

**JOSÉ LUIZ MAROCHI**

**CONCEITUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Profº Orientador: Vilson J. Masutti

**APROVADA** em        de        de 2007.

**CURITIBA – PR  
2006**

## DEDICATÓRIA

A todos aqueles que, de uma forma ou outra, auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Àquelas pessoas que compreenderam, na hora que necessitaram de alguma ajuda, a minha ausência.

Aos meus pais, pelo auxílio financeiro e confiança depositada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial ao Profº Masutti, pela orientação sobre a condução do mesmo.

Ao meu amigo Teixeira, pelo auxílio na elaboração deste trabalho, sugerindo idéias importantes e indicando excelentes bibliografias para estudo.

A minha irmã Tatiane, à qual aceitou a idéia de moldar a implementação do planejamento estratégico em seu centro de estética e colaborou com a estruturação do plano, fornecendo informações importantes para elaboração do trabalho.

Obrigado a todos vocês.

## EPIÍGRAFE

"The traditional factors of production - land, labor and ever money, because this is so mobile - no longer assure a particular nation competitive advantage. Rather, management has become the decisive factor of production".\*

Peter F. Drucker

“Os fatores tradicionais de produção - terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade - não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção.”

(\*) Managing for the future - The 1990's and Beyond.

Truman Talley Books / Dutton

New York, 1992

“Ser pequeno tem suas vantagens. Procure usar seu tamanho a seu favor. Aposte na sua agilidade e na sua flexibilidade para alterar planos e produtos ou serviços. Concentre a sua atenção numa área específica. Torne-se um especialista no que faz. Tente entender as necessidades do seu consumidor, adapte-se ao seu estilo de vida . Comprometa-se com a qualidade do atendimento e com a oferta de serviços diferenciados. Tudo isso é fundamental... São ações que as grandes empresas não conseguem fazer porque estão mais distantes do mercado e pensam apenas em grandes volumes.”

Juraci Parente - FGV

## Sumário

<b>Lista de Ilustrações</b>	5
<b>1. IINTRODUÇÃO</b>	6
<b>2. CONCEITUAÇÃO</b>	10
<b>3. ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DO P.E</b>	13
3.1 Diferenças entre Planejamento e Planos	13
<b>4. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO</b>	14
<b>5. PARTES DO PLANEJAMENTO</b>	16
5.1 Planejamento dos fins	16
5.2 Planejamento de meios	16
5.3 Planejamento organizacional	16
5.4 Planejamento de recursos	16
5.5 Planejamento de integração e controle	16
<b>6. TIPOS DE PLANEJAMENTO</b>	17
6.1 Planejamento Estratégico	18
6.2 Planejamento Tático	18
6.3 Planejamento Operacional	19
6.4 Considerações sobre os níveis estratégico e tático	21
<b>7. ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	24
7.1 Análise dos aspectos internos	29
7.2.1 Ambiente de uma região	35
7.2.2 Ambiente de um setor	35
7.2.3 Análise Externa	36
7.2.3.1 Macroambiente clima	40
7.2.3.2 Macroambiente solo	40
7.2.3.3 Ambiente operacional	41
7.3 Ambiente Interno	41
7.4 Comparação da orientação com o campo de atuação	41
7.5 Estabelecimento da estratégia vigente	42
<b>8. VIABILIDADE ESTRATÉGICA</b>	43
8.1 Estabelecimento de objetivos	43
8.2 Elaboração de demonstrativos financeiros	43
<b>9. ESTABELECIMENTO DE AÇÕES</b>	45
<b>CONCLUSÃO</b>	46
<b>REFERÊNCIAS</b>	48
<b>ANEXOS</b>	50

**Ilustração**

Fig. 01 – Ciclo PDCA	10
Fig. 02 – Modelo de Administração Estratégica	12
Quadro 01 – Eficiência e eficácia nas empresas	15
Fig. 03 – Níveis Hierárquicos	17
Quadro 02 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas	18
Fig. 04 – Desenvolvimento de planejamentos táticos	19
Fig. 05 – As quatro atividades de planejamento estratégico	25
Quadro 03 – Segmentação ambiental e do ambiente	32
Quadro 04 – Comparação entre a análise dos aspectos internos	34
Fig. 06 – Processo de análise do ambiente de uma entidade	34
Fig. 07 – Níveis do ambiente da empresa	38

**1. INTRODUÇÃO**

Para uma empresa se tornar competitiva em um mercado tão globalizado como o de hoje, ela deve se aperfeiçoar continuamente, tentando, ao máximo, adaptar a sua estrutura organizacional às constantes mudanças as quais podem representar ameaças ou oportunidades à empresa.

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 auxiliarem-nas no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

Muitas empresas operam sem planos formais. Em empresas novas, os administradores, às vezes, são tão ocupados que não têm tempo para fazer qualquer planejamento. Em empresas pequenas, os administradores pensam que só as grandes corporações precisam de um planejamento formal. Em empresas maduras, a argumentação dos administradores é a de que sempre se deram bem sem planos formais e que isso não pode ser tão importante assim. Eles resistem a levar algum tempo preparando um plano por escrito, argumentando sobre as constantes mudanças do mercado e achando que os planos não possam ser tão úteis. E por conta disso, acabariam juntando poeira.

Para Kotler (1998), um planejamento formal pode trazer muitos benefícios para todos os tipos de empresa: grandes ou pequenas, novas ou maduras. O planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho. Argumentar que o planejamento é menos útil em um ambiente de mudanças rápidas não faz sentido. Na verdade, o oposto é que é verdadeiro: planos concretos ajudam a empresa prever as mudanças ambientais, a reagir rapidamente a elas e a preparar-se melhor para alterações súbitas de cenário.

As empresas geralmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. O *plano anual* descreve a situação coerente do mercado, os objetivos da empresa, a estratégia de marketing para aquele ano, o programa de ação, orçamentos e controles. O *plano de longo prazo* descreve os principais fatores e forças que poderão afetar a organização nos anos seguintes. Inclui os objetivos de longo prazo, as principais estratégias de marketing a serem usadas para atingi-los e os recursos necessários. Esse plano é revisto e atualizado todo ano.

Enquanto os planos anuais e os de longo prazo tratam dos negócios atuais e de sua manutenção, o *plano estratégico* serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em mudança constante. O *planejamento estratégico* é um processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Ele é a base do planejamento de uma empresa, e apesar de ser uma ferramenta de muita importância, a sua utilização por micros e pequenas empresas é rara. É notável a dificuldade que elas têm para elaborar um planejamento estratégico, frente às dificuldades de recursos e de profissionais com capacidade. Ao contrário do que alguns pensam, este 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.

No Brasil, as pequenas empresas constituem um universo de, aproximadamente, 3,5 milhões de unidades, mobilizando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, suas famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e, praticamente, 60% dos empregos urbanos. (SEBRAE – 2004).

A história nos conta que a evolução de conceitos e práticas, associados ao planejamento estratégico, está relacionada com o ritmo e a complexidade das mudanças ambientais. A maioria das empresas eram baseadas em poucos produtos. Na época não existiam muitos concorrentes e nem os problemas de demanda. As mudanças do cenário político, social e econômico do Brasil foram contribuindo para que as empresas estabelecessem uma forte relação com o seu empreendedor, fundador. Para o prof<sup>o</sup> Kenneth Andrews, que ministrava o curso pioneiro de “Política de Empresas” na Harvard Business School, na década de 60, as empresas bem sucedidas eram administradas por diretores gerais (muito comuns na época) eficazes e que eram responsáveis pelo seu sucesso. Entre os nomes destacados estavam Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (revlon) e Theodore Vail (AT&T). Era a geração dos generalistas, e que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional.

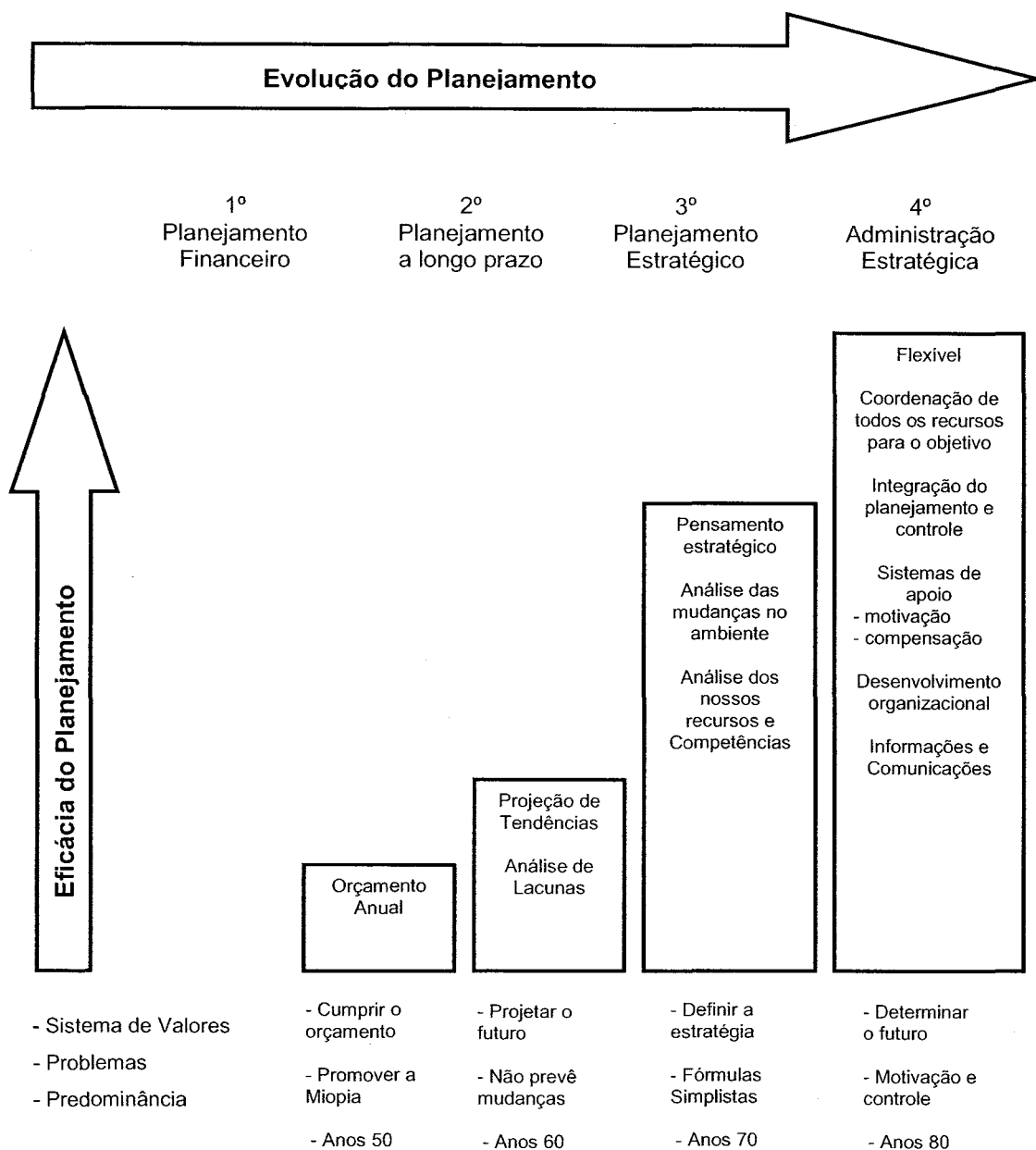
Em função de investimentos que eram realizados, o diretor-geral era medido, no nível estratégico, por seu estilo e personalidade; no nível pessoal pela

capacidade de integrar diferentes áreas funcionais na consecução dos objetivos organizacionais. A estratégia básica da empresa era identificar e /ou capacitar gerentes para desempenharem essas três atividades.

Com o aumento dos problemas ambientais, passou-se a exigir novos modelos organizacionais e foram surgindo novos métodos de planejamento. De momento, esses métodos foram adotados por grandes corporações privadas, depois, pelas públicas e, finalmente, pelas empresas de pequeno porte. A medida para sua adoção são as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência, ditadas por um mercado fortemente competitivo, e o aumento das incertezas ambientais.

Foram essas as abordagens que serviram de base para estudos e sistematizações, ocorridas gradualmente, até chegarem ao que hoje é chamado de Planejamento Estratégico. A partir de pequenas diferenças na ênfase de conteúdo, a sua evolução seguiu padrões que caracterizavam, com distinção, as várias fases. Gluck, Kaufman e Walleck (1981), categorizavam essa evolução ao longo de aspectos semelhantes em diferentes empresas, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro, planejamento à longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica.

Cada uma dessas fases engloba, de alguma maneira, as contribuições da fase anterior, eliminando aqueles aspectos que limitam, dificultam ou distorcem sua elaboração, em virtude de mudanças no contexto ou na perspectiva do planejamento. O desenho abaixo mostra um resumo de cada etapa.



Fonte: DEGEN, Ronald Jean, Prefácio – “Planejamento Estratégico – Novos Caminhos”. In: Harvard Exame, Série Temática, São Paulo, Editora Abril.

## 2. CONCEITUAÇÃO

Planejamento Estratégico são os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A estratégia pode ser encarada sob três pontos: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocação em ação); e (3) controle estratégico (modificação da estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). A ilustração abaixo (fig. 01) deixa o entendimento mais claro.

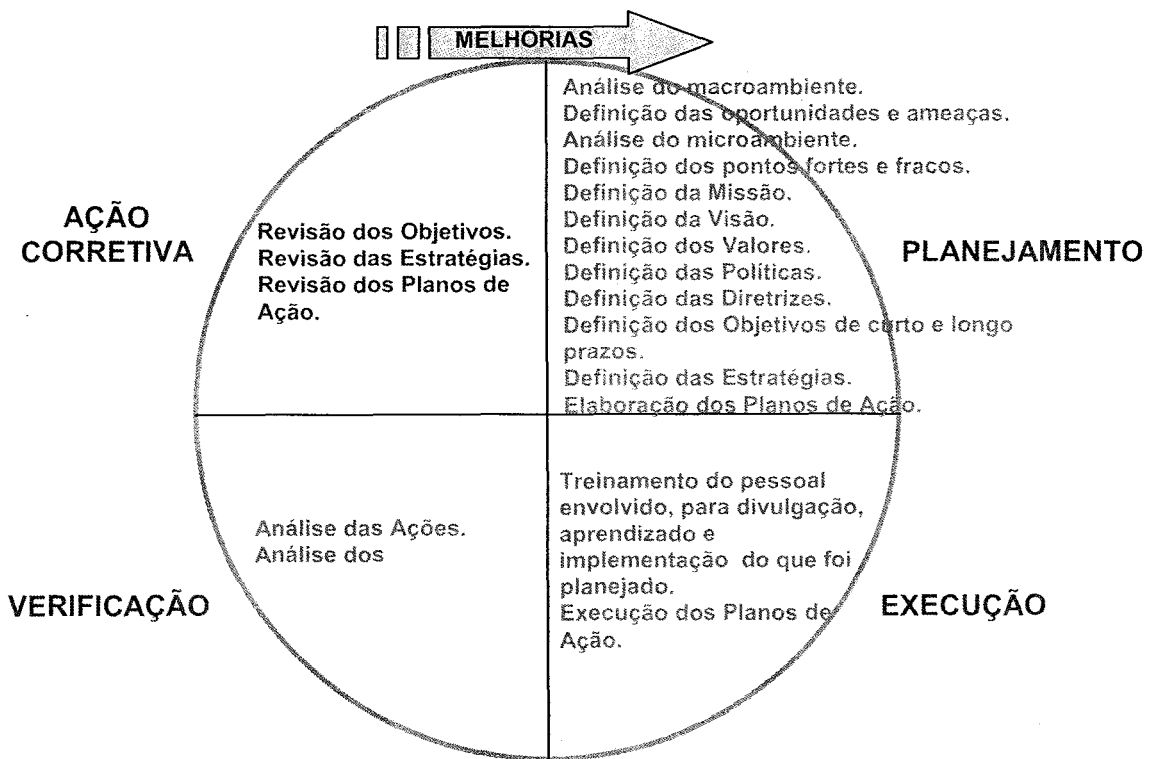


Fig. 01 – Ciclo PDCA

Planejamento Estratégico é um termo amplo que abrange, não somente o planejamento dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, ele pode ser visto como uma série de passos para que a alta administração realize as tarefas a seguir:

1 – análise das oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;

- 2 – análise os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3 – estabelecimento da missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4 – formulação das estratégias (em nível empresarial, em nível de unidades de negócios e em nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5 – implementação das estratégias; e
- 6 – realização de atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da empresa sejam atingidos.

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 modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz<sup>1</sup>. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do Planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Sem se preocupar em estabelecer todas as características básicas do Planejamento, visto como um processo contínuo, será listado, abaixo, alguns de seus principais aspectos:

- a) O Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962:131). Então, pode-se dizer que é um processo sistemático e de tomada constante de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em períodos de tempo futuros.
- b) Planejamento não é um ato isolado, por isso deve ser visualizado como um processo que visa ao alcance de objetivos previamente estabelecidos, composto de ações inter-relacionadas e interdependentes.
- c) O processo de Planejamento é muito mais importante do que o seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o Plano, sendo que este deve ser desenvolvido “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 sua implantação.

A figura 02, abaixo, mostra um modelo de administração estratégica. A administração estratégica advém do Planejamento Estratégico, e consiste em decisões e ações administrativas que auxiliem assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.

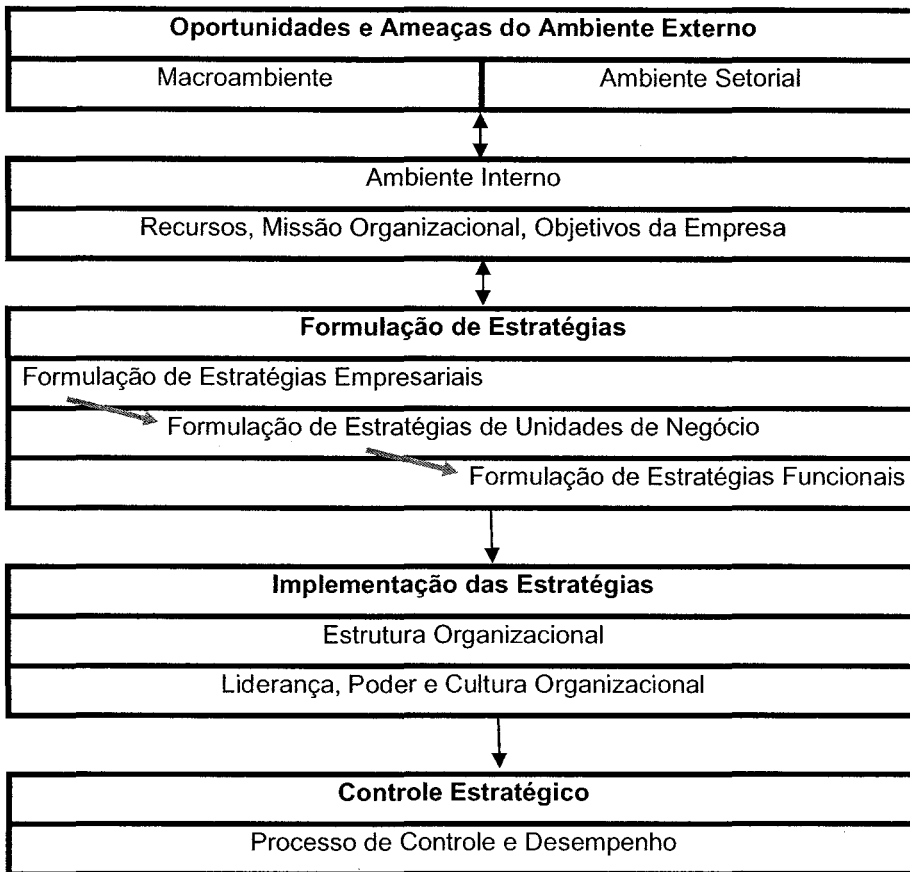


Figura 02 - Modelo de Administração Estratégica.

### 3. ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1º) Empenho e envolvimento da Alta Administração.

- 2º) Distinção entre “Planejamento” e “Plano”.
- 3º) Acompanhamento da execução dos Planos.
- 4º) Adequação do perfil do Coordenador de Planejamento.
- 5º) Informação sobre a evolução dos Planos a todos os níveis da organização.
- 6º) Proporcionalização, periódica, de incentivos e estímulos.
- 7º) Conscientização de que a curva de motivação tem altos baixos.
- 8º) Concepção de Planos “enxutos” e exequíveis, mas desafiantes.
- 9º) Finalização daquilo que se começou.

### 3.1 Diferenças entre *Planejamento* e *Plano*

PLANEJAMENTO	PLANO
É um processo mediante o qual são obtidos planos.	São documentos concebidos a partir de um processo de planejamento.
É uma <i>atitude</i> diante das situações com que nos defrontamos.	São <i>compromissos</i> assumidos para enfrentar situações.
Exige <i>comportamento</i> ativo na concepção dos Planos.	É <i>instrumento</i> gerado a partir do exaustivo exame de alternativas.
Impõe uma <i>postura</i> eminentemente prospectiva.	É <i>referência</i> para bem administrar o dia-a-dia de uma organização.
É um <i>processo</i> permanente.	São <i>temporários</i> .
Tem por escopo a criação de planos (função planejar)	Leva a <i>implementação</i> de ações (função executar).

## 4. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

- 1 – Planejar deve ser uma atitude, uma postura, uma estrutura mental;
- 2 - Começar pelo fim e verificar o que é necessário para chegar lá;
- 3 - Repartir e agrupar em um todo mais harmônico;
- 4 – Planejar com eventos, mensurando o caminho para atingir os objetivos;
- 5 – Colocar ênfase no incremento da mudança;
- 6 – Ser realista, não tentando tapar o sol com a peneira;

- 7 – Assegurar a execução dos planos;
- 8 – Não planejar o que os acionistas não querem;
- 9 – Concentrar o Plano em oportunidades e ameaças de elevado impacto;
- 10 – Não planejar de forma amadorística, pois empresa será o que planeja ser;
- 11 – Não tentar “queimar” etapas, pois a natureza não dá saltos;
- 12 – Não exagerar na quantificação; se necessário, trabalhar com aproximações;
- 13 – Não estabelecer objetivos que não possam ser monitorados;
- 14 – Assegurar o tempo necessário para cada evento.

Outro princípio, que faz parte do Planejamento Estratégico é o da eficiência, eficácia e efetividade, onde se deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências

- **Eficiência é:**

- fazer da maneira correta;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir o seu dever; e
- reduzir os custos.

- **Eficácia é:**

- fazer certo;
- buscar alternativas criativas;
- maximizar recursos;
- obter resultados; e
- aumentar o lucro.<sup>1</sup>

- **Efetividade é:**

- manter-se no ambiente; e
- apresentar resultados positivos ao longo do tempo.

A efetividade é a capacidade que a empresa tem de coordenar constantemente esforços e energias, sempre visando ao alcance de resultados globais e à manutenção da empresa no ambiente. Portanto, efetividade é a

---

1 WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica, p.27, 2000.  
2. SLOMA, Richard S. Livro: Gerência Descomplicada, publicado pela revista EXAME, dez. 1994.

somatória de eficiência e eficácia sendo isso que a empresa necessita, não somente um ou outro.

A eficácia da empresa normalmente depende de dois aspectos: capacidade de identificar oportunidades e ameaças e a sua capacidade de adaptação e flexibilidade frente às mudanças internas e externas, visando com isso, atender às necessidades identificadas no ambiente.

		Atenção aos problemas principalmente operacionais.		Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.	
		<b>INTERNA</b>		<b>EXTERNA</b>	
		<b>EFICIÊNCIA</b>			
				<b>BAIXA</b>	<b>ALTA</b>
Atenção ao desempenho da empresa no seu ambiente.	<b>EXTERNA</b>	<b>EFICÁCIA</b>	<b>ALTA</b>	- Objetivos empresariais alcançados (mas não no nível ideal) - Utilização inadequada dos recursos disponíveis	- Objetivos empresariais alcançados - Utilização adequada dos recursos disponíveis
Atenção ao desempenho da empresa como um todo	<b>INTERNA</b>		<b>BAIXA</b>	- Objetivos empresariais normalmente não-alcançados - Utilização inadequada dos recursos disponíveis	- Objetivos empresariais algumas vezes alcançados - Utilização adequada dos recursos disponíveis

**Quadro 01 – Eficiência e eficácia nas empresas**

**5. PARTES DO PLANEJAMENTO**

Para Ackoff (1974), o Planejamento é um processo contínuo envolvendo 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:

**5.1 Planejamento dos fins** – é o que se espera para o futuro: a missão, visão, os propósitos, os objetivos, as metas.

**5.2 Planejamento de meios** – são os caminhos para se chegar onde se deseja futuramente: macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, procedimentos, práticas.

**5.3 Planejamento organizacional** – é a estruturação dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

**5.4 Planejamento de recursos** – é o dimensionamento dos recursos humanos e materiais, estabelecimento da origem e aplicação de recursos financeiros. É nessa fase que serão estabelecidos os projetos, programas e planos de ação necessários para alcançar o que se deseja.

**5.5 Planejamento de implantação e controle** – planejar a implementação do empreendimento.

## **6. TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, distinguem-se três tipos de Planejamento: Estratégico, Tático e Operacional.

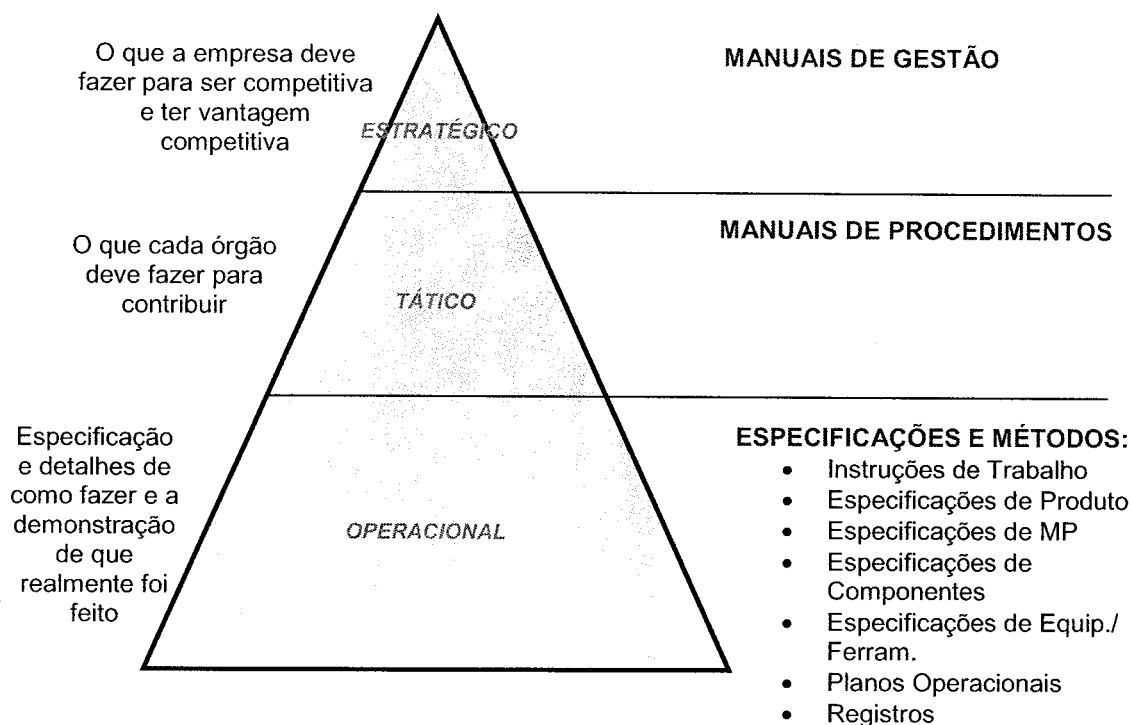


Fig. 03 - Níveis hierárquicos

De modo geral, o Planejamento Estratégico tem a ver com os objetivos para longo prazo e com as ações que serão estabelecidas para alcançá-los, objetivos esses que afetam a empresa como um todo, enquanto que o Planejamento Tático tem a ver com objetivos de curto prazo e com ações estabelecidas que normalmente afetam somente uma parte da empresa.

No quadro 2, Oliveira (2001; 44) apresenta alguns tipos e níveis de planejamento.

TIPO	NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGICO

Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	TÁTICO
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	<b>OPERACIONAL</b>
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

**Quadro 02 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas.**

## 6.1 Planejamento Estratégico

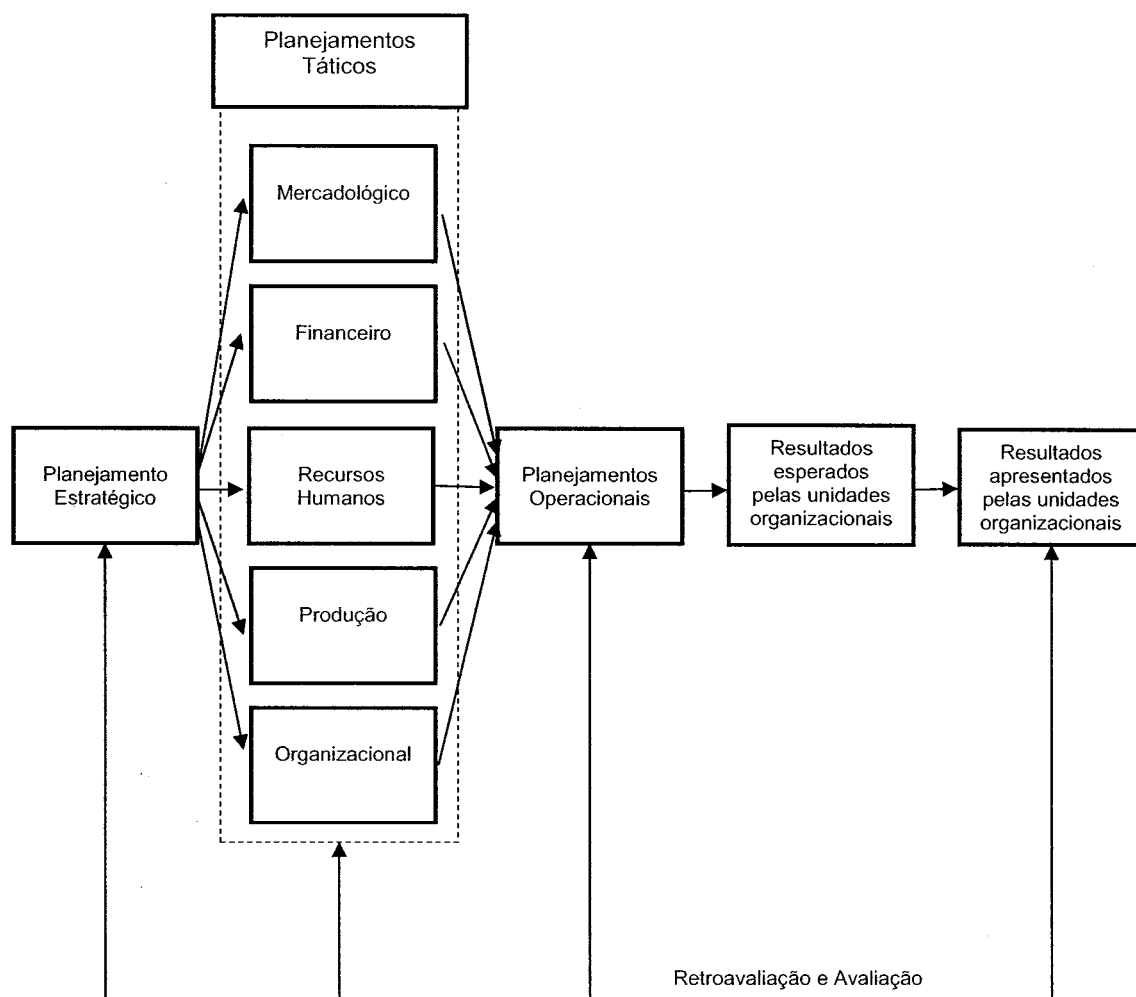
Planejamento pelo qual a alta administração observa a organização como um todo e estabelece o rumo a ser seguido pela empresa, definindo objetivos, sempre levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

## 6.2 Planejamento Tático

Estabelecimento de planos para consecução dos objetivos e políticas estabelecidos no Planejamento Estratégico. Não tem por objetivo a empresa como um todo, e sim, a otimização de determinadas áreas. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, e a sua finalidade é utilizar, de forma eficiente, os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos pré-estabelecidos.

## 6.3 Planejamento Operacional

Especificação e detalhes de como fazê-lo e a demonstração de que realmente foi feito.



**Fig. 04 – Desenvolvimento de planejamentos táticos**

Os Planejamentos Operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático.

Cada um dos Planejamentos Operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais e esperados;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

**Algumas diferenças entre Planejamento Estratégico, em relação ao Tático, serão apresentadas a seguir:**

- de prazo mais longo, pois o Planejamento Estratégico considera um conjunto de Planejamentos Táticos e a sua soma deve provocar um período de tempo maior para a sua conclusão;
- de amplitude maior, por considerar a empresa como um todo e não apenas parte dela, como no Tático;
- de risco maior, justamente pela sua maior amplitude e prazo maior para execução;
- de flexibilidade menor, por considerar a empresa como um todo, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

**Algumas diferenças entre Planejamento Tático, em relação ao Operacional, serão apresentadas abaixo:**

- em relação ao seu prazo, pode-se dizer que o Tático é mais longo;
- sua amplitude é mais ampla, enquanto o Operacional é mais restrito;
- no Tático, seus riscos são maiores;
- os dois possuem atividades-meios;
- em relação à flexibilidade, o Operacional permite uma maior flexibilidade, justamente pelo fato de que qualquer mudança, nesse Plano, não provoca grandes alterações, ao contrário do Tático e do Estratégico.

Levando-se em consideração as mudanças nesses três tipos de Planejamento, o Estratégico, quando alterado, é o que pode provocar alterações nos outros níveis da empresa.

#### 6.4 Considerações sobre os níveis estratégico e tático

Não existe uma diferença absoluta entre ambos os níveis, entretanto, o estratégico está voltado à elaboração dos seus objetivos e à sua eficácia, em relação à dimensão estratégica da organização. O Planejamento Tático é voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados, referindo-se aos componentes da empresa e sua eficiência.

No momento de se realizar a elaboração de um Plano Tático, de ordem prática, será necessário definir objetivos de curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, com a intenção de que os primeiros levem à concretização dos últimos. Muitas vezes isso acarreta dificuldades de ordem prática, mas que, se o executivo tiver real conhecimento de cada um dos tipos de Planejamento, isso pode ser minimizado.

De acordo com Ackoff (1975:3), estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam o sistema como um todo; a tática relaciona-se com metas e curto prazo e com meios de atingi-las que geralmente afetam somente uma parte da empresa embora não possam ser separadas, em princípio, freqüentemente, o são na prática.

Em função do horizonte do Planejamento Estratégico ser maior que o do Planejamento Tático, ele pode ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é fruto de um trabalho conjunto da alta administração, se concretizando através dos objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ele atua, bem como dos meios pelos quais os objetivos são concretizados.

Nesses termos, de acordo com Boucinhas (1972:11), o Planejamento de longo prazo consiste na explicitação de uma estratégia programada no tempo, em termos da demanda de recursos e do fluxo de fundos, e que apresenta o consenso da alta administração da empresa. Entretanto, na sua forma convencional, o Planejamento de longo prazo não pode ser considerado como estratégico, pois, tradicionalmente, o Planejamento de longo prazo é uma extrapolação do desempenho passado, desenvolvido por alguma unidade organizacional de assessoria e expresso em termos numéricos. Este tipo de enfoque, de acordo com o referido autor, padece de algumas deficiências, pois:

- supõe-se que as condições preexistentes no passado permanecerão no futuro;
- nem todas as hipóteses e conceitos sobre os quais se baseia o plano são explicitadas;
- não encoraja o diálogo com relação à orientação e aos objetivos da empresa entre seus executores mais graduados; e
- leva à separação entre as responsabilidades de planejamento e execução.

De acordo com Boucinhas (1972:28), os fatores ambientais, aliados a uma aceleração da taxa de mudança e conseqüente redução do tempo necessário para a tomada de decisões, podem trazer impacto mais ou menos contundente sobre a empresa.

Os efeitos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais podem ter caráter variável e, conseqüentemente, as decisões tomadas no sentido de reagir a esses estímulos terão uma dimensão temporal de curto e longo alcance. E é dentro desse contexto que se costuma definir o Planejamento Estratégico e diferencia-lo do Planejamento Tático ou do Planejamento Operacional.

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser operados continuamente.

Um aspecto que reforça a necessidade de separar o Planejamento Estratégico do Planejamento de longo prazo é a atual era de descontinuidade, que provoca a necessidade de adaptabilidade rápida e oportuna por parte das empresas, criando situações em que:

- os ciclos de planejamento devem ser mais curtos e freqüentes;
- os ciclos de planejamento devem ser mais flexíveis e adaptativos;
- os Planejamentos Estratégico, Tático o Operacional tornam-se interligados; e
- o processo de tomada de decisões precisa ser acelerado.

Esta descontinuidade está relacionada a alguns aspectos dentre os quais se pode citar:

- a velocidade de mudança crescente;
- a complexidade crescente dos fatores considerados; e

- a imprevisibilidade dos eventos externos à empresa.

Esses aspectos reforçam a importância do Planejamento Estratégico, tendo em vista a melhor adequação da empresa ao seu ambiente.

## **7. ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para elaborar e implementar o Planejamento Estratégico nas empresas é necessário conhecimento teórico do gestor, obtendo, com isso, melhoras na sua aplicação.

É preciso planejar. Planejamento é algo com que nem todos concordam. Muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento, normalmente, parte da alta administração, através da definição dos objetivos da corporação e aonde ela deseja chegar, no futuro. Demanda reavaliação constante e amplo trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. Existe, portanto, um modelo ideal de Planejamento Estratégico? A resposta é não. Na verdade, existem vários modelos que são altamente eficazes. O ponto da questão é a organização encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

O Planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois, devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada.

Antes da exposição da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do Planejamento Estratégico. Somente dessa forma pode-se verificar a validade da metodologia apresentada. O processo de desenvolvimento do Plano Estratégico terá inicialmente quatro atividades para orientar a realização da estratégia. São elas:

- a) **Análise dos aspectos internos** – em que ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos. É dessa forma que será maximizada a eficiência da empresa;
- b) **Análise do ambiente** – complexa e normalmente a mais importante do Planejamento Estratégico. Através dela é que são descobertas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da empresa;
- c) **Comparação da orientação com o campo de atuação** – nessa comparação é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação) contribui para o sucesso da empresa;

d) **Estabelecimento da estratégia vigente** – conhecendo a estratégia que vem sendo seguida pela empresa, dificilmente ocorrerá um prejuízo sobre a mesma, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

As quatro atividades poderão ser desenvolvidas em qualquer ordem e servirão para estabelecer a estratégia.



Fig. 05 - As quatro atividades de Planejamento Estratégico que levam a estruturar a estratégia de uma entidade (Almeida; 2003).

Para nortear essas quatro atividades, é necessário que seja primeiramente discutido qual é a missão e/ou vocação da entidade, sua visão aproximada e suas diretrizes.

A missão é a razão da existência da empresa e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem-se acrescentar os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da empresa. O conceito de missão é mais aplicado a grandes empresas, mas no nosso caso, será definido para uma pequena empresa.

A visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização, onde as pessoas têm a visão

estratégica, não é necessário determinar tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações.

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

O processo de Planejamento Estratégico inicia com a definição de uma visão aproximada e, ao final, chega-se a uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc.

Através do Planejamento Estratégico, a empresa espera:

- conhecer seus pontos fortes e melhor aproveitá-los.

O ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa, por ela ser uma variável controlável e que proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial.

- conhecer seus pontos fracos e eliminá-los ou, pelo menos, adequá-los.

O ponto fraco é a situação inadequada da empresa. Apesar de ser controlável também, proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

- conhecer e aproveitar as oportunidades exteriores.

A oportunidade é um fator ambiental incontrolável pela empresa, podendo favorecer a sua ação estratégica, mas isso somente se conhecida e muito bem aproveitada enquanto perdurar.

- conhecer e evitar as ameaças externas.

A ameaça é um fator ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

- 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, quem, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- como e onde alocar os 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 Uruvick (1952:26), 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”.

Logo, como 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. Por isso, 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 executor deve identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executor 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.

A seguir, serão mostradas as quatro atividades do Planejamento Estratégico.

### 7.1 Análise dos aspectos internos

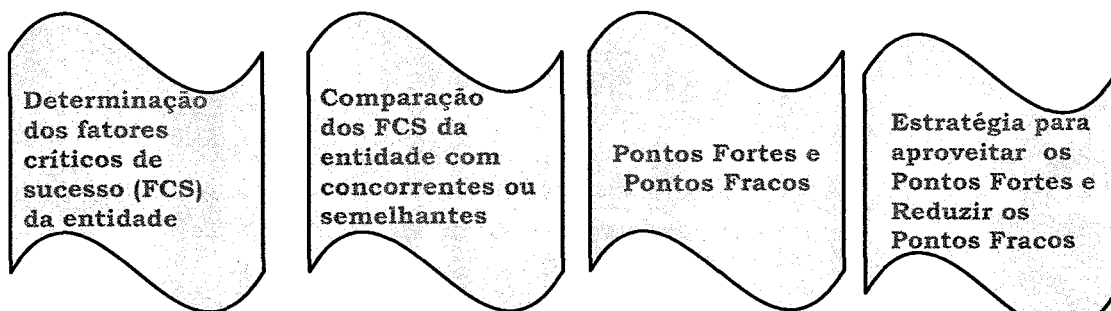
Nesta atividade de análise dos aspectos internos são identificados, inicialmente, os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão.

Esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Pontos Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, seu desenvolvimento será o principal responsável e determinante para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.

Em seguida, procura-se comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los. Observa-se que o desconhecimento dos concorrentes também pode ser um ponto fraco, pois é importante para o sucesso conhecer os concorrentes.

Na comparação dos FCS, a base dos pontos fracos são os FCS em que se está pior e o inverso em relação aos pontos fortes. É por isso que quando forem mencionados os pontos fortes e fracos, eles devem ser descritivos e, se possível, englobar os vários pontos em uma só frase.

Passos para análise dos aspectos internos:



## 7.2 Análise do ambiente da entidade

Normalmente, esta é a etapa mais importante do Plano Estratégico. É através dela que as empresas são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis.

Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise ambiental enxerga o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à entidade apenas tomar medidas para se preparar para esse futuro.

É através da análise ambiental que são identificadas as oportunidades e ameaças, principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Para Almeida (2003; 22), dentro de um processo de estruturação de análise ambiental, deve-se, inicialmente, entender seus vários segmentos, que têm características e formas de análise diferentes. A proposta de segmentação ambiental é demonstrada no Quadro 03, uma adaptação do modelo apresentado na Enanpad 97 (Almeida, 1997a):

Segmento ambiental	Variáveis ambientais	Características	Método de análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político:	Édifícil de ser previsto a curto prazo, mas	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma

	inflação, crescimento do PIB, legislação	podemos projetar uma tendência a longo prazo	tendência política a longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir fatos políticos como eleição e aprovação de leis
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE	Deve-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica	O método de análise é o estudo de cenários, que utiliza das tendências para identificar o relacionamento operacional futuro
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de ser mudados. As empresas ou suas áreas normalmente	Para identificação dos valores de empresas ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura

	e funcionários	agrupam pessoas com valores semelhantes	organizacional
--	----------------	---	----------------

**Quadro 03 – Segmentação Ambiental (Almeida; 2003).**

Neste quadro, pode-se observar que muitos autores fazem a análise apenas do ambiente externo, que compreende o macroambiente (solo e clima) e o ambiente operacional. Nos últimos anos, a avaliação do ambiente tem sido estendida ao ambiente interno, que avalia os valores e as aspirações das pessoas.

Em uma pequena empresa, por exemplo, é fundamental que o proprietário discuta sobre o que espera que a empresa lhe ofereça no futuro, mas também, ao desenvolver o Plano Estratégico de uma unidade, é importante conhecer os valores que norteiam os funcionários dessa área da empresa, para que, ao formular sua estratégia, possa se identificar oportunidades e ameaças.

Almeida (2003) coloca como exemplo uma unidade de marketing que tenha como característica funcionários com aspirações de um reconhecimento externo de seus trabalhos. Contudo, neste caso, poderia ser aproveitada a oportunidade de se incentivar a participação em congressos, o que iria trazer um resultado de aprimoramento teórico dos funcionários da unidade e estaria em sintonia com os valores dos funcionários.

Na análise de um profissional, não é preciso ressaltar a importância do autoconhecimento das aspirações e valores para traçar a estratégia da vida profissional.

Depois que se compreende a segmentação do ambiente e suas características, existe a necessidade de identificar as variáveis que terão influência, seja na empresa, na unidade ou no profissional em que se está realizando o Planejamento Estratégico. Por isso, a necessidade de identificar, em cada segmento ambiental, as variáveis que terão essa influência. É preciso lembrar de períodos passados e presentes, de sucesso e insucesso, relacionando-os com o que mudou no desempenho da entidade e identificando a influência positiva ou negativa. Normalmente, esses fatores não dependem de nossa ação, ou seja, foram ou são variáveis ambientais que têm influência significativa no desempenho da empresa. No estudo das influências, não é necessário se ater apenas às expectativas da

empresa, que poderá ser relacionada com empresas de um setor, as unidades de determinadas características e a determinado tipo de trabalho profissional.

Almeida (2003), cita alguns exemplos de períodos de sucesso e insucesso nas entidades:

- um banco pode ter tido ótimos resultados em uma época inflacionária, ou dinheiro perdido quando os juros foram tabelados. Com essa reflexão, pode-se identificar uma variável que tem uma influência positiva e outra negativa para determinado tipo de empresa que é um Banco. Depois de identificados as variáveis, deverá ser analisado o comportamento que se espera dessa variável no futuro, e então procurar identificar as ameaças e oportunidades que existirão. Por exemplo: caso acredite-se que a inflação irá aumentar nos próximos anos, o Banco poderá incentivar o aumento do volume dos depósitos a vista, que para ele renderão mais na época inflacionária;
- no caso de uma Tesouraria, que pode ter tido grande importância em época inflacionária, ou em outra ocasião em que o presidente valoriza a área financeira, só tomando decisões depois de consultar o Fluxo de Caixa, e a área teve recursos para poder desenvolver, contratando bons profissionais, possibilitando treinamento e salário compatível para toda a equipe.

Após a identificação das variáveis ambientais, há necessidade de se analisar o que deverá acontecer. Voltará a inflação? O próximo Presidente irá dar uma orientação financeira para a empresa?

Para o caso de um administrador financeiro, poderá haver época em que o trabalho em um setor será mais valorizado que em outro, como o trabalho em banco que era mais valorizado que em indústria ou no comércio.

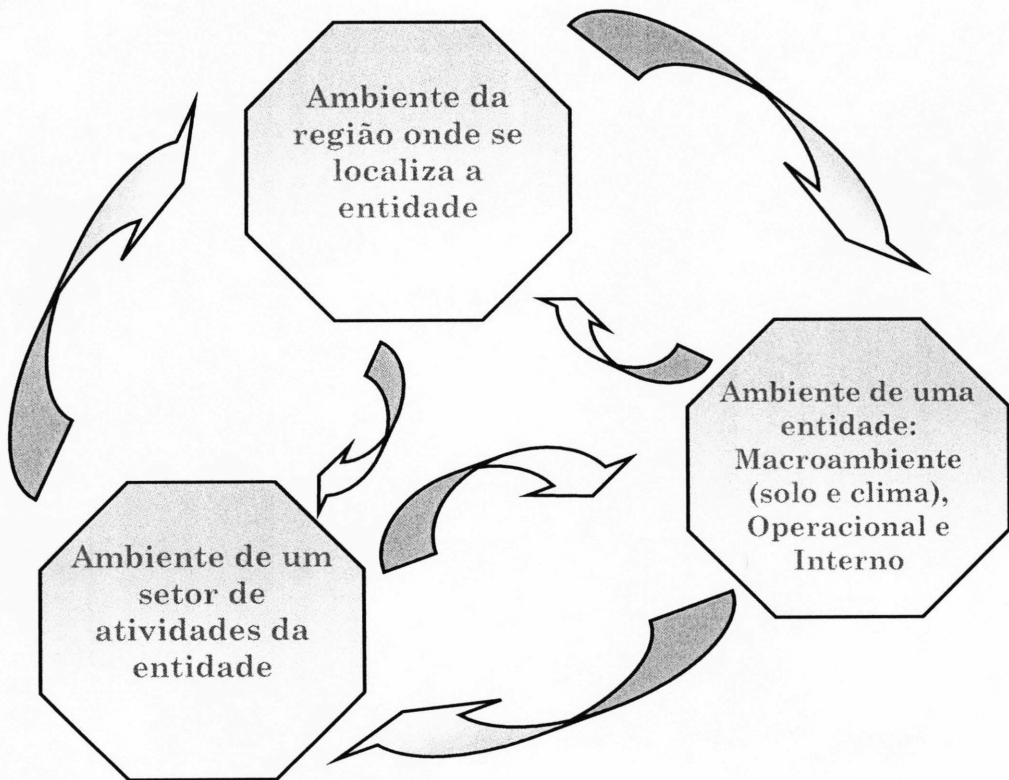
Veja abaixo um quadro comparativo entre a análise dos aspectos internos e do ambiente:

	<b>Aspectos Internos</b>	<b>Ambiente</b>
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de tempo analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças

Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

**Quadro 04 - Comparação entre a Análise dos Aspectos Internos e do Ambiente**

A coleta das informações do ambiente deve ser orientada a fim de não se perder em um número imenso de dados. Para facilitar a análise, sua realização será discutida em duas etapas. Na primeira, é um repensar da entidade, em que se questiona, inicialmente, a localização e depois o ramo de atividades, em função da favorabilidade para o futuro da entidade. Na segunda etapa, analisa-se o ambiente propriamente da entidade, dentro da localização e do setor de atividades em que ela opera.



**Fig. 06 - Processo de análise do ambiente de uma entidade – (Almeida; 2003;19)**

### 7.2.1 Ambiente de uma região

Para Almeida (2003), antes de realizar uma análise do ambiente, é preciso também analisar o futuro do ambiente da região onde a empresa se situa e do setor

de atividades em que atua, pois as duas situações têm grande influência em seu desempenho.

Entende-se como “por região” a comparação entre condições de uma rua e de outra, até de um país diferente. Atualmente, as empresas, para se tornarem mais competitivas, não podem se acomodar em sua região de atuação como se ela fosse imutável.

Para se discutir a atratividade de uma região para uma empresa é necessário que se compare tudo o que está sendo oferecido em termos de infra-estrutura e serviços públicos, tributação, mão-de-obra, qualidade de vida, etc.

### **7.2.2 Ambiente de um setor de atividades**

Quanto ao setor de atividades, Porter (1989), discute a vantagem competitiva das indústrias (ramo de atividade) e das nações (Porter, 1993).

Se se utiliza alguns destes conceitos e se acrescenta também o nível de interferência que o governo exerce, pode-se dizer que para discutir a favorabilidade de um setor de atividades, deve-se levar em conta:

- o poder de compra dos clientes;
- o poder dos fornecedores;
- a facilidade de entrada de novos concorrentes;
- a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos;
- o nível de interferência do governo;

Este último se torna muito importante no Brasil, quando existe a interferência do governo por setor de atividades, ainda mais sendo ela maior que nos países desenvolvidos. Atualmente, a interferência é menor, mas já se teve, por muitos anos, tabelamento de preços, que chegava a ser abaixo do custo, de determinados produtos, fazendo com que o produtor escondesse seu produto, como foi o caso do gado de corte no Plano Cruzado.

### **7.2.3 Análise Externa**

A análise externa é necessária para poder verificar as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa, e as melhores maneiras de se evitar usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora, onde se encontram as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de situações:

- 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;
- 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 (1980:77), 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 sua concorrente potencial.

Para que as oportunidades não acabem se tornando uma ameaça, é preciso considerar, como oportunidades, situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir.

Para Oliveira (2001:66), 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 isso, 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.

É necessário que a empresa trabalhe com fatores internos e externos à empresa de maneira interligada. Empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e de, aproximadamente, mesmo porte, terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

Outro aspecto que deve ser considerado na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

- **Ambiente direto**, representado pelo conjunto de fatores que 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**, representado pelo conjunto de fatores os quais a empresa identificou, mas não tem condição, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

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.

Os executivos devem saber trabalhar com essas variáveis, somente depois que se tenha um melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência desta variável para o ambiente direto. Por isso 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 07.



**Figura 07 – Níveis do ambiente da empresa (Oliveira, 2001:67)**

Nota-se que o ambiente está fora do controle da empresa, mas afeta o seu comportamento e vice-versa. Deve-se atentar para as falhas mais frequentes na consideração do ambiente de uma empresa, entre elas:

- 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.

No quadro 03, serão apresentados alguns exemplos de variáveis ambientais a que o executivo deve estar atento e efetuar uma análise dos seus diversos itens.

VARIÁVEIS AMBIENTAIS							
ECONÔMICAS	SOCIAIS	POLÍTICAS	DEMOGRÁFICAS	CULTURAIS	LEGAIS	TECNOLOGICAS	ECOLÓGICAS
- taxa de inflação	- situação socioeconômica de cada segmento da população	- monetárias	- densidade	- nível de alfabetização	- área tributária	- aquisição tecnológica pelo País	- nível de desenvolvimento ecológico
- taxa de juros	- situação sindical (organização, participação e ideologias)	- tributárias	- mobilidade	- nível de escolaridade	- área trabalhista	- desenvolvimento tecnológico no País	- índices de poluição
- mercado de capitais	- situação político-partidária (organização, participação, ideologias)	- de distribuição de rendas	- taxa de crescimento	- estrutura educacional	- área criminalística	- transferência de tecnologia pelo País	- legislações existentes
- nível do PNB		De relações internacionais	- composição e distribuição da população	- veículos de comunicação de massa (estrutura, níveis de audiência e de concentração)	- área comercial	- proteção de marcas e patentes	
- Balanço de pagamentos		- legislativa (federal, estadual e municipal)	- processo migratório			- velocidade das mudanças tecnológicas	
Nível de reservas cambiais		- de estatização				- nível de orçamento de P&D do País	
- nível de distribuição de rendas		- de estrutura do poder				Nível de incentivo governamentais	

COMPONENTES

Quadro 03 – Variáveis ambientais e alguns de seus componentes (Oliveira: 2001)

### 7.2.3.1 Macroambiente clima

São as ações que estão ligados ao governo, tais como municipais, estaduais, federais ou de outros países. Essas ações podem refletir para a entidade, desde restrições por mudança de leis dirigidas a elas, até projeções de crescimento da economia de uma país, que terá uma influência mais abrangente. Essas variáveis também incluirão as variáveis políticas da organização em que a unidade está inserida, como possíveis mudanças de diretoria.

O macroambiente clima é previsível e pode-se comparar com o que ocorre no clima físico. Assim como existem meteorologistas que podem prever o clima físico, também existem *experts* capazes de prever as mudanças na economia e na política.

Isso se torna muito importante para a unidade de uma organização, porque é necessário visualizar-se além das mudanças na economia e na política do país e do mundo, o que deverá ocorrer com a política de sua organização no futuro.

### 7.2.3.2 Macroambiente solo

São variáveis que estão ligadas ao estudo da tendência da população e suas características, que compõem a finalidade de toda atividade profissional. As tendências da população poderão ser de crescimento ou redução, segundo características que interessam estudar, como, por exemplo:

- faixa de renda;
- por escolaridade;
- por idade;
- por região.

Essas variáveis são muito precisas, em função das estatísticas elaboradas pelo governo. Um cuidado que deve-se tomar é identificar as influências das variáveis do macroambiente clima no macroambiente solo, pois da mesma forma que no ambiente físico, as variáveis do clima têm influências a longo prazo no solo, ou seja, um crescimento maior ou menor da economia pode afetar não apenas a evolução da população por classe de renda como pode chegar a afetar a evolução da escolaridade e até o crescimento demográfico.

### **7.2.3.3 Ambiente operacional**

Realizar a análise do ambiente operacional, é para entender como funcionará a entidade quando realizar suas operações dentro das tecnologias futuras, com os demais componentes que se inter-relacionam, como fornecedores, prestadores de serviço, clientes e concorrentes.

É na análise operacional que se elabora o cenário para projetar, pelas tendências conhecidas, como será o relacionamento operacional. Essas técnicas de cenários também são utilizadas para o macroambiente clima, quando se discutem as tendências políticas e econômicas, mas, nesse caso, quase sempre a coleta de informações baseia-se em opiniões de *experts*, e não no relacionamento entre as variáveis.

### **7.2.3.4 Ambiente Interno**

Pouco utilizado para orientar a realização do planejamento estratégico, justifica-se pelas mudanças que essas técnicas vem enfrentando. Antes, quando se ia iniciar um plano estratégico, dificilmente era considerado a importância de conhecer as necessidades, os valores e as aspirações dos funcionários para se elaborar a estratégia das empresas. Os funcionários eram muitas vezes ainda considerados como “recursos”, e este é um tratamento impróprio, pois recentemente, a ciência da administração vem mostrando que as empresas servem para satisfazer a diversos grupos, como os clientes, fornecedores, proprietários, governo e inclusive os funcionários e dirigentes.

## **7.3 Comparação da orientação com o campo de atuação**

Segundo Almeida (2003), os conceitos de missão são muito próximos e servem para delimitar o campo de atuação de uma entidade, e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.

O conceito de missão está ligado à razão de ser, que pode ser uma organização, unidade, ou profissional. Sendo que uma unidade deve ter sintonia

com a missão da organização da qual faz parte, além de considerar sua própria razão de ser, da mesma forma que o profissional.

O conceito de vocação está ligado à idéia do que se tem mais facilidade e mais prazer em realizar, o que está ligado ao fato de que as pessoas são mais eficientes se trabalham naquilo que gostam e sabem fazer melhor.

Nesta etapa deve-se comparar o que está sendo feito com aquilo que seria a visão. Por exemplo, imagine se numa empresa que tenha visão de tornar-se uma líder em seu ramo em tecnologia, e para que tenha coerência será necessário realizar ações no sentido de conseguir desenvolver novas tecnologias.

#### **7.4 Estabelecimento da estratégia vigente**

Para não acontecer uma descontinuidade, é preciso saber qual é a estratégia que a entidade vem seguindo, para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção, o que poderá implicar prejuízos para a entidade, como um programa de informatização que, se for interrompido, poderá levar à perda do que já foi investido.

Depois de definida a estratégia, a entidade deve mobilizar seus recursos para alcançá-la, através da definição dos seus objetivos. Mas as estratégias significam mais do que mobilizar recursos. São muito influenciadas por filosofias e políticas, a partir das quais se definirão os valores e as normas que lhes colocarão alguns contornos, as estratégias dependem também, e, em grande parte, de raciocínio lógico, criatividade e ação.

## **8. VIABILIDADE ESTRATÉGICA**

No processo de se estabelecer a viabilidade estratégica, tem-se dois grandes passos:

- Estabelecimento de objetivos;
- Elaboração dos demonstrativos financeiros.

Logo a seguir, será visto como funciona os dois passos.

### **8.1 Estabelecimento de objetivos**

O cumprimento eficaz de uma missão depende de como a organização formula seus objetivos. Os objetivos devem decompor a missão em atividades que a organização pretende desenvolver para atender às demandas sociais e econômicas de seu ambiente.

Os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos, através da concentração de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo. A relação entre a dimensão externa da organização – missão – e a interna – esforços e recursos – deve fornecer os principais ingredientes e contornos para sua definição.

A partir das definições dos objetivos, devem ser estabelecidos critérios para selecionar quais e quando determinadas atividades deverão ser implementadas. No contexto mais amplo do planejamento, a definição dos objetivos é seguida do estabelecimento de parâmetros e indicadores para medir em que níveis de eficiência, eficácia e efetividade a organização está cumprindo sua missão.

### **8.2 Elaboração dos demonstrativos financeiros**

O processo até chegar-se à estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas idéias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos. Não é preciso detalhar estes dados, ele só tem o objetivo de verificação de viabilidade e não contábil.

Para organizações, normalmente a viabilidade pode ser verificada por meio de um conjunto de demonstrativos, envolvendo: demonstração de resultado, fluxo de caixa, balanço e demonstração de fontes e aplicações de fundos.

Caso se verifique a inviabilidade de determinada estratégia, esta deve ser repensada.

## 9. ESTABELECIMENTO DE AÇÕES

Almeida (2003) diz que o planejamento nas entidades é dividido em três níveis:

- Nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões a afetam à longo prazo;
- Nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, que faz a ligação entre as decisões estratégicas e operacionais;
- Nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Deve haver uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o operacional. As ações são o que chamamos de planejamento operacional, que devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos.

Um cronograma se faz necessário para que exista um acompanhamento daquilo que foi estabelecido.

## 10. CONCLUSÃO

Devido ao constante aumento do desemprego, muitos ex-funcionários de empresas têm se jogado, sem qualquer preparo, na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho de independência financeira, de liberdade e de ficar rico. A história tem mostrado que uma pequena parcela desses mesmos aventureiros, também chamados de empreendedores, são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento do país. Porém, a grande maioria encontra uma nova decepção quando opta pelo negócio próprio e acaba conhecendo uma realidade cruel, a qual mostra quão vil é o mercado com aqueles que não estão preparados.

A economia de mercado não permite aos principiantes ou apenas sonhadores saírem vitoriosos. Isso não significa que se devem aceitar os fatos e deixar que o mercado sempre imponha as regras do jogo. Pode-se sim, com um planejamento eficaz, contínuo e, o mais importante, com uma análise realista, construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as regras do jogo antes de jogar e se convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento.

O problema é que as ferramentas disponíveis a esses empreendedores, destinadas a fornecer-lhes suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas. O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas que, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e cai no descrédito.

Os fatores principais que levam a esse cenário são muitos, mas o principal é o fator cultural do brasileiro que não crê no planejamento e prefere errar e aprender com os erros. Essa experiência de aprender com os erros seria sempre válida se fosse possível repeti-la mais de uma ou duas vezes, o que geralmente não ocorre por diversos fatores, tais como quantidade de recursos escassos, tanto financeiros como materiais, e número limitado de investidores dispostos a investir.

Portanto é cada vez mais evidente e necessário que os empreendedores não apenas possuam as qualidades necessárias, mas principalmente, que vejam o planejamento, materializado por meio do plano de negócios, como a sua principal

arma para construir ou levar o seu empreendimento a um crescimento com bases sólidas e rumo ao sucesso.

O tema é extenso, portanto foi procurado abordar os principais pontos de forma a apresentar quais os principais requisitos para ser ter um pequeno negócio de sucesso. A idéia deste trabalho foi demonstrar um pouco dos conceitos do planejamento estratégico e colocá-lo em prática através do plano de implementação estruturado, em anexo.

Mas, é preciso lembrar que o planejamento estratégico não pode ser visto como uma ferramenta que por si só, garante a melhor estratégia de uma empresa. Ele deve ser uma ferramenta que auxilie na identificação e implementação de estratégias em todos os níveis da organização, de forma eficiente e flexível, desenvolvendo suas potencialidades diante dos seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2003.

ACKOFF, Russel L. Redesigning the future: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley & Sons, 1974.

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

ANSOFF, H. I., DECLERK, R. P., HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BOUCINHAS, José F. C. A aplicação de modelos ao processo de planejamento na empresa. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: USP, 1972.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes (HOSHIN KANRI). Belo Horizonte, 1996.

KOTLER, Philip. Marketing, edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing. 7ª Ed.: Rio de Janeiro, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico – Conceitos, metodologia, práticas. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SLOMA, Richard S. Livro: Gerência Descomplicada, publicado pela revista EXAME, dez. 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento estratégico – A opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica, p.27, 2000.  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)