de elevada capacidade de adaptação às oportunidades e

ameaças pertinentes à missão da qual ele deve incumbir-se.

Existem alguns aspectos que podem prejudicar a eficiência, eficácia e efetividade do controle, tais como:

- lentidão e deficiência nas informações;
- insuficiência de informações;
- sistemas de controle complicados;
- planos mal elaborados e implantados;
- estrutura organizacional inadequada; e
- incapacidade dos recursos humanos.

4.3 Informações Necessárias ao Controle e à Avaliação

Na consideração das informações que são necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico devem-se analisar alguns aspectos:

- os tipos das informações;
- a frequência das informações;
- a qualidade das Informações; e
- as fontes das informações.

A seguir são apresentados breves comentários sobre cada um desses aspectos:

A - Tipos de informações

Os tipos de informações necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico são os mais variados possíveis, abrangendo, entre outros, os seguintes aspectos:

- quantificação temporal de atividades;
- datas de ocorrências de eventos como: relatórios de progresso, objetivos, objetivos funcionais, desafios, metas;
- valores de liberações financeiras, valores de custos realizados, valores de custos comprometidos, volume de mão-de-obra aplicada;
- quantificação da mão-de-obra: e

- quantificação da qualidade de trabalho.

B - Frequência das Informações

Não é muito fácil estabelecer a frequência das informações, mas pode-se determinar, por meio de experiência própria, que pode ser julgada válida a seguinte situação:

- em termos de controle estratégico ou empresarial (alta administração), pode ser de dois ou três a seis ou sete meses;
- em termos de controle setorial (tático), pode ser de um a dois ou três meses; e
- em termos operacionais (projeto e plano de ação), pode ser de uma ou duas semanas a um mês.

C - Qualidade das informações

O executivo deve dispensar muita atenção ao conteúdo, forma, canais, periodicidade, velocidade e precisão das informações para avaliação e controle do planejamento estratégico.

De maneira geral, pode-se partir das seguintes situações:

- em termos de controle estratégico empresarial (alta administração), pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de consolidação de informações analisadas;
- em termos de controle setorial (tático), pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese; e
- em termos de controles operacionais (projeto e plano de ação), pode-se ter alto grau de detalhamento.

D - Fontes de informações

São duas as fontes de informações sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico:

- Os coordenadores de desenvolvimento - Nesse caso, está-se recebendo informações dos coordenadores de desenvolvimento de realizações para os objetivos, desafios, metas, estratégias, programas e projetos.
- Os usuários do sistema - É necessário considerar os usuários do sistema, pois, no caso anterior, basicamente há uma auto-avaliação. Como podem ocorrer inadequações com relação a essas informações, é necessário *cruzar* as informações dos coordenadores de desenvolvimento com as informações dos usuários do sistema.

As possíveis divergências de informações devem ser analisadas e equacionadas. Entretanto, as fontes básicas de informações podem ser dos seguintes tipos, de maneira cumulativa:

- fontes internas à empresa;
- fontes externas à empresa;
- fontes passadas;
- fontes presentes; e
- fontes futuras.

4.3.1 Decisão de Processo de Controles

As informações são necessárias para o processo de controle e avaliação, e este processo gera informações. Torna-se válida a análise da relação entre o processo decisório e o processo de controle.

4.4 Fases do Processo de Controle e Avaliação

Para que o executivo possa efetuar de maneira adequada o controle e avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

A - Estabelecimento de padrões de medida e avaliação

Estes padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.

B - Medida dos desempenhos apresentados

O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar e como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo.

Estes critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico (que considera a empresa como um todo) fica prejudicado.

C - Comparação do realizado com o esperado

O resultado desta comparação pode servir a vários usuários, tais como a Alta Administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas.

As comparações podem apresentar algumas situações:

- se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, o executivo não deve preocupar-se;
- se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá continuar a sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de estar preparado acontecer; e
- se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

D – Ação corretiva

Esta ação corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Entretanto, qualquer que seja a metodologia de execução do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico na empresa, o executivo deverá ter em mente que o sistema de controle e avaliação deve:

- estar focalizado em pontos críticos, para evitar perda de tempo e aumento de custo;
- estar bem explicitado, para facilitar o seu entendimento e aceitação pelos vários elementos da empresa;
- ser rígido e preciso, mas ao mesmo tempo apresentar alguma flexibilidade, tendo em vista que a empresa está no ambiente que normalmente é Incerto, dinâmico e flexível;
- ser realista e operacionalizável, pois deve produzir informações rápidas e corretas para o processo decisório e posterior ação por parte dos executivos, tendo em vista reconduzir o processo ao estado desejável, sempre que desvios forem identificados;
- apresentar um custo de realização menor do que os benefícios que consegue proporcionar para a empresa; para tanto, pode basear-se no princípio da exceção;
- ser ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida; para tanto, deve basear-se em padrões de controle claros, definidos e precisos; e
- ter objetividade, de forma que sempre desencadeie uma ação corretiva ou de reforço ao processo.

4.4.1 Estágios de Controle e Avaliação

O controle e a avaliação podem ser exercidos em três estágios ou momentos:

Controle preliminar ou prévio: refere-se às atividades de controle e

avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura evitar que ocorram variações no plano, bem como minimização do surgimento de problemas.

Controle corrente ou em tempo real: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura corrigir o desempenho durante a sua execução.

Pós-controle: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

Normalmente, estes diferentes estágios de controle são independentes entre si e os critérios e padrões estabelecidos podem ser divergentes entre si. Entretanto, isto não invalida o processo, pois o executivo deve possuir vários Instrumentos eficazes de controle.

4.4.2 Níveis de controle e avaliação

Os níveis de controle e avaliação são conseqüências dos níveis de planejamento de uma empresa, ou seja, o executivo pode efetuar o controle em relação ao desempenho da empresa como um todo, em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e em aplicações bem mais específicas dentro de cada área funcional.

A seguir são apresentadas as considerações básicas sobre cada um dos níveis de controle numa empresa:

A - Controle estratégico

Este tipo de controle decorre do processo de planejamento estratégico e envolve primordialmente as relações da empresa com o ambiente; controla o desempenho empresarial como um todo.

Normalmente, este controle envolve decisões do tipo:

- alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa;
- alteração de estratégias e políticas estabelecidas, porque as ações estão sendo mal conduzidas; e
- revisão do diagnóstico estratégico, para melhor adequação da empresa ao seu ambiente.

B - Controle tático

Neste caso, os padrões de controle são estabelecidos a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos. Portanto, o foco do controle é o resultado global da área, mediante visão integrada de todas as operações.

Este controle pode envolver decisões do tipo:

- alteração da alocação de recursos numa área funcional da empresa, por exemplo, marketing, para melhor alcançar os objetivos da empresa; e
- revisão dos sistemas de Informações entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da empresa.

C - Controle operacional

Neste caso, o controle é realizado execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas.

Algumas decisões podem ser:

- revisão do quadro de pessoal;
- alteração do sistema de controle de vendedores;
- alteração dos relatórios de análise de custos; e
- determinação do processo de controle de qualidade de produção.

4.5 Verificação de Consistência do Planejamento Estratégico

Neste ponto o planejamento estratégico está pronto. Entretanto, antes de iniciar o processo de implantação é necessário verificar a consistência, tanto interna quanto externa à empresa.

Para efetuar a análise de consistência de um planejamento estratégico, devem-se considerar alguns aspectos, entre os quais:

- a) Consistência interna: analisar a interação do planejamento estratégico quanto aos seguintes aspectos:
 - capacitação da empresa;
 - recursos da empresa;
 - escala de valores dos executivos e funcionários; e
 - cultura organizacional.

- b) Consistência externa: analisar a interação quanto aos seguintes aspectos:
 - consumidores;
 - recursos externos;
 - legislação;
 - concorrentes;
 - distribuidores;
 - planos do governo; e
 - conjuntura econômica e política.

- c) Riscos envolvidos: analisar os seguintes aspectos:
 - os riscos financeiros;
 - os riscos econômicos;
 - os riscos sociais; e
 - os riscos políticos.

- d) Horizonte de tempo: considerar:
 - Impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos.

- e) Praticabilidade do planejamento estratégico.

Naturalmente, cada um dos cinco aspectos vai ser de fundamental importância para o processo de avaliação do planejamento estratégico da empresa.

De maneira resumida, a análise de consistência provoca a resposta a algumas perguntas:

- o planejamento estratégico tem consistência interna?
- o planejamento estratégico tem consistência com o ambiente?
- o planejamento estratégico é adequado em face dos recursos disponíveis da empresa?
- o planejamento estratégico envolve grau aceitável de risco?

Entretanto, deve-se lembrar que o controle e a avaliação do planejamento estratégico nas empresas não são um processo fácil, devido a alguns aspectos, entre os quais:

- a) O horizonte de tempo é longo. Geralmente é necessário um período de tempo longo para a implantação do planejamento estratégico, sendo interessante exercer controle muito antes de se conhecer o resultado.
- b) O nível de incerteza é alto. Isto porque uma série de variáveis (preço, concorrência, apoio governamental, suprimentos etc.) pode desviar-se do curso de ação desejado.
- c) O próprio planejamento estratégico pode ser alterado no decurso de sua implantação. A empresa pode necessitar alterar o seu *rumo* para usufruir de oportunidades surgidas ou evitar ameaças.

4.5.1 Revisões do planejamento estratégico

As revisões do planejamento estratégico podem ser:

Ocasionais: ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa invalidam as premissas do planejamento estratégico e que, portanto, deve haver uma revisão daquilo que foi feito. Entretanto, neste caso, há uma tendência à omissão, pois as revisões só ocorrerão se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado.

Periódicas: embora sejam trabalhosas, são melhores porque requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja certa periodicidade para a revisão do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isto, é necessário que o executivo esteja atendendo às mutações ambientais e empresariais.

4.6 Resistências ao Processo de Controle e Avaliação

Um dos aspectos mais importantes a que o executivo deve estar constantemente atento refere-se às possíveis resistências ao processo de controle e avaliação. Isto porque os controles existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados.

Esta resistência tem como base o fato de o planejamento estratégico considerar a empresa como um todo e de maneira sistêmica; e isto cria uma situação em que falhas numa área repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa. Portanto, os vários executivos e funcionários começam a sentir-se vulneráveis e passam a apresentar, na maior parte das vezes, atitude agressiva para com os controladores ou total apatia e indiferença quanto aos resultados apresentados pelos sistemas de controle.

Além desses aspectos, as pessoas podem apresentar resistência ao controle, com base nos seguintes aspectos:

- falta de conhecimento sobre o sistema de controle;
- padrões de controle inadequados;
- avaliações incorretas; e
- ações corretivas com críticas pessoais.

Diante desses aspectos, o executivo deve estudar muito bem o processo de controle que será operacionalizado para o planejamento estratégico na empresa.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1 Diagnóstico: A Ferramenta para o Planejamento Estratégico

O limiar do século XXI, precedido pela corrida tecnológica e globalizante, aponta para a necessidade de rever velhos paradigmas e refletir sobre alguns conceitos que chegaram à obsolescência neste fim de século. Trazendo o foco do debate para a área de Relações Públicas, depara-se com a flagrante dificuldade de uma tradução conceitual da profissão, face à amplitude de atividades a ela atribuídas.

Desde há um século, quando o precursor Ivy Lee já apontava a necessidade do "público ser informado", ante à intolerância dos "poderosos", denota-se a existência de uma busca ardorosa para definir conceitualmente o papel do profissional de Relações Públicas.

De lá para cá, inúmeras transformações foram verificadas, principalmente na última década, como as mudanças de comportamento e consumo, além do surgimento de novas formas de se relacionar no âmbito social e das organizações. Percebe-se que vai longe o tempo em que o profissional, numa visão simplista, era rotulado como sendo *promoter* ou *cicerone* a serviço das empresas. Paralelamente, verifica-se o surgimento de uma série de cargos e atribuições profissionais no organograma das empresas, identificados como marketing gerencial, endomarketing, relações internas, entre outros, que têm uma delimitação de fronteiras muito tênue com a atividade de Relações Públicas.

Afinal, o que caracteriza e identifica a profissão de RP na atualidade? A habilidade de planejar estrategicamente, a partir da leitura do cenário organizacional, apresenta-se como ferramenta básica na busca da excelência e eficiência da comunicação. O planejamento estratégico não pode ser visto de maneira fracionada. Antes, deve partir de uma análise ambiental externa e interna que possibilite um completo levantamento de informações. "Conceber projetos e planos isolados de comunicação institucional sem uma vinculação com a comunicação mercadológica, a comunicação interna e todo o conjunto político, econômico e social de uma organização é operar de forma fragmentada e na busca de resultados duvidosos", ressalta Margarida Kunsch (1997).

A eficácia do planejamento está diretamente vinculada à elaboração de

um diagnóstico que reflita suas principais demandas. O diagnóstico - termo importado da medicina por várias áreas afins e definido por Aurélio Buarque de Holanda como o "conhecimento ou determinação duma doença pelo(s) sintoma(s) e/ou mediante exames diversos" - passa a ser o fundamento para o estudo da situação e a justificativa técnica para a tomada de decisões.

Apesar de estar implícito no planejamento de comunicação e ser uma de suas primeiras etapas, o diagnóstico torna-se o banco de dados imprescindível para o desenvolvimento de estratégias adequadas ao mercado, aos públicos e aos interesses da organização. Problemas como distorção da imagem da empresa, posicionamento inadequado frente ao público-alvo, insatisfação do público interno, falhas na implementação de políticas e da cultura organizacional, podem ser claramente identificadas através de técnicas específicas de diagnóstico.

A rigor, a diagnose é antecedida de um completo *briefing* sobre a situação da organização. Este levantamento secundário tem a função de caracterizar, dimensionar e desenvolver a metodologia de estudo a ser implementada junto às fontes primárias, ou seja, os levantamentos quantitativos ou qualitativos.

O levantamento quantitativo proporciona uma avaliação estatística do todo pesquisado, ao codificar e analisar os dados de forma horizontalizada. A amostragem definida representa o universo pesquisado, com base na quantificação das informações coletadas.

Na avaliação qualitativa o estudo é desenvolvido com grupos específicos que compõem ou representam determinado segmento, possibilitando a análise dos diversos públicos que formam a rede de relações da organização. Nestes substratos são observadas as opiniões, comentários e avaliações dos grupos, através de uma leitura mais verticalizada, onde as questões levantadas proporcionam uma análise subjetiva do objeto pesquisado.

Em ambos os casos, a análise dos dados colhidos servirá de base para o planejamento estratégico, tornando-se o fundamento para as ações subseqüentes. De posse destes estudos, o profissional de Relações Públicas estará apto a sugerir mudanças, a reposicionar a organização perante seus públicos, tornando-a mais competitiva e menos vulnerável aos ventos globalizantes. Alcançando estes objetivos ele certamente estará no centro das decisões administrativas e não mais na periférica condição de "sorridente cicerone" da organização.

5.2 Diagnóstico Estratégico

Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos? – esta é a pergunta básica a qual o diagnóstico estratégico procura responder ao verificar o que a empresa apresenta de bom, regular ou de ruim.

O diagnóstico engloba a primeira fase do processo de planejamento estratégico. Deve ser efetuado na forma mais real possível.

Atualmente se convive com constantes mudanças ambientais, sendo que toda a empresa está exposta às ameaças do ambiente. Por isso, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

O diagnóstico pode ser interno ou externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura, com base na situação atual.

5.3 Componentes do Diagnóstico Estratégico

5.3.1 Visão da Empresa

A visão da empresa pode ser conceituada das seguintes formas:

“Articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro (Kunsch, 1997)”.

“Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva (Porter, 1989);”.

“Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa (Contador, 1977)”;

“Idealização de um futuro desejado para a empresa (Oliveiras, 1997)”.

Concluindo, visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão

proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

5.3.2 Análise Interna e Externa da Empresa

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise interna e externa, apresenta determinados componentes:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Os pontos fortes e fracos representam a análise interna da empresa, a análise externa são representadas pelas ameaças e oportunidades.

A preocupação maior são com as variáveis que não se tem controle, ou seja, as oportunidades e as ameaças.

Os pontos fracos englobam aspectos controláveis, sendo que, caso não se encontre solução de imediato, deve-se empregar todos os esforços para identificar a solução, evitando que este crie maiores problemas para a empresa.

No que concerne às ameaças, dependendo do aspecto, podem apresentar alguma forma de ação crítica. Como exemplo da inflação, sendo uma ameaça, a empresa nada pode fazer a fim de mudar andamento. Mas a empresa pode atuar no relacionamento com seus concorrentes, fornecedores e clientes.

Análise externa da empresa

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, a posição de seu produto-serviço em seu mercado-segmento.

O ambiente empresarial é instável, mas é um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grandes quantidades de forças, e cada uma dessas forças, com natureza, dimensões e direções diferentes, podem interferir, influenciar e interagir com as demais.

O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Devendo as empresas aproveitar oportunidades e absorver ou se adaptar às ameaças.

Toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Os níveis operacionais da empresa estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis estratégicos é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Sendo assim, para a empresa se adequar com as forças externas que afetam seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc., é fundamental que a empresa tenha um conhecimento objetivo sobre o ambiente.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos na empresa. Geralmente, é utilizada sob dois enfoques:

- para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica; e
- para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas com nitidez pela empresa.

Pode-se buscar informações sobre o ambiente de maneira direta ou indireta através das fontes primárias (pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente) e fontes secundárias (informações do ambiente através de agências governamentais, universidades, sociedades de classe, etc).

O simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes, já diminui as incertezas da empresa Contador, (1997).

A oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa; uma ameaça não administrada pode causar diminuição nos lucros previstos e até prejuízos para a empresa.

As oportunidades e ameaças ambientais podem ser classificadas da seguinte maneira:

Oportunidades Naturais: são incorporadas à natureza da empresa, que deverá verificar se seus recursos e competência se adequam aos requisitos da

oportunidade natural.

Oportunidades de evolução: são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta.

Oportunidades sinérgicas: proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa.

Oportunidades de inovação: modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa.

Ameaças naturais: são incorporadas à natureza da empresa.

Ameaças aceitáveis: são as que a empresa se permite aceitar até o ponto em que a situação é aceitável. Um exemplo é uma ameaça que uma empresa pode sofrer ao entrar no mercado com um produto já existente e aceito pelos consumidores.

Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não se permite aceitar devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando essa ameaça existir. Como exemplo, pode-se mencionar o capital de terceiros em determinadas situações da empresa.

De acordo com Ansoff (1977:127), a análise das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa fora do seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não a empresa.

Para identificar as oportunidades e ameaças da empresa, deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais:

I – Quanto às informações a serem utilizadas:

- a) Quanto ao processo de integração
- b) Quanto à tecnologia
- c) Quanto ao governo
- d) Quanto ao subsistema financeiro
- e) Quanto aos sindicatos
- f) Quanto à comunidade.

II – Quanto à identificação e análise dos principais ramos de negócios do ambiente no qual a empresa atua, deve-se considerar o mercado interno, o mercado externo, os seus concorrentes, os seus fornecedores e consumidores, bem como as várias peculiaridades de cada mercado.

- a) Quanto aos consumidores

- b) Quanto à identificação do mercado
- c) Quanto aos aspectos básicos da indústria no qual a empresa está situada
- d) Quanto aos concorrentes
- e) Quanto aos fornecedores

Análise interna da empresa

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fracos e fortes da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Deve-se tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação.

Para estabelecimento dos pontos fracos e pontos fortes de uma empresa, deve-se analisar vários aspectos:

- a) funções a serem analisadas;
- b) aspectos organizacionais;
- c) abrangência do processo;
- d) nível de controle;
- e) critérios de avaliação;
- f) obtenção das informações.

A – Quanto às funções a serem analisadas

Consideram-se as seguintes funções:

I – FUNÇÃO MARKETING

Para fins de análise, pode-se considerar os seguintes aspectos quanto:

- a) ao sistema de distribuição
- b) aos produtos
- c) à pesquisa de mercado
- d) à força de venda
- e) aos novos produtos
- f) à promoção e propaganda
- g) às políticas mercadológicas
- h) à organização do departamento de marketing.

II – FUNÇÃO FINANÇAS

Nesta situação, podem-se abordar dois tipos de análise:

a) Análise dos índices financeiros

Os dados e informações necessárias são retirados dos balanços e comparados com exercícios antecedentes na própria empresa ou outra que tenha similaridade.

Pode-se trabalhar com os seguintes:

Índices para medidas de lucratividade:

Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

Lucro Líquido / Vendas Líquidas

Lucro Líquido / Capital de Giro Líquido

Retorno sobre os ativos empregados

Índices para medidas de liquidez

Índices de ativo:

Realizável a Curto Prazo / Exigível a Longo Prazo

Ativo Imobilizado / Patrimônio Tangível

Estoque (Inventário) / Capital de Giro Líquido

Índices de dívida:

Exigível a Longo Prazo / Capital de Giro Líquido

Exigível a Curto Prazo / Estoques

Índices de medida de alavancagem:

Exigível Total / Patrimônio Líquido

Exigível a Curto Prazo / Patrimônio Líquido

Índices para medidas de rotação:

Vendas Líquidas / Patrimônio Líquido

Vendas Líquidas / Capital de Giro Líquido

Vendas Líquidas / Estoques

Período de cobrança

b) Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil

Para proceder a essa análise, deve-se dar ênfase aos seguintes aspectos:

- a) as funções, decisões e ações financeiras;
- b) a empresa como um todo (considerada como um sistema);
- c) a estrutura da área financeira;
- d) os orçamentos;
- e) os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros;
- f) os controles;
- g) as projeções de lucro;
- h) as políticas financeiras; e
- i) os fluxos de caixa.

III – FUNÇÃO PRODUÇÃO

Para realizar a análise interna na empresa, referente a esta função, deve-se considerar os aspectos quanto:

- a) à instalação industrial
- b) aos equipamentos e instalações
- c) ao processo produtivo
- d) à programação e controle da produção
- e) à qualidade
- f) ao sistema de recursos industriais
- g) à pesquisa e ao desenvolvimento
- h) aos suprimentos
- i) à organização da fábrica

CONCLUSÃO

É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas. Ao contrário do que alguns pensam, esta contempla as características das pequenas e médias empresas. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Mas, o que vem a ser Planejamento? Planejamento é a destinação de recursos avaliados visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos num ambiente altamente competitivo e dinâmico. Faz-se necessário a participação das lideranças e uma visão generalizada da empresa em relação aos ambientes em que atua.

Por que devemos planejar? Para que saibamos para onde devemos caminhar. Se não soubermos para onde ir, não iremos para lugar nenhum. Seremos dragados e jogados para fora do mercado.

E qual a metodologia a aplicar? Existem diversas. O método que ora apresentamos está baseado em estudos e aplicação prática que viemos realizando e aperfeiçoando ao longo dos anos e consiste nas seguintes etapas:

1. Sensibilização da equipe que irá elaborar e implementar o planejamento estratégico mostrando-lhes a necessidade, as vantagens e o papel de cada um.
2. Definição da Missão, ou seja, a razão de ser da empresa. Por que existimos? Quem somos? Qual a nossa função na sociedade?
3. Identificação dos fatores chaves para o sucesso. Estes são os principais fatores que podem influenciar o desempenho da empresa e dos quais depende o sucesso do planejamento estratégico.
4. Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição. É a avaliação real da posição da empresa. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Vale ressaltar que estes não poderão ser "maquiados", "fabricados de última hora" ou "sonogados", pois será a partir dessa coleta e posterior análise a base para as etapas seguintes.

Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como sendo: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos.

Feitos a coleta e análise desses dados, serão identificados seus pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados. Para a coleta e análise de dados do ambiente externo devemos focar os fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores (se for o caso), concorrentes, consumidores e clientes e as variáveis que impactam, ou poderão vir a impactar, a empresa a exemplo da economia e da política, da legislação pertinente, ciência e tecnologia, aspectos climáticos, cultura, demografia, ecologia, etc.

1. Definição de objetivos. Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento.
2. Elaboração das estratégias. Esta é a fase em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância. Visar sempre proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.
3. Planos de ação. Implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.
4. Controle. Deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

A estruturação do processo de planejamento estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de

decisões. Enfatizamos que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CONTADOR, José Celso et ali. Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1997.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F.. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 195p

KAZMIER, Leonard J. Princípios da gerência. Rio de Janeiro: Companhia Editora Americana, 1973.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. Princípios da administração. uma análise das funções administrativas. 5ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência na comunicação. In: Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 214 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

Estratégia empresarial - uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior. - tradução de Elizabeth Maria de P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STEINER. Jonh. Manual de Planejamento estratégico. Livraria Pioneira: São Paulo 1969.