

FABIANE SOUZA GOMES GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO  
DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria - 2007.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

## RESUMO

**Gonçalves, Fabiane Souza Gomes.** A Importância do Planejamento Estratégico Para o Crescimento das Empresas. O Planejamento Estratégico tem sido um instrumento de gestão bastante utilizado pelas empresas para alavancar seus negócios e garantir a sua perenidade. Na época atual, em que se constata um crescente aumento no número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas. Diante deste cenário, este trabalho propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, que ora se apresenta. Verifica como as organizações elaboram: missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos relativos ao planejamento estratégico e sua importância dentro do cenário organizacional. Descreve o processo formal do planejamento estratégico a partir de pesquisa bibliográfica de vários autores e consultores da área que implantaram essa ferramenta. A literatura disponível e aspectos conceituais baseados em linhas de pensamento de renomados autores da área, resultaram ao final na estruturação de um roteiro para o desenvolvimento passo a passo de um plano estratégico objetivo e de fácil implementação. A finalidade é permitir ao administrador tomar decisões mais seguras e realizar ações mais acertadas na condução das organizações.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; estratégia; administração estratégica; visão; organização.

# SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	IV
LISTA DE FIGURAS.....	IV
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	11
2.3 DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
<b>3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEJAMENTO .....</b>	<b>18</b>
3.1 ESTRATÉGIA .....	18
3.2 PLANEJAMENTO .....	18
3.3 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO.....	19
3.4 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
3.5 NÍVEIS E TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	23
<b>4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	26
4.2 ANÁLISE EXTERNA .....	27
4.3 MACROAMBIENTE .....	28
4.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	28
4.5 ANÁLISE INTERNA.....	29
4.6 VANTAGENS COMPETITIVAS .....	30
4.7 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
4.7.1. <i>Negócio</i> .....	32
4.7.2. <i>Missão</i> .....	32
4.7.3. <i>Visão</i> .....	34
4.7.4. <i>Objetivos</i> .....	35
4.7.5. <i>Princípios e valores</i> .....	37
<b>5 A NECESSIDADE DE PLANEJAR .....</b>	<b>39</b>
5.1 POR QUE UTILIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	41
<b>6 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>43</b>
6.1 DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA .....	45
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Níveis de planejamento -----	24
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ciclo básico dos tipos de planejamento-----	25
Figura 02 – As 5 forças de Porter-----	31
Figura 03 – Posição da missão na organização-----	34

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

O ambiente internacional em seus diversos aspectos vem-se modificando e tornando-se mais competitivo e exigente. As empresas, em resposta às novas exigências ambientais, estão passando por mudanças profundas, e como não poderia deixar de acontecerem, os procesos de mudança têm impactado a economia e as empresas de forma geral. Nesse intenso movimento de mudança, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão. Um grande volume de métodos, técnicas, abordagens e preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito ao entendimento dessas questões, ao discernimento do que é ou não relevante, e principalmente a como implementar as mudanças e obter resultados concretos.

As preocupações de nosso “mundo moderno” de certa forma sempre existiram, mas o ambiente as tornou mais agudas e o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes. Muito mais do que fórmulas mágicas para resolver problemas, as empresas necessitam de uma abordagem “holística” para fazer face a seus desafios, devendo implementar metodologias/tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial, e fundamentalmente, fomentar a competência das pessoas e estimulá-las atingir dos objetivos da empresa.

Nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, a única saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender, reavaliando, de tempos em tempos, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado.

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente.

As organizações vêm intensificando o uso da ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico, como forma de viabilizar seus negócios. Este desenvolvimento de aplicação foi e está sendo feito, baseado principalmente em literatura elaborada por acadêmicos e consultores, a maioria deles estrangeiros. As literaturas aqui mencionadas são aquelas que trazem uma metodologia de elaboração e aplicação, fundamentada em alguma interação prática, considerando a formulação como uma etapa sistemática e seqüencial, independentemente do tipo e porte da empresa que está sendo estudada.

Ela diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Dele resulta um plano estratégico, ou seja, conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

Um bom planejamento estratégico objetiva, essencialmente, sua consistência, a confiabilidade e a oportunidade, propiciando maior nível de delegação de autoridade sem perda do controle. Procura promover maior transparência e um envolvimento efetivo dos gestores, de forma que os mesmo sintam-se donos de suas áreas, constituindo-se em instrumento adequado para a monitoração eficaz dos processos de gestão com a consequência minimização dos riscos.

## 2 Histórico do planejamento

Muito se tem discutido sobre planejamento, mas o planejamento que conhecemos e lidamos hoje é o resultado da contribuição de inúmeros precursores que no decorrer dos tempos foram desenvolvendo e divulgando suas descobertas, estudos e práticas. Muitos desses precursores são autores preocupados com a solidificação do embasamento que justifique a prática do planejamento nas organizações.

### 2.1 Antecedentes históricos

A história de nossa civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio dos tempos modernos, mas que esteve presente até nas mais antigas civilizações de que temos notícias. Vários foram os feitos e muitos deles são de tamanha dimensão que as evidências parecem claras de que reis, governantes ou administradores, sempre tiveram ou têm necessidade de decidir antecipadamente quais os rumos ou cursos de ação seguir.

A necessidade de planejamento é evidente acerca de construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, Mesopotâmia e Assíria, que segundo Chiavenato (2000) “testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias”.

Kwasnicka (1995) destaca que “podemos situar acontecimentos que permitiram a evolução das antigas civilizações com base em princípios administrativos que são até hoje defendidos e utilizados por grandes teóricos da administração”. Ressalta que “os egípcios, durante as construções das pirâmides, praticavam ações que garantiram a legitimização das teorias administrativas; eles reconheceram o valor do planejamento das atividades”.

Próximo ao ano 1800, a Fundação Soho da Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, aplicou diversas inovações administrativas, dentre as quais: planejamento detalhado das operações, planejamento e controle da produção, padronização, incentivos salariais, cronometragem (Maximiano, 2000). Era o começo da Revolução Industrial que viria a espalhar-se pelo mundo e continua a evoluir até os dias atuais.

A história do Planejamento Estratégico (PE), conforme relata Bomtempo (2000), tem sua origem na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII até meados do século XIX, principalmente com a criação de mercados consumidores de massa ou escala maiores do que aqueles que existiam até então. Nos Estados Unidos, as ferrovias contribuíram muito para a criação desses mercados, realizando investimentos com o objetivo de ganhar economia de escala na produção e melhorar a qualidade da distribuição do que era produzido. Ainda segundo Bomtempo (2000), os precursores do que hoje se denomina estratégia foram Alfred Sloam, principal executivo da GM entre 1923 e 1946, e Chester Bernard, da ITT, ao longo dos anos 30.

A partir da segunda Revolução Industrial motivadas pela Segunda Guerra Mundial, inúmeras inovações da ciência da gestão, da pesquisa e da racionalidade das operações foram implementadas. Vasconcelos (1985) faz uma abordagem que de maneira inovadora consegue aliar a teoria de jogos e da pesquisa operacional como ferramenta econômica a ser adotada pelas empresas. Assim, o pensamento estratégico formal começa a guiar as decisões, culminando com a entrada no mercado de empresas multinacionais que, por absoluta necessidade de mercado, passam a considerar a competição como um elemento essencial do planejamento.

No século XX surgiu a administração científica a partir das idéias de grandes pensadores e empreendedores como Taylor, Fayol, Ford, Weber e Mayo. Todos eles discutiram questões que influenciaram diretamente sobre o planejamento como ferramenta para o emprego na busca por melhores resultados nas organizações.

Taylor (1986) refere-se ao planejamento do serviço que deve ser preparado previamente na seção de planejamento através de “instruções escritas, minuciosas, a respeito do melhor processo de fazer a tarefa (...) estas instruções representam o trabalho combinado de vários homens no planejamento, cada qual com uma especialidade particular”. São idéias básicas conhecidas como as expressões clássicas: a vadiagem sistemática e seu sistema diferencial de salários; estudo do tempo e do movimento; a seleção de pessoal; a preparação do trabalho. A ênfase principal foi na análise e na divisão do trabalho operário e nas tarefas, através da especialização e do reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos. Chiavenato (2000) relata que o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), passou por uma escalada ascendente de cargos, até assumir a chefia das oficinas de uma indústria norte-americana ao formar-se num curso de

engenharia. Ressalta que mais tarde afastou-se dessa indústria para consagrar-se como engenheiro consultor, na aplicação de seus métodos de organização. Destaca que a obra de Taylor traduzida para o português com o nome de “Princípios de Administração Científica” é um manifesto revolucionário sobre o redesenho dos processos de trabalho, visando aumentos espetaculares da produtividade. Salieta que sua teoria seguiu um caminho generalizador das partes para o todo da organização. Taylor é considerado o idealizador da administração científica; desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário.

Fayol (1981) classifica as funções essenciais da empresa como: técnica, comercial, financeira, assecuratória, de contabilidade e administrativa. Destaca que a função administrativa requer um cuidado maior, onde seu ritmo deve ser assegurado pela direção da empresa; ela compreende: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Discorre amplamente sobre como uma empresa deverá prever e adotou que “prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” em obra escrita em 1916, *Administration Industrielle et Générale*. Aplicou os princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, eqüidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Chiavenato (2000) descreve que o engenheiro naturalizado francês, Henri Fayol (1841-1925) preocupou-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais. Aponta que na obra de Fayol traduzida para o português com o nome de “Administração Industrial e Geral”, a área funcional de administração está no centro da organização. Admite que predominava a atenção para a estrutura organizacional, com os elementos de administração e com os princípios gerais da administração. A ênfase na estrutura é a sua principal característica. Salieta que seus estudos partiram de cima para baixo e do todo para as partes componentes da organização. Fayol fundou a Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização ou Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

O norte-americano Henry Ford (1863-1947), de acordo com Chiavenato (2000), inspirado por Taylor, teve progressos formidáveis: em 1908, ano de lançamento do modelo T da Ford, a montagem do automóvel demorava doze horas

e vinte minutos; passou para uma hora e vinte minutos na década seguinte, tornando-se um produto de massa barato e vendendo 15 milhões de unidades. Ford adotou três princípios básicos que são atuais até os dias de hoje: intensificação, economicidade e produtividade. Utilizou um sistema de concentração vertical ao produzir desde a matéria-prima até o produto final e também um sistema de concentração horizontal a partir de uma cadeia de distribuição comercial através de agências próprias. Instituiu o salário mínimo para os operários e determinou uma jornada de oito horas de trabalho por dia. Buscou o aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2000), descreve as características do modelo burocrático de organização que vão arraigar-se no meio organizacional público e privado. A burocracia tem como vantagens: racionalidade em relação aos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação; rapidez nas decisões; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado; redução do atrito entre as pessoas, pois cada um conhece o que lhe é exigido; constância; confiabilidade; benefícios para as pessoas. A burocracia apresenta muitas disfunções: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; super conformidade às rotinas e aos procedimentos; exibição dos sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público. As idéias de Weber originaram a Teoria da Burocracia.

O psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), descrito por Chiavenato (2000), professor em Harvard, conduziu nos ateliers Hawthorne da Western Electric de Chicago uma série de experiências científicas empreendidas entre 1927 e 1932 que o levaram as seguintes conclusões: o nível de produção é resultante da integração social; recompensas e sanções sociais; conceito de homem social; grupos informais; relações humanas; importância relativa do conteúdo do cargo; ênfase nos aspectos emocionais. Foram temas de seus estudos: as necessidades humanas básicas (fisiológicas, psicológicas e de auto-realização), a liderança e o processo de comunicação. Mayo participou da corrente das relações humanas, surgida nos Estados Unidos da América, como reação ao mecanicismo que

imperava nas empresas. Era grande a necessidade de se humanizar e democratizar a administração e desvencilhar-se da aplicação de métodos rigorosos aplicados aos trabalhadores. Mayo foi um dos idealizadores da Teoria das Relações Humanas, preocupada com as pessoas e os grupos sociais.

Drucker (1962) teve um papel preponderante para consagrar a lógica do uso de um planejamento formal para propiciar à empresa algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Nos meios acadêmicos a criação das escolas de negócios, especialmente as Universidades de Wharton em 1881 e de Harvard em 1908, foram o embrião do estudo que visava adaptar as estratégias convencionais de forma a melhorar o desempenho das empresas, sendo que o primeiro curso neste sentido foi o de "Política de Negócios", realizado em Harvard.

Nos anos subseqüentes, de acordo com Bomtempo (2000), diversos estudiosos buscaram maximizar a relação entre estratégia das firmas e o ambiente competitivo. Nos anos 60 foi criada a matriz SWOT (Strengths and Weakness, Opportunities and Threats), que relaciona pontos fortes e fracos das empresas, suas competências distintivas, com as oportunidades e ameaças que enfrentam no mercado. A origem desta proposta foi em Harvard e inicialmente voltada para a indústria automobilística americana.

A definição da competência distintiva é crítica, porque a estratégia refere-se ao longo prazo, estando sujeita às modificações e interações ao longo do tempo. Claro que os resultados advindos da estratégia, dentro de um planejamento formal, torna-se fundamental e por isso está sendo objeto deste estudo.

## 2.2 Surgimento e evolução do planejamento estratégico

O estudo do planejamento estratégico teve início na metade do século passado, pela necessidade das empresas saberem decidir onde e como operar no futuro. O planejamento estratégico evoluiu no decorrer do tempo tanto em sua forma como em sua concepção; passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo; posteriormente surgiu o planejamento estratégico para prever o futuro e ainda ganhou amplitude, profundidade e complexidade. Nesses 50 anos de aplicação pelas organizações do mundo afora, o planejamento estratégico evoluiu de acordo com o ritmo e o grau de complexidade das organizações.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) relatam que no início da década de 1950 surge o planejamento estratégico com a finalidade de tratar do problema técnico-econômico entre oferta e demanda, quando primeiramente as empresas e posteriormente outros tipos de organizações, passaram a preocupar-se com o ambiente; surge como método racional de análise das oportunidades ambientais, dos pontos fortes e fracos das empresas e da melhor estratégia para aproveitá-las. Deixam transparecer a idéia de que o planejamento estratégico era rígido, estanque e desvinculado de sua implantação, parecendo uma caixa isolada dentro da própria empresa. Muitas respostas aos novos desafios ambientais foram dadas através de tentativas e erro, nascendo “um corpo de abordagens para os problemas administrativos: análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamentos de capital, planejamento do lucro, planejamento global, planejamento estratégico, PPBS [versão avançada do sistema de planejamento estratégico], análise de programas, análise diferenciada”. (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1990)

De acordo com Tavares (2000), “a evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua interação com a prática, sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica”. O planejamento financeiro teve início na última década de 50 nos Estados Unidos da América; representado pelo orçamento, baseava-se na estimativa de gastos derivado da previsão de receitas. Nos anos 60 surge o planejamento a longo prazo, baseado na crença de que se pode alcançar um melhor resultado no futuro através de uma intervenção no presente. Na década de 70 surge o planejamento estratégico, caracterizado por fórmulas simplistas e nem sempre de fácil utilização. Mais recentemente surgiu a gestão estratégica com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, que segundo o autor, é o de sua implantação.

Conforme Bateman e Snell (1998) “dos anos 60 até os anos 80 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem de cima para baixo para o estabelecimento de objetivos e planejamento”. Os executivos desenvolviam planos e objetivos para toda a organização e repassavam para os administradores táticos e operacionais e estes, por sua vez tinham muitas limitações quanto a procedimentos específicos no tocante à preparação de orçamentos para as respectivas unidades.

Já nos anos 90, os autores mencionam que os principais executivos estão envolvendo cada vez mais os administradores de toda a organização no processo de planejamento. As mudanças forçam os executivos a olharem para todos os níveis da organização em busca de idéias e inovações que possam torná-la mais competitiva. Os administradores táticos e operacionais passam a ter autonomia em alguns casos.

Ansoff e McDonnell (1993) ratificam que no planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado; no planejamento estratégico, não se espera o mesmo mas faz-se uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas. A turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a inventar sistemas mais complexos e refinados. “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro”.

Conforme Silva (2001) “a evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças”.

### 2.3 Desafios do planejamento estratégico

Segundo Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Marvin BOWER (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

A partir de 1950 as mudanças ambientais passaram a se intensificar mais rapidamente e de forma continuada, obrigando as organizações a identificar melhor os caminhos a percorrer, por isso, o planejamento estratégico surge como ferramenta de poder cada vez mais acentuado para o traçado dos objetivos a serem alcançados pelas organizações. (TAYLOR, 1986)

A necessidade de envolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida e que papel desempenhar na sociedade pós-industrial, pois “desde a década de 1950, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à intensidade crescente da competição em nível mundial” é apontado por Ansoff e McDonnell (1993). Eles observam que “outra característica marcante do século vinte tem sido a aceleração tanto da incidência quanto da difusão da mudança. A mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais freqüentes”. Esses autores admitem que o sistema de administração empregado por uma empresa “é um ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões”.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1986)

Desde 1960 “o ambiente global das empresas tem passado por mudanças significativas que, na maioria dos casos, nenhum precedente tinham tido no clima empresarial anterior. As mudanças têm se tornado mais freqüentes e rápidas, e o mundo empresarial ficou ainda mais complexo” (ANSOFF E DECLERCK, 1990).

Chandler Jr. (apud Tavares, 2000), em 1961, também analisou as mudanças ocorridas em organizações norte-americanas e “concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura interna, ficando a partir daí a célebre frase: ‘a estrutura segue a estratégia’”. A estrutura do negócio se adapta para atender à estratégia que, por sua vez, é determinada pelas demandas de mercado.

Os administradores enfrentam grandes desafios da administração estratégica por isso “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de

mudanças rápidas requer os melhores julgamentos”. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2001)

Declara Kotler (1998) que “um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes” ao abordar o tema do planejamento estratégico orientado para o mercado. No entendimento de Gaj (1990) qualquer organização tem que se preocupar com os pré-requisitos tanto externos como internos: os primeiros classificam o ambiente e sua turbulência e conseqüentemente facilita a percepção das variáveis que circundam as organizações e influenciam seus resultados; os segundos determinam paralelos comportamentais e apontam para aquele almejado além de indicar um rumo a seguir.

As drásticas mudanças vividas nos últimos tempos, referenciadas por Hobsbawm (1995), “graças em grande parte à espantosa explosão de teoria e prática da informação, novos avanços científicos foram se traduzindo, em espaços de tempo cada vez menores, numa tecnologia que não exigia qualquer compreensão dos usuários finais”, fazem com que “os milagres da tecnologia científica de vanguarda, que não precisamos entender nem modificar, mesmo que saibamos, ou julguemos saber”. Mas que isso é fruto do conhecimento e do desenvolvimento da ciência, muitas vezes temerosa.

Gaj (1990) alerta que para enfrentar as constantes mudanças do mundo, “qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender (...) a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo”.

Senge (1998) propõe cinco disciplinas aos gerentes para estimular e conduzir a mudança criando organizações que aprendem: modelos mentais, domínio pessoal, sistemas de pensamento, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Senge (1998) apresenta uma teoria baseada no ser humano. Afirma que as pessoas são o principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança. Partindo desse ponto, ele desenvolveu um amplo leque de ferramentas que visam estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a habilidade em encarar desafios e adaptar-se continuamente às mudanças. Mostra como desenvolver essa integração disciplinar em todos os níveis da empresa,

rompendo com estruturas antigas e fazendo com que os envolvidos se comprometam verdadeiramente com as metas. Suas idéias foram adotadas por grandes empresas e que podem ser seguidas por todos os que desejam alcançar a excelência nos negócios.

Preocupa-se Chiavenato (2000) com os dirigentes das empresas que estão voltados para situações que se defrontam “com a incerteza gerada por elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente”. Complementa que “as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor”. O autor ressalta que além de não existirem empresas iguais, a diversidade aumenta, tornando cada vez mais acentuada a complexidade do ambiente; declara que lida com elas durante anos a fio e não consegue entender exatamente como funcionam, como sobrevivem ou crescem.

A preocupação com o novo, a competitividade crescente, os novos desafios de mercado, o advento de novas tecnologias e consumidores cada vez mais exigentes são fatores semelhantemente almejados, tanto por empresas públicas como por empresas privadas. Para Senge (1998) “o homem deve ser o elemento chave no processo de mudanças da organização, pois é ele que detém a experiência e a competência, mas como a máquina, precisa ser ‘lubrificada’ com valorização e aproveitamento adequado em suas habilidades e em seu conhecimento”.

Ultimamente as organizações vêm sofrendo com a rapidez das mudanças no ambiente organizacional tanto externo como interno. A abertura do mercado nacional propicia a rivalidade na indústria fazendo com que o poder de barganha dos compradores se torne cada vez maior, pois dispõem de um número muito grande de alternativas de compra. Assim, o produtor é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, a organização precisa ser eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e dispor da inovação e da criatividade organizacional como meios para garantir boa parcela do mercado. (COSTA, 2002)

As grandes mudanças e transformações ambientais provocam a necessidade de iniciar um processo de planejamento e gestão estratégica global para fortalecimento das organizações, “buscando-se uma melhor integração de suas

ações, evitando a superposição de projetos e atividades (...) e objetivando favorecer a otimização da aplicação dos recursos” é indicada por Campoa (1998). Esse autor aponta a necessidade premente de diálogo interdepartamental e interinstitucional para a solução de problemas e conflitos, além da agilização nas decisões. Propõe a implementação de um sistema de informação integrada do processo organizacional da gestão dos recursos financeiros da referida área, e lembra que é indispensável implementar uma mudança cultural agregada a uma administração estratégica, o que, indubitavelmente, gerará rearranjos estruturais, com redefinições de papéis funcionais.

### 3 Fundamentos teóricos sobre planejamento

Para fundamentar o presente estudo, será apresentado os principais conceitos, definições e detalhamentos sobre a questão do planejamento estratégico encontrado na literatura. As questões semânticas ou divergências quanto a conceituações serão levadas em consideração visto que existem muitas obras sobre o assunto. O elenco de autores sobre o tema é grande e vários deles passarão a formar a base para o trabalho, desde aqueles consagrados até outros menos renomados, porém o que interessa é a abrangência e essência do conteúdo abordado.

#### 3.1 Estratégia

Segundo Silva (2001), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

Segundo Barbosa (2005) no contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais. (BARBOSA, 2005)

#### 3.2 Planejamento

Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos. (BARBOSA, 2005)

Hindle (2002) conta que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

Segundo Silva (2001) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra Teorias da Administração, o autor descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

Para o mesmo autor, os sacerdotes dos templos Sumérios, por meio do imenso sistema tributário, coletavam e administravam grandes somas de bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas.

O autor, para passar uma breve noção das obras antigas, e assim sugerir a complexidade que já era exigida do planejamento, descreve a construção da pirâmide de Quéops no Egito, como um empenho de uma “cidade empresa” com aproximadamente cem mil habitantes, trabalhando por 20 anos em pelo menos dois milhões e trezentos mil blocos de pedra de duas toneladas e meia cada, além é claro de vários outros materiais. Essas e outras realizações seriam impossíveis sem planejamento.

### 3.3 Dimensões do planejamento

O planejamento pode ser visto sob vários aspectos. Steiner (apud Oliveira, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento: a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos; a segunda dimensão corresponde aos elementos constitutivos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos,

normas e procedimentos, dentre outros; a terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo; a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos ou produtos; a quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. Esses aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, entretanto, tais dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Considerando os aspectos abordados por essas dimensões, Oliveira (2001) preconiza que o planejamento deve ser encarado como um processo contínuo visando o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização, levando-se em conta a vontade dos executivos envolvidos em cada processo ou atividade. O propósito do planejamento deve levar em consideração o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável de alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

Para Silva (2001) “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor afirma que através do planejamento o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Portanto, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer. Complementa que do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Isso é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Hernan (2000) entende que “a palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Para esse autor, o planejamento difere de improvisar; enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou criar um esquema para agir, o segundo prepara algo no momento em que acontece ou age ao acaso. Entretanto

não se deve criar um plano para a organização que a engesse por ser rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Planejar numa empresa pública e numa empresa privada é diferente, segundo Boff (2003). Para esse autor, enquanto no setor público as decisões são efêmeras e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo, nas empresas privadas, mesmo que tenham alguma dependência governamental, isto não acontece. Até porque, o mercado é o implacável juiz da iniciativa privada. Boff (2003) afirma que embora os modelos de planejamento estratégico possam ser semelhantes entre empresa pública e empresa privada, cada uma precisa adaptar o modelo à sua realidade. Nesse caso a metodologia depende dos objetivos fins de cada organização.

Boff (2003) observa em seu estudo, distinções entre os modelos de planejamento estratégico entre empresa pública e empresa privada: as diferenças vão desde pontos do ambiente interno até a análise das condições do ambiente externo. A empresa pública, embora tendo o governo como agente financiador, está atrelada a políticas rígidas que levam a processos morosos como contratação de pessoal por concurso público; por outro lado, a empresa privada, mesmo tendo a si própria como principal agente financiador e afetada por políticas econômicas emanadas pelo governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade. O processo decisório nas empresas públicas é menos ágil do que nas empresas privadas, pois suas necessidades de sobrevivência são distintas.

#### 3.4 Princípios do planejamento estratégico

Oliveira (2001) cita que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios, para que o resultado de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

Oliveira (2001) propõe quatro princípios gerais:

1. O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos

estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2. O princípio da precedência do planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que é como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
3. O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc.
4. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência segundo Oliveira (2001) é fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo os problemas salvaguardar os recursos aplicados. Ou seja é cumprir o seu dever e reduzir os custos.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos: De sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente; e de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

Para Oliveira (2001) a efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É

importante salientar que a eficiência, eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

Os princípios específicos do planejamento, segundo Ansoff (1987) são:

1. Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
2. Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, depois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
3. Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.
4. Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo

### 3.5 Níveis e tipos de planejamento

Existem três níveis distintos de planejamento encontrado e discutido na literatura: estratégico, tático e operacional, como mostra o quadro 01.

Quadro 01 – Níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético, abrangente	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico, analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: CHIAVENATO (2000, p.199)

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento segundo Ansoff (1987):

- Planejamento Estratégico:

É considerado 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 com 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 sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

- 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 estabelecidos no planejamento estratégico.

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

- Planejamento operacional:

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação

estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas de 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 esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Segundo Boff (2003) o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo. O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles, é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito. Existem também alguns tipos de planejamento, os quais podem ser feitos dependendo da necessidade de cada empresa.

O ciclo básico dos três tipos de planejamento pode ser representado conforme a figura 01 e deve iniciar normalmente pelo planejamento estratégico, atendendo as suas diretrizes.

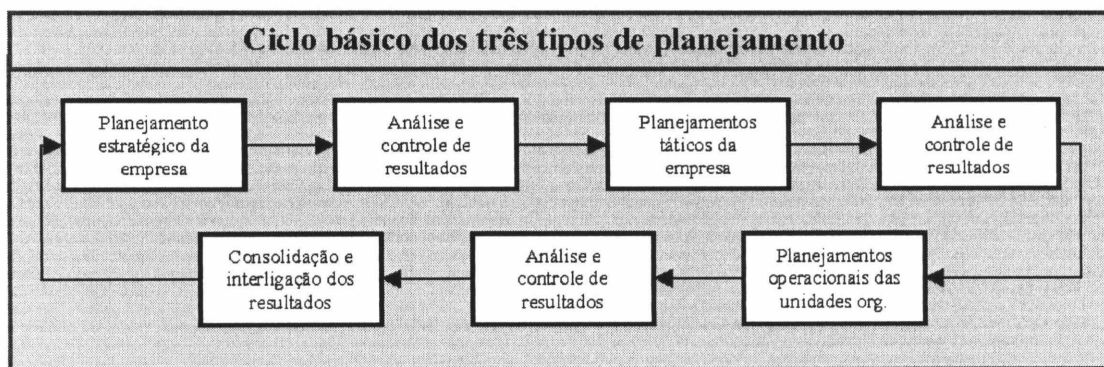


Figura 01 – Ciclo básico dos tipos de planejamento.

Fonte: OLIVEIRA (2001, p.45)

## 4 A implementação do planejamento estratégico

Para qualquer tomada de decisão a organização, independente do seu estágio, deve utilizar como ferramenta básica o planejamento estratégico que é “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”. (OLIVEIRA, 2001)

Para a elaboração e a implementação planejamento estratégico das empresas faz-se necessário que o gestor obtenha conhecimentos teóricos necessário para melhorar sua aplicação, isso é obtido como uma otimização da base de sustentação no processo decisório.

Segundo Ferreira (2005) o planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido 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.

Ainda segundo Ferreira (2005) 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 e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, “todos falando a mesma língua”.

### 4.1 Diagnóstico Estratégico

De acordo com Cobra (1992), “[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente”.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e

através dele que a organização irá obter informações norteamento o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

#### 4.2 Análise Externa

O segundo passo é a Análise Externa. Trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades, como explica Chiavenato (2000).

Considera-se para análise externa a qual “tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro” (OLIVEIRA, 2001).

Mas o que pode determinar grande parte do seu sucesso de uma administração é a capacidade de adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. O gestor que sabe utilizar esses instrumentos de planejamento de forma coerente, adaptando-os a essa realidade e às suas necessidades, pode então obter uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas. Assim considera, entre os quais: o mercado nacional, regional e internacional; tecnologia; consumidores; fornecedores; economia; socioeconômica; cultura; aspectos políticos e concorrência. (FERREIRA, SILVA E MIRANDA, 2005)

Segundo Peter Wright (2001) “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

### 4.3 Macroambiente

Segundo WRIGHT (2000 p.112), “todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos”.

Uma das práticas importantes de um bom planejamento dentro da análise externa, é a verificação dos aspectos do macro e do micro ambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas.

### 4.4 Oportunidades e Ameaças

As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial.

Para Kotler (2000), a chave de oportunidades se uma empresa repousa sobre a questão de se pode fazer mais por essa oportunidade que os concorrentes.

Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa. Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa seleção deve priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, de vem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a

empresa e o ambiente em que ela atua.

A análise SWOT tem como objetivo fazer com que a organização se posicione para tirar a máxima vantagem das variáveis ambientais. Determinando oportunidades e evitando ou minimizando as ameaças relacionadas ao ambiente, tentando assim ressaltar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. De acordo com OLIVEIRA (2001) “a análise também pode auxiliar na revelação de pontos fortes ou ainda identificar pontos fracos a serem corrigidos”.

#### 4.5 Análise Interna

De acordo com Chiavenato (2000), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”.

Para o sucesso, considera-se de suma importância que as empresa busquem a participação de todos e em diferentes cargos, para melhor implantação dos objetivos almejados e de um comprometimento maior. Também se verifica sob uma análise interna onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico. Essa análise visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são o pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Essas definições mostram que a estratégia pode ser fruto de um processo conduzido por todos dentro de uma empresa, de forma sistemática. Como também pode surgir de um processo emergente, sendo formulado a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado.

Uma empresa onde as estratégias são de níveis emergentes é a 3M, cuja visão é descrita como ser reconhecida como a empresa mais criativa do mundo. Essa visão tem se consolidado graças a uma forma de gestão que estimula o envolvimento dos trabalhadores na formulação das estratégias da empresa. Muitos produtos da 3M surgiram das inovações produzidas pelos próprios funcionários que, em seguida, foram adotadas pela empresa como um todo.

Por fim, faz-se necessário salientar que o gestor somente estará apto quando identificar com clareza suas principais vantagens competitivas, assim como seus

pontos fracos. É importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

#### 4.6 Vantagens competitivas

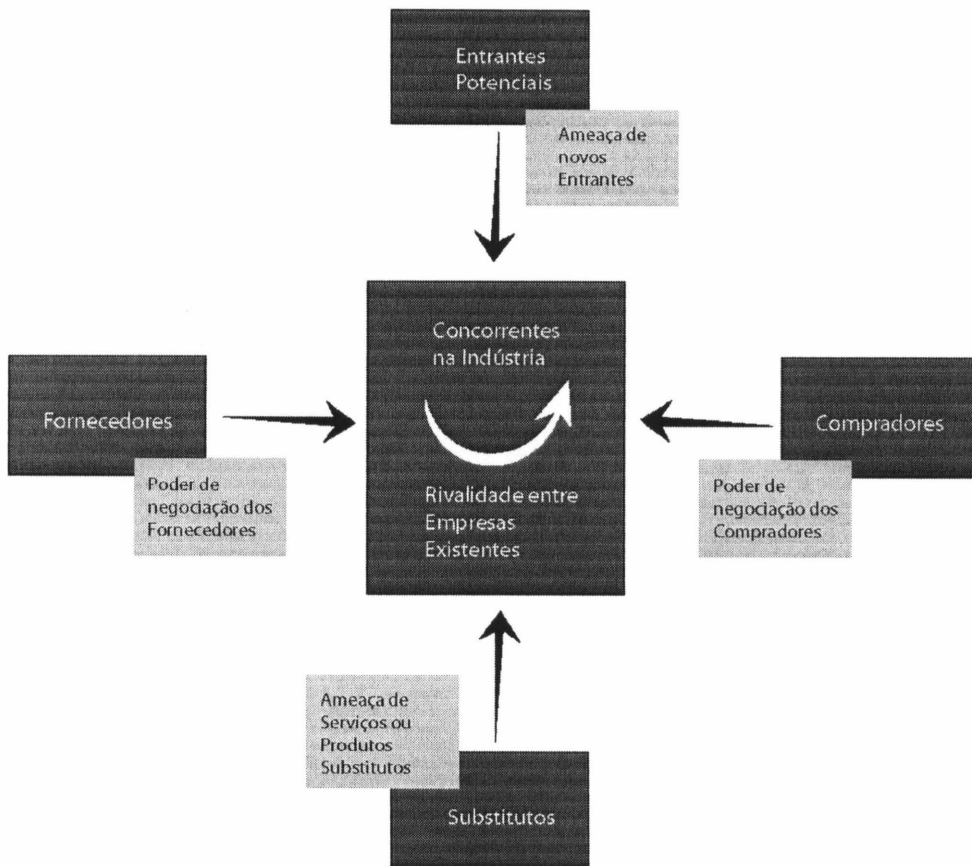
Existem algumas forças que auxiliam no suprimento da necessidade de estar sempre melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes e as vantagens competitivas. É cada vez mais visível a competição desenfreada para atingir o primeiro lugar.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. (Porter, 1986)

A empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, atraindo-os com preços mais baixos ou maiores benefícios que seus concorrentes, ganha vantagens competitivas. (Kotler, 1998)

O modelo de cinco forças de Porter é uma ferramenta poderosa para diagnosticar sistematicamente as pressões competitivas principais em um mercado e avaliar a intensidade e importância de cada uma delas. (Oliveira, 2001)

Figura 02 – As 5 forças de Porter



Fonte: PORTER (1999 p.235)

As organizações funcionam num ambiente competitivo a sua volta, compreendendo outras organizações com as quais competem. O modelo de Porter (1999) depende de cinco forças competitivas básicas (vide figura 02) que determinam o potencial de lucro final na indústria: concorrentes, fornecedores, compradores, entrantes potenciais e substitutos. A necessidade de planejar fica clara quando esse autor afirma que as empresas não podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, com o intuito de melhorar sua posição competitiva.

Considera-se para análise externa a qual “tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro”. (OLIVEIRA, 2001)

## 4.7 Elementos do planejamento estratégico

### 4.7.1. Negócio

A definição do negócio da empresa é importante porque seus integrantes passam a ter uma melhor compreensão da atuação dessa. A declaração de negócio da organização é explicar o âmbito de sua atuação.

Maximiano (2000) relata que muitas empresas preferem usar a palavra negócio para definir sua missão. A idéia de negócio, para definir um ramo de atuação é mais prática, porém muitas empresas têm seu negócio tão óbvio que não precisa ser explicitado.

### 4.7.2. Missão

Elemento como a missão organizacional, conforme Certo e Peter (1993), deve conter a proposta para o estabelecimento da meta geral da empresa; ela deve ajudar a canalizar o esforço para a compatibilidade dos processos organizacionais, indicando as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.

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

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano (2000) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”.

Na descrição de Certo e Peter (1993), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a sua meta geral. A missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração ampla da diretriz organizacional, devendo conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. Estabelecer a missão organizacional formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização. Após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, deve-se formular uma missão organizacional apropriada, levando em conta que “decidir a respeito do

negócio ou negócios a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e outros assuntos fundamentais que irão guiar e caracterizar o negócio, tal como crescimento contínuo. Uma missão normalmente é duradoura e infinita”.

Um sentido agudo de propósito também é necessário para o estabelecimento dos objetivos gerais, pois eles “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” conforme preconizam Wright, Kroll e Parnell (2001). Para Almeida (2001) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida” e confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir”.

Uma missão organizacional no entendimento de Certo e Peter (1993) “deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais”. As informações que aparecem na declaração da missão variam bastante de uma organização para outra e os tópicos que incluem e que são tratados na declaração ou no material que a acompanha são: produtos ou serviços, marketing e tecnologia da companhia e os objetivos, filosofia, autoconceito e imagem da companhia.

Na compreensão de Chiavenato (2000) “toda a organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade”. As organizações estão discutindo constantemente a sua missão para orientar e estimular seus funcionários e para que esses possam saber qual a contribuição pessoal podem dar. A missão é um credo, através da declaração formal e escrita em que a organização desenvolve seus símbolos básicos e preserva a sua identidade, ela trata da filosofia básica da organização. A missão orienta a organização como mostra a figura 03 a seguir:



Figura 03 – Posição da missão na organização

Fonte: CHIAVENATO (2002)

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano (2000) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”. Maximiano (2000) menciona que muitas empresas não têm nem se preocupam em definir a missão e outras apenas sugerem.

#### 4.7.3. Visão

Conforme Lamounier (1995) “a visão é um sonho da organização”. Os objetivos são sonhos e por isso mesmo eles podem ser alcançados através de estratégias. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização almeja para um futuro não definido. A autora estabelece ainda que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado para a organização”. Lamounier, (1995) argumenta que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade.

A visão para Chiavenato (2000), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”. O conceito de visão remete ao conceito de objetivos organizacionais. A visão refere-se a uma perspectiva relativa ao direcionamento que a empresa pretende se transformar (vide figura 03). “A declaração da visão

idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu intento estratégico” (BATEMAN E SNELL, 1998).

Visão pode ser definida como um macro objetivo, não quantificável, de longo prazo. Onde e como a organização espera estar no futuro. É um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa, ou de um grupo, que tem de ser socializado para servir de linha mestra a um ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização (TACHIZAWA, 2002).

Não é um mero sonho a visão proposta por Costa (2002), mas “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional e ser compartilhada com o corpo dirigente da organização, além de ser disseminada a todos os seus trabalhadores. A convicção e entusiasmo devem ser com referência à visão e enfatizados por todos os integrantes da organização.

#### 4.7.4. Objetivos

Um sentido agudo de propósito é necessário para o estabelecimento dos objetivos gerais, pois eles “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Para Fischmann e Almeida (1991) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Almeida (2001) confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir” mas em sua obra “Manual de Planejamento Estratégico” opta por chegar primeiro à estratégia para depois chegar aos objetivos.

Certo e Peter (1993) recomendam que somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular objetivos compatíveis uns com os outros e consistentes com a missão. Explicam que os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos e dentro de um intervalo de tempo definido. “Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”. Aqui os autores se referem à meta como um objetivo a ser alcançado à longo prazo. Os objetivos refletem a missão organizacional e são importantes porque os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho. Os objetivos

organizacionais devem ser: flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto prazo. Certo e Peter (1993) afirmam que os “objetivos têm escopos mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégica”.

“Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (CERTO, 1993).

É de grande importância o estabelecimento de objetivos organizacionais, pois fornecem o fundamento para o planejamento, organização, liderança e controle, sem os quais a empresa deixa de tomar o rumo desejado pelos administradores.

Drucker (apud Certo e Peter, 1993) indica que uma organização deve planejar vários objetivos ao mesmo tempo ao invés de apenas um. Oito importantes áreas devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais:

- posição no mercado;
- inovação;
- produtividade;
- níveis de recursos;
- lucratividade;
- desempenho e desenvolvimento do administrador;
- desempenho e atitude do empregado;
- responsabilidade social.

Para Chiavenato (2000) os objetivos de uma empresa “é uma situação desejada que ela pretende alcançar” (vide figura 03). São um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para a sua empresa. Os objetivos têm funções, como o autor destaca:

- indicam uma orientação que a empresa deve seguir e estabelecem linhas mestras para serem seguidas;
- constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma empresa;
- servem como padrões pelos quais a empresa pode ser avaliada;
- servem como unidade de medida para comparar sua produtividade.

Os objetivos gerais são para Tavares (2000) “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Os objetivos

gerais abrangem a organização como um todo; sua estipulação é tarefa da alta administração. Os objetivos requerem uma dinâmica entre as dimensões externa e interna de uma organização contemplando: consumidores, cliente ou usuário, parcerias, comunidade e meio ambiente, inovação e aprendizagem, pessoas, finanças e produção.

As funções dos objetivos delineadas por Tavares (2000) “é posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade”.

Lamounier (1995) tipifica que “os objetivos como padrões de desempenho fixados pela empresa, são qualitativos. Quando quantitativos, são chamados metas”. Refere-se que objetivos e metas servem para:

- fornecer às pessoas sentimento coletivo do papel que devem desempenhar;
- fornecer embasamento à tomada de decisão;
- fornecer elementos para ações corretivas de controle e acompanhamento.

Os objetivos estratégicos de acordo com Bateman e Snell (1998) “constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização”. Os administradores estabelecem objetivos visando a eficácia e a eficiência, que incluem medidas como o retorno aos acionistas, lucratividade, quantidade e qualidade dos resultados e produtividade.

Conscientes dos objetivos, os funcionários se sentem parte de um todo no qual cada um precisa se empenhar com sua força de trabalho buscando um comprometimento profissional para atingir os objetivos da empresa. (BOFF, 2003)

Segundo Tavares (2000) os objetivos específicos estão relacionados às áreas ou projetos específicos e são de responsabilidade das áreas respectivas. Não serão discutidos maiores detalhes sobre objetivos específicos neste trabalho por não ser seu foco principal.

#### 4.7.5. Princípios e valores

Os princípios e valores são de grande importância em qualquer organização empresarial ou institucional que almeja cativar a confiança dos clientes ou usuários.

Os princípios servem de balizadores para a organização. Segundo Costa (2002) os princípios são pontos que a empresa traça e não quer se desviar deles e

os valores são características, virtudes e qualidades da organização, que se apóiam nos princípios da organização.

Os valores refletem a crença e a missão da organização. Atuando como guia para ações e decisões administrativas, resumem todos os comportamentos que a organização pretende incorporar a sua cultura, influenciando o comportamento de seus empregados (ROBBINS, 2000).

Os valores são fundamentais e essenciais para o sucesso de qualquer organização e são eles que irão reger as ações dos colaboradores.

## 5 A necessidade de planejar

Por milhares de anos os administradores têm lutado pelas questões e problemas que confrontam os gestores hoje. Para enfrentar os desafios e barreiras do mundo moderno, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços. As organizações estão vivendo num ambiente de turbulência e constantes mutações, assim precisam modificar as tentativas de erro e acerto para uma forma planejada de conduzir e encarar a realidade a fim de conseguir melhores resultados de suas ações.

O mundo atual é composto de organizações, por isso Chiavenato (2000) preconiza que dentre tantas funções administrativas, há necessidade de planejamento para as atividades voltadas para a produção de bens e serviços.

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém Almeida (2001) salienta que é preciso “saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados”.

Segundo Bethlen (1998), a consistência de um trabalho de elaboração e implantação de Planejamento Estratégico em empresas está diretamente ligada à sistemática adotada, ao comprometimento das pessoas envolvidas, à exatidão dos dados levantados ou informados, quer sejam internos ou externos, e ao acompanhamento sistemático dos planos de ação propostos. A consideração feita foi a de que prioritariamente seriam analisadas a sistemática adotada e a forma de implantação, comparativamente com os resultados alcançados. Isto posto, considera-se que os demais itens relevantes, que envolvem as pessoas e setores das empresas, a exatidão dos dados iniciais e posteriores, bem como quaisquer outros fatos, sejam tratados como secundários para efeito de elaboração.

Os planos da empresa para seus negócios permitem a projeção do faturamento e do lucro, mas “se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo”. (KOTLER, 1998)

Os dirigentes, na visão de Chiavenato (2000), “ao rastrear as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para facear estes elementos ambientais (...) precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, de uma abordagem global”. Deverá envolver a

organização como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades além da utilização de decisões baseadas em julgamento.

O planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando Porter (1986) afirma que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”.

O sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põem em prática suas decisões.

Na década de 1960 Chandler Jr. (apud Tavares, 2000) analisou as mudanças ocorridas em organizações e concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura.

Os administradores enfrentam grandes desafios da administração estratégica por isso “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2001).

Para conduzir uma organização, são necessários os melhores julgamentos e práticas por parte dos gestores, sobretudo neste momento em que estamos vivendo num ambiente de mudanças rápidas. Nessa linha, Campos (1998), preconiza que a empresa que deseja estar entre as melhores deverá ter a sua frente uma gerência que esteja entre as melhores na sua especialidade.

Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico que no entendimento de Almeida (2001) é uma técnica que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico. O responsável por uma unidade tem de ser eficiente, mas acima de tudo deve ser eficaz, o que representa desenvolver bem sua obrigação. O planejamento estratégico é uma atividade que

através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Complementando essa idéia, Maximiano (2000), diz que o planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.

### 5.1 Por que utilizar o planejamento estratégico

Muito se fala em Planejamento Estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. (HERMAN E CONTRERAS, 2000)

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Segundo Barbosa (2005) as razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas.

Segundo Almeida (2001) é um instrumento que força, ou pelo menos estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados. (Herman e Contreras, 2000)

A maioria dos negócios em nosso país, segundo Almeida (2001) são concebidos por pequenos empresários, que na maioria das vezes atuam sem planejamento, o que gera conseqüências danosas principalmente nos primeiros anos de vida das organizações.

## **6 A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**

Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

Segundo a pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2007) entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam dizendo que foi por causa da alta carga tributária ou por que a economia está ruim ou ainda a falta de apoio do governo. Pode-se encarar a situação por outra ótica: a falta de planejamento.

Segundo Ferreira (2005) as micros e pequenas empresas não fazem um planejamento antes de iniciar o negócio, muito menos aonde se quer chegar com o empreendimento. Geralmente acontece assim: tem-se a idéia, abre-se a empresa e espera-se o cliente entrar. Só visa-se o "lucro". É investido quase todo o capital próprio e ainda dinheiro de empréstimos numa visão sólida de crescimento. Logo depois, perde-se dinheiro, o negócio e adquire-se muita dívida.

É cada vez maior o número de empresas no Brasil 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.

As empresas brasileiras tomam os seus caminhos sem muita noção do que fazer e o grande diferencial entre o negócio bem sucedido e um à beira da falência, está em saber como se planejar para disputar o mercado e manter-se sobrevivente a ele. (FERREIRA, SILVA E MIRANDA, 2005)

Muitas dessas empresas já perceberam que os desafios e as ameaças com as quais se deparam diariamente, são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos. O que eles fizeram, então? Eles planejaram estrategicamente o futuro de sua empresa. Por sua vez o futuro de uma empresa será o resultado das ações que estão sendo realizadas agora. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a

construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão. Portanto, a importância do planejamento no universo administrativo está relacionada diretamente ao futuro de qualquer organização, mas um planejamento estratégico é sempre eficiente? Desde que não seja utópico será. Os objetivos traçados deverão ser ousados, mas alcançáveis, segundo Oliveira (2001)” [...] os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada”.

Com relação às empresas no Brasil, de acordo com SEBRAE (2007) normalmente os recursos da pequena e média empresa são limitados, por isso o planejamento é mais essencial ainda, pois ele auxilia essas empresas a utilizarem melhor suas capacidades e minimizar a perda de energia em atividades que não dirigem para o caminho correto. Mais somente será efetivo com a participação de toda a liderança e o comprometimento de toda uma equipe. Empregados, supervisores e a média gerência devem estar familiarizados com a administração estratégica, essa apreciação ajuda-os a manter suas atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando desse modo o desempenho no trabalho e as atividades tornam-se mais eficazes .

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Segundo Duarte (2002), ainda é muito pequeno o número de empresas que utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas, porém tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Philip Kotler (1998), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite

estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

No mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e às vezes obsoleta. Muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Para Hernan e Contreras (2000) o início do trabalho compreende uma fase de diagnóstico da aplicação destes conceitos, ou seja, até que ponto a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que ela produz. Uma vez uniformizado este conhecimento, passamos para uma fase de construção de cenários futuros que estructurem as incertezas que as mudanças estão provocando nos negócios. Finalmente, o conceito atual de negócios é aplicado perante os cenários futuros objetivando verificar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que mantenham a vantagem competitiva desejada. O Plano Estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar estes ajustes.

## 6.1 Do Planejamento à Projeção Futura

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (core business) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é

preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994) o chama de projeção futura.

Segundo Hernan e Contreras (2000) o planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos.

Para Albrecht (1994) em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. Ainda segundo Albrecht (1994) a preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às conseqüências das nossas estratégias de ação. Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes.

Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano.

Segundo Hernan e Contreras (2000) é preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar

sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Pode-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma (ALBRECHET, 1994):

- No planejamento: Definir resultados ou metas; determinar ações; reservar recursos; visar a alvos definidos.
- Na projeção do futuro: Dominar as “ondas de choque”; explorar tendências; gerir acontecimentos; monitorar os indicadores críticos.

Segundo Albrecht (1994) a projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro, mas não se espera que ele resolva o quebra-cabeça estratégico para a empresa; trata-se de um quebra-cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano.

A premissa norteadora para essa manobra criativa é a Administração Estratégica. Com uma compreensão clara na empresa de quem realmente é, de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como se diferencia para ganhar clientes e mantê-los, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importando o que o ambiente de negócios apresente.

## 7 CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento da monografia, pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outros. Pode parecer catastrófica esse tipo de constatação, mas é a mais pura e simples realidade. Convém salientar, entretanto, que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como mero adorno.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização.

A implementação de um planejamento estratégico ou até mesmo a simples idéia da elaboração de um projeto deste porte dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim para que mudar?”.

Portanto cabe aos gestores do processo de implantação do projeto, mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem e mostrarem a importância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Muitas empresas poderiam apresentar uma melhor performance organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom planejamento estratégico; conseqüentemente o desempenho dessas empresas poderia melhorar o desenvolvimento econômico, social e cultural das nações.

A falta de planejamento estratégico pode levar as empresas a trabalharem com previsões irreais, e com base nisso acabar utilizando um falso cenário em suas previsões, orçamentos, projetos e controles.

Neste trabalho, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre planejamento, estratégia, projeção futura, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico de uma organização, face à evolução cada vez mais rápida da sociedade, e diante do contexto sócio econômico atual marcado pela globalização, necessita de metodologias, técnicas e procedimentos que visem preparar as organizações para sobreviverem e se sustentarem neste novo cenário, por isso, a importância em discutir qual o papel da atividade de planejamento propriamente dito e sua implantação, além das estratégias a serem adotadas.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

A capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro. Vale citar um antigo ditado: "O passado está no presente, e o presente contém o futuro".

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria – uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje (dadas suas competências e seus mercados-alvo) e do papel de cada função chave. E o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro – e, mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

## 8 REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H.Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade: 2005. Disponível em: <<http://www.mestradoadm.unir.br/doc/Berenice/planejamento.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2008.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEN, A. **Estratégia Empresarial, conceitos, processo e administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOMTEMPO, J.V. **Estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INT, 2000.
- BOFF, RUBEM J. **Planejamento Estratégico: Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**. Florianópolis: 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7437.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2008.
- BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York : MacGraw-Hill, 1966.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: EDG, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw.Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DUARTE, Fabio Soares. **Planejamento Estratégico: uma contribuição para a análise de resultados de implantação na média indústria**. Taubaté: 2002. Disponível em: <[http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2002/duarte\\_fabio\\_soares.pdf](http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2002/duarte_fabio_soares.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2007.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, M. A. D.; SILVA, M E.; MIRANDA I. T. P. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas**. Maringá: Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2005.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: Makron Books, 1990.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

HERNAN E.; CONTRERAS A. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba: Revista FAE, 2000. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 16 jan. 2008.

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

HOBSBAWM, Eric J. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMOUNIER, Teresa Cristina Nunes. **Do planejamento institucional integrado à gestão pela qualidade total**. Belo Horizonte: CEFET/MG, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. R. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E.; **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

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

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios : um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAYLOR, Frderick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, P. **Planejamento Estratégico para retomada de desenvolvimento**, 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2001.