

**OTÁVIO AUGUSTO GIACOMITI**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

Monografia apresentada como  
requisito para a obtenção do título  
de especialista em Contabilidade e  
Finanças do Programa de Pós-  
Graduação da Universidade  
Federal do Paraná

Professor orientador: Vilson José  
Masutti

CURITIBA

2010

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os meus entes queridos por me darem forças para superar todas as barreiras ao longo desse caminho.

Em especial à minha esposa, que sempre me incentivou, e me deu forças para vencer mais essa batalha.

Aos professores e colegas de curso, pois juntos trilhamos mais uma etapa importante em nossas vidas.

A minha amiga Shirley que me ajudou a encontrar o conhecimento necessário para concluir o curso.

**DEDICATÓRIA**

**A DEUS pela razão da minha existência.**

## PENSAMENTOS

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

Peter Drucker.

“A mais importante e, na verdade, a contribuição realmente singular da gestão no século XX foi a quintuplicação da produtividade do trabalhador braçal nas fábricas. A contribuição mais notável da gestão no século XXI será promover igual aumento de produtividade no trabalho do conhecimento entre os colaboradores do conhecimento.”

Peter F. Drucker

“Se podes imaginar, podes conseguir!”

Albert Einstein

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

O objetivo deste TRABALHO é auxiliar os gestores envolvidos com a gestão empresarial na busca da melhoria contínua de seus processos, bem como orientar para a aplicação da ferramenta do Planejamento Estratégico organizacional. A dinâmica atual exige dos dirigentes e executivos um esforço constante de atualização dos conhecimentos sobre administração e Gerência.

O intuito do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O primeiro passo do processo é o diagnóstico estratégico e é através dele que a organização irá se apoderar das informações que irão nortear o seu direcionamento.

Após o desenvolvimento das estratégias genéricas no nível empresarial e no nível da unidade de negócio, a administração deve concentrar-se na formulação das estratégias para todas as áreas funcionais de suas unidades de negócio.

**Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica Empresarial.**

## **ABSTRACT**

### **THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN BUSINESS MANAGEMENT**

The objective of this work is to help managers involved with the business management in continuous improvement of its processes, as well as guiding tool for the implementation of organizational strategic planning.

The current dynamics of the directors and executives requires a constant effort to update knowledge on administration and management.

The purpose of planning is to provide managers and their teams a tool that municipal information for decision making, helping them to act proactively, anticipating the changes that occur in the market where they operate.

The first step of the process is the strategic diagnosis and it is through him that the organization will get hold of information that will guide its direction.

After the development of generic strategies at the enterprise level and business unit level, management should focus on formulating strategies for all functional areas of its business units.

**Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Business Market.**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 QUESTÃO PESQUISA .....</b>	<b>14</b>
<b>4 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
4.1 OBJETIVOS GERAIS .....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>5 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
6.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	17
6.2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	17
<b>7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
7.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
7.2 DIMENSÕES GERENCIAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
7.2.1 A Organização e o Ambiente.....	22
7.2.2 Crescimento e Desenvolvimento.....	28
7.3 ANÁLISE E INVESTIGAÇÃO AMBIENTAL PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
7.3.1 Conceito e Terminologia de Ambiente.....	36
7.3.2 Estrutura Conceitual.....	37
7.3.3 Análise Ambiental.....	41
7.4 IDENTIFICAÇÃO DAS FORTALEZAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO.....	44
7.5 FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS.....	48
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>10 ANEXO.....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 7.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 8.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema focaliza o Planejamento Estratégico. As questões e processos referidos são relevantes para todos os tipos de organizações, sejam elas diversificadas ou específicas. O conteúdo, embora sintetizado, visa desenvolver idéias para análises e provocar um *insigth* àqueles que fizerem uso deste material, de forma a facilitar a formulação ou reformulação de estratégias bem definidas como um curso de ação para assegurar que a organização alcance seus objetivos.

A direção estratégica vai muito além de estabelecer objetivos, dar ordens à corporação e cobrar resultados, ela depende de inúmeras considerações desafiadoras. É preciso uma minuciosa avaliação das oportunidades, ameaças e limitações do ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização.

Para estimular a demanda do uso do Planejamento Estratégico é preciso a realização de auto-diagnóstico, a fim de identificar os problemas atuais e futuros. Sugere-se, portanto, trabalhos de observação e consultoria com vistas à criação e/ou fortalecimento de um clima propício para a utilização efetiva dessa ferramenta.

De posse das informações, é possível elaborar um plano de “implementação” para as soluções e estratégias.

Em sentido mais amplo, o Planejamento Estratégico é um instrumento valioso que se utilizado de forma correta e coerente e aliado a uma liderança competente pode ser uma excelente arma competitiva e um elemento fundamental nas tomadas de decisões.

Este trabalho busca oferecer uma perspectiva mais clara da função da análise ambiental, com um enfoque específico sobre a área ainda embrionária do ambiente geral. Embora seja uma abordagem teórica sobre o assunto, foi baseado em alguns autores que se utilizam dessa matéria para realizar a ligação da estratégia à execução.

Em “O Mundo é Plano”, Thomas Friedman, relata as grandes mudanças que estão acontecendo no mundo contemporâneo, à medida que os avanços das tecnologias e das comunicações conectam as pessoas como nunca antes – criando uma explosão de riqueza na Índia e na China e desafiando o resto do mundo a correr para não perder terreno.

Friedman nos mostra como e por que a globalização tem acelerado as nossas vidas e desmistifica com mestria o novo plano. Com sua inigualável habilidade para traduzir complexos problemas de economia e política externa, Friedman explica como se deu o *achatamento* do mundo no início do século XXI; seu significado para países, empresas, comunidades e indivíduos; e como governos e sociedades podem e devem se adaptar.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

O novo mercado velozmente mutante, com um número cada vez maior de concorrentes, avanços tecnológicos, e consumidores infieis, têm levado as organizações a implantarem ou reformularem suas estratégias e objetivos, passando por um profundo processo de transformação e de aprendizado. As organizações estão adotando uma postura mais competitiva diante destes vastos desafios globais, tecnológicos, econômicos e sociais, buscando uma forma mais adequada para sua sobrevivência e longevidade frente ao mercado.

Diante deste contexto, assume grande importância o planejamento estratégico nas organizações, pois este proporciona não só maior flexibilidade de ajuda às empresas, como também a antecipar-se e a responder, com rapidez, às mudanças ambientais.

O Planejamento Estratégico tornou-se o foco central da atenção da alta administração das empresas. Ele enfoca as medidas positivas que uma empresa poderá tomar no sentido de enfrentar ameaças e desenvolver oportunidades que poderão ser previstas em seu ambiente. Cada empresa existe dentro de uma rede complexa de forças ambientais que se constituem de macro ambiente nacional e internacional e o setor em que a empresa compete. Como essas forças são dinâmicas, suas constantes mudanças apresentam muitas oportunidades e ameaças para os seus administradores.

A maioria das empresas, tanto pequenas, médias e grandes já adotou essa ferramenta, por concluir que é necessário adequar-se às circunstâncias e a razão disso é a crescente e ágil mudança no mercado em que atua.

Estas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa poderá crescer e progredir apenas se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tal ajuste seja feito com inteligência.

Diversas forças ambientais afetam uma organização. As forças político-legais, em sentido mais amplo, onde incluem postura básica do governo, em relação

às operações da empresa, e em termos mais restritos, os resultados de eleições, de legislações e de sentenças judiciais, ainda as decisões de várias comissões e agências em todos os níveis do governo. As forças econômicas incluem elementos como o impacto do crescimento ou diminuição do PIB, ou aumentos e diminuição das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. As forças tecnológicas incluem melhorias e inovações científicas que afetam as operações, valores e tendências sociais e as expectativas da sociedade em relação à empresa, como responsabilidade social e sustentabilidade.

Toda organização enfrenta, além de todas essas forças mencionadas, a concorrência de outras organizações. Então, é fundamental utilizar estratégias para fomentar a política de inovação e proporcionar a melhoria contínua para atender os interesses da Organização.

Frente a um cenário mundial que constantemente passa por mudanças, é uma ferramenta que se tornou indispensável na busca de obtenção de um diferencial competitivo.

O Planejamento estratégico é um instrumento flexível. Um elemento chave da estratégia é a seleção de características e medidas a serem tomadas onde busca estabelecer planos muito antes de serem necessários.

O Planejamento estratégico força ou pelo menos estimula os administradores a pensarem em termos relevantes ou relativamente importantes e a concentrarem-se nos assuntos corporativamente empresariais.

Sendo mais flexível, o planejamento estratégico abre caminho para uma interação dinâmica entre empresas e órgãos governamentais.

O Planejamento estratégico não trata de todos os aspectos das relações empresa-governo, mas esclarece uma perspectiva para que os executivos de modo geral possam usar nas negociações.

Um fator que alavancou o Planejamento Estratégico foi o cenário competitivo do século XXI em que vivemos, juntamente com a expansão da

economia globalizada. A economia globalizada trouxe consigo muitas oportunidades para as empresas ao mesmo tempo em que apresentou muitos desafios. A assertividade nas tomadas de decisões é fundamental em um mercado de concorrência cada vez mais agressivo, com uma enorme quantidade de produtos semelhantes e consumidores extremamente exigentes. Os números mostram que a economia globalizada expõe as empresas a um ambiente super competitivo desafiando e estimulando-os a pensarem de forma mais estratégica dentro dos segmentos em que atuam.

Para traçar diretrizes e metas exeqüíveis, o Planejamento Estratégico precisa estar bem fundamentado em análises e informações confiáveis sobre empresas concorrentes e sobre as expectativas e as necessidades do consumidor.

É, portanto, essencial a contribuição que o trabalho de **Inteligência Competitiva** presta para a elaboração de um **Planejamento Estratégico** eficaz.

Inteligência Competitiva é a atividade de coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, ao mesmo tempo monitorando o ambiente competitivo em geral.

A Inteligência Competitiva trata de "[...] do concorrente ou mesmo das informações tornadas públicas. Envolve também as conversas com os colegas em eventos, e, sobretudo, saber para onde olhar, o que perguntar e o que fazer com os dados que se descobrem" (STAUFFER, 2004, p. 5).

Competidores ou outros agentes do ambiente competitivo, através de suas ações, deixam rastros sobre muitas das suas intenções táticas e estratégicas. São informações relevantes, que muitas vezes não são percebidas pelo mercado.

É o processo sistemático e contínuo de coleta, gestão, análise e disseminação dessas informações para subsidiar o processo decisório da organização.

Mesmo que não conheça o termo, qualquer organização já possui um processo de IC – Inteligência Competitiva. Uma pequena empresa, que freqüente congressos do setor para obter informações sobre competidores e tomar decisões,

tem um grau de sofisticação em seu processo de inteligência competitiva, inferior ao de outra de maior porte que assine diversas bases de dados do setor, capacite seus vendedores a coletarem informações e conte com analistas especializados para tratar as informações obtidas. É provável que a primeira empresa não precise de tanto. Afinal, a necessidade por processos de inteligência competitiva mais sofisticados está associada a uma maior complexidade do cenário competitivo e da estrutura interna da organização.

O que diferencia então uma empresa de outra no campo da inteligência competitiva é o nível de sofisticação dos seus processos. Mesmo empresas de setores e portes semelhantes poderão apresentar diferentes estágios de sofisticação em seus processos de inteligência.

(<http://www.cortex-intelligence.com/site/html/casos/casoinst.php>)

Em suma, a administração estratégica veio para ficar e não tem hora para deixar as empresas e o mercado. Dessa forma, pensar estrategicamente será uma questão de sobrevivência para as empresas.

### **3 QUESTÃO PESQUISA**

Como desenvolver um Planejamento Estratégico Empresarial que auxilie na formulação dos objetivos e possibilite a tomada de decisões de maneira a enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades internas e externas ao ambiente empresarial?

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 Objetivos Gerais

Demonstrar a importância do uso da ferramenta do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento das práticas a serem aplicadas na constituição e no desempenho organizacional de uma empresa.

“Os objetivos da empresa são uma espécie de ímã. A direção que une toda a equipe”. (**John Younh** – Presidente da HP),

“Acredito que o sucesso ou o fracasso de uma empresa depende de como ela direciona a energia e o talento da equipe para atingir os seus objetivos”. (**Thomas Watson** - IBM).

"Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode frequentemente ser atribuída à questão de até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal. Que faz ela para ajudar as pessoas a achar um denominador comum que as aproximem? Como as mantém direcionada em torno de um mesmo Objetivo?" (**Thomas J. Watson Jr.** – IBM)

### 4.2 Objetivos Específicos

Estabelecer um contexto metodológico para a descrição da ferramenta do Planejamento Estratégico Empresarial:

- a) Conceituar o planejamento Estratégico, de forma abrangente;
- b) Abordar sobre as Dimensões Gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico;
- c) Realizar Análise e Investigação Ambiental para o Planejamento Estratégico;
- d) Evidenciar pontos relevantes na Identificação das fortalezas e fraquezas no ambiente interno da Organização;
- e) Discorrer sobre a necessidade de Formulação de Políticas Organizacionais.

## 5 JUSTIFICATIVA

Este TRABALHO objetiva auxiliar o gestor envolvido com a gestão empresarial para entender e melhorar seus processos, bem como orientar para a aplicação da ferramenta do Planejamento Estratégico organizacional. O desenvolvimento do assunto se dará de forma a oferecer uma melhor compreensão da importância do planejamento estratégico e quais as vantagens para a empresa.

A **relevância** da pesquisa atenta para o fato de que o conteúdo será de grande valia para aqueles que tenham interesse em conhecer e implementar a prática nas organizações, sejam elas pequenas, médias e de grande porte.

A **exequibilidade** (qualidade de exeqüível ou o ato de executar/realizar) é uma ação necessária da pesquisa em si, onde oferece **oportunidade** ao pesquisador em coletar dados de um vasto material disponível para a informação e a aquisição de conhecimento que será aplicado no trabalho e, que poderá ser disponibilizado para outros usuários.

A **adaptabilidade** é a forma que o autor encontra para adequar o produto da pesquisa às divergências de situações existentes nos ambientes, de acordo com as necessidades organizacionais.

Em geral é um processo que se refere ao dinamismo das mudanças tecnológicas e do conhecimento humano, do progresso inerente às relações sociais e econômicas.

*"Adaptabilidade: aptidão, inerente a numerosas espécies, de viver em condições de ambiente diferentes daquelas de sua ocorrência natural" (Souza, 1973).*

*"E não vos conformeis com este mundo, mas transformai-vos pela renovação do vosso entendimento.."*  
*(Bíblia, livro de Romanos, capítulo 12, verso 2)*

## 6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 Tipologia da Pesquisa

O trabalho iniciou-se com uma revisão bibliográfica para a decisão sobre a escolha do tema **A Importância do Planejamento Estratégico na Gestão Empresarial**, baseado na grande demanda e diversidade da utilização dessa ferramenta no meio organizacional.

A coleta de dados foi realizada através da técnica de preferência declarada, que é particularmente adequada para avaliar cenários “**hipoteticamente**” e as informações são baseadas em modelos comportamentais.

Concernente ao método de preferência declarado, segundo Ortúzar e Willumsen (1990), o princípio básico dos modelos de escolha discreta enuncia que a probabilidade de um indivíduo fazer certa opção é função de suas características sócio-econômicas e da atratividade da alternativa em questão em comparação a outras.

### 6.2 Enquadramento Metodológico

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução ou a resposta para um determinado questionamento e têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

Minayo (1993, p.23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

“Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

“Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos”.

## **7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como controle das atividades.

Planejamento Estratégico é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto dos seus ambientes internos e externos. Desse modo, o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma série de passos para a alta administração realizar as tarefas e implementar as estratégias adequadas.

Segundo Oliveira (2005): “O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação de aspirações e sonhos de uma empresa, pois, impreterivelmente, engloba o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade e resultados.”

Michael Porter afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

*Como praticamente todas as ações com conseqüências futuras são ações planejadas, o planejamento é tudo, e mal se pode dizer que existe a falta de planejamento. A falta dele só existe quando as pessoas não têm objetivos, quando suas ações são aleatórias e não dirigidas para metas. Se todos planejam, bem, quase todos, não é possível distinguir ações planejadas de não-planejadas. (Wildavski 1973:130)*

*Os problemas de adaptação dos conceitos do planejamento estratégico para atender às necessidades de uma empresa não são exclusivos. Ajustes locais são necessários para todas as tarefas gerenciais. (Samuel Bronfman Professor of Democratic Business Enterprise Graduate School of Business – Columbia University – Janeiro de 1979).*

*“Curiosidade, criatividade, disciplina e especialmente paixão são algumas exigências para o desenvolvimento de um trabalho criterioso, baseado no confronto permanente entre o desejo e a realidade”. (Mirian Goldenberg)*

## **7.1 Conceitos de planejamento estratégico**

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem num ambiente de turbulência e constante mutação foi a necessidade sentida por elas em aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alertas para possíveis modificações futuras. Esses problemas receberam tal atenção que, pode-se dizer, um novo campo se afirma tanto na administração pública quanto privada.

Na administração de empresas, nasceu com vários nomes, tais como “política empresarial”, “planejamento empresarial” e, mais recentemente, foi consagrado como “estratégia empresarial” ou “**Planejamento Estratégico**”. Principalmente depois que o conceito de estratégia passou a ser utilizado por Peter Drucker em seus trabalhos, embora o conceito de decisão estratégica tenha sido introduzido em uma das primeiras obras.

O Planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais amplo, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e

planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Essa definição, pela sua amplitude, de uma certa forma resume as principais noções e conceitos clássicos sobre planejamento, na área administrativa, dos mais diversos autores.

O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório.

Por outro lado, uma permanente auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional. De sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua deficiência e de sua direção. O planejamento, uma vez definido como processo, leva o administrador a indagar, sempre, sobre a velocidade e acerto das decisões tomadas, a aferir com uma possível segurança, os riscos imponderáveis da atividade econômica a que se dedica à empresa.

Planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro da empresa, como ela deverá chegar à posição que os administradores almejam, como combater os riscos e como tirar partido das vantagens previsíveis.

Assim, em termos amplos, é possível distinguir os seguintes pontos no conceito de planejamento:

- ☞ Estabelecer objetivos
- ☞ Definir cursos de ação
- ☞ Determinar as necessidades de recursos

O planejamento é um processo contínuo, permanente e dinâmico. As empresas que o adotam mantêm o sistema vivo, dia após dia, ano após ano e apenas sofre realinhamento e atualizações.

Tendo em vista que uma organização é composta de partes interdependentes, pode-se concluir que as situações problemáticas enfrentadas por uma parte estarão, de alguma forma, ligadas a outras situações problemáticas vividas por outra parte da organização. Portanto, as soluções devem ser conjuntas.

Para isso, deve-se buscar a metodologia de planejamento mais adequada, que seja capaz de manter a organização voltada para seus objetivos em um processo contínuo que vai além da simples tomada de decisão.

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Chiavenato, Idalberto. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

**Planejamento estratégico** é o processo de **elaborar a estratégia** – definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. **(MAXIMIANO, 2006)**

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos **(Fischmann e Almeida, 1990)**.

## **7.2 Dimensões Gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico**

### **7.2.1 A Organização e o Ambiente**

A premissa moderna da organização como sistema aberto enfatiza a sua sensibilidade a pressões externas como também a necessidade de responder a essas pressões de forma efetiva. Enquanto no passado a concepção da organização como sistema fechado acentuava o seu crescimento e progresso em função do domínio e eficiência das funções organizacionais internas, atualmente, a nova concepção apresenta um quadro inteiramente novo, colocando a natureza das transações ambiente-organização como fator de peso para a sobrevivência e desenvolvimento organizacionais. Apesar de se poder afirmar que essas pressões ambientais sempre existiram em todas as organizações, é nas organizações modernas que a transação ambiente organização merece atenção especial. Isto se deve a dois fatores cada vez mais claros no mundo atual:

- a) À velocidade e descontinuidade das mudanças externas que fazem com que a política organizacional já não possa ser formulada com base na evolução, continuidade, ou adaptação natural da organização ao novo ambiente;
- b) À complexidade interna atingida pelas organizações modernas, que diminui a sua sensibilidade aos problemas internos.

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica na qual a organização opera. Não tem sido outra a preocupação da teoria organizacional contemporânea, que fornecido inúmeros modelos descritivos para análise ambiental, bem como alguns modelos práticos e normativos para o planejamento empresarial. No entanto, apesar disso, os modelos existentes ainda falham em possibilitar a análise ambiental como sistema, enfatizando sua globalidade e não categorias ou unidades independentes. Modelos como, por exemplo, o de desenvolvimento institucional reflete o relacionamento da organização apenas com outras organizações na ambiência externa, não

ressaltando a influência de outros valores sociais, econômicos e políticos muitas vezes mais acentuadas, e cuja identificação envolve uma análise mais global profunda, ultrapassando os limites das transações interinstitucionais. As organizações, devido à sua complexidade, são sempre mais inflexíveis e lentas que as mudanças de valores externos.

As relações interinstitucionais, portanto, podem basear-se em valores já ultrapassados e irrelevantes, mantidos pelas instituições através de elos tradicionais de sobrevivência. O planejamento organizacional não pode fundamentar-se na análise institucional das normas, regras e influências, presentes nas instituições do ambiente, mas sim, nas possíveis variações futuras do impacto de diferentes valores e normas que incidirão sobre a organização.

Na complexidade da estrutura organizacional situa-se o principal desafio gerencial de manter a organização atenta e flexível à ambiência externa. Os preconceitos burocráticos implícitos na estrutura organizacional podem levar a organização a definir seus objetivos e sua missão social a partir de valores particularistas de subsistemas internos, tornando-se, assim, insensível às demandas e valores sociais externos.

Pode-se inferir do argumento anterior que a natureza da ligação entre esses fatores, ou seja, a “capacidade da organização para perceber mudanças em valores ambientais desejáveis e transformá-los em objetivos organizacionais relevantes” é que determina o “sucesso” da empresa pública ou particular.

Baseando-se nessas idéias de adaptação, consonância ou congruência entre organização e a ambiência e adicionando à dimensão normativa de avaliação organizacional a idéia de eficiência, eficácia e efetividade, já desenvolvida em outros trabalhos, pode-se diagramar a relação entre valores organizacionais internos e externos, além de inferir hipóteses sobre o sucesso da organização.

O sistema de valores do ambiente refere-se a todos os valores da ambiência na qual a organização opera. O sistema de valores da organização é constituído pelos valores implícitos no conjunto de diretrizes gerais necessárias à

produção de bens, serviços ou normas criadas pela organização. Valores dos subsistemas são valores das várias subunidades em que se pode dividir a organização, conforme a alocação os recursos, distribuição de autoridade e responsabilidade, especialização tecnologia, valores esses que estão em permanente conflito para prevalecer no sistema global de valores organizacionais.

Nesse modelo que enfatiza a congruência de valores, a efetividade só pode ser alcançada quando existe um alto grau de congruência entre os valores do sistema organizacional e os valores da ambiência externa. Desta forma, pode-se verificar se os produtos organizacionais são produzidos segundo padrões e quantidades desejáveis na ambiência social. A efetividade é medida de impacto ou desejabilidade social do produto. A eficácia é a simples medida do produto, portanto, é menos dependente do grau de congruência entre os sistemas de valores externos e internos, pressupondo-se, no entanto, um grau de congruência mínimo e suficiente para a existência da organização, como por exemplo, satisfação de valores de grupos sociais minoritários ou preferenciais. A eficiência e a eficácia podem ser vistas como produto da congruência entre o subsistema de valores internos e os valores dos sistemas organizacionais global. Como a organização do trabalho visa à ação direcionada, ela possui opção de valores implícita nos seus objetivos sociais.

Assim, a soma dos valores particulares desenvolvidos nos subsistemas organizacionais, deve coincidir com o total de valores para a ação desejada. Quando isso não ocorrer, haverá predominância de valores de algumas subunidades, prejudicando a ação predeterminada em termos de qualidade, quantidade ou tempo. Pode-se, portanto, inferir que quanto maior o grau de congruência entre os valores dos diversos subsistemas e os valores do sistema organizacional global, maior a eficiência e a eficácia. Quanto à efetividade, pode-se inferir, será alcançada à medida que aumenta o grau de congruência entre os valores sociais externos e os valores do sistema organizacional.

Portanto, eficiência, eficácia e efetividade requerem, nas grandes organizações, recursos e uma habilidade gerencial para identificar, na ambiência sócio-econômica, valores, recursos e oportunidades capazes de serem transformados em objetivos sociais relevantes e em produtos de impacto ambiental.

Requerem ainda a capacidade de diagnosticar e identificar quais as modificações na direção, na estrutura e no comportamento interno exigidas pelas constantes mudanças na ambiência externa.

**Peter Drucker**, em seu livro "A administração em Tempos Turbulentos", faz as seguintes afirmações: "Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças". "Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem e enfrentar face-a-face, a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tornar as superstições do futuro".

Essa ligação pode ser vista como uma questão de “adaptação” entre sistemas de acordo com o princípio, conforme modelo de Eric Rhenman:

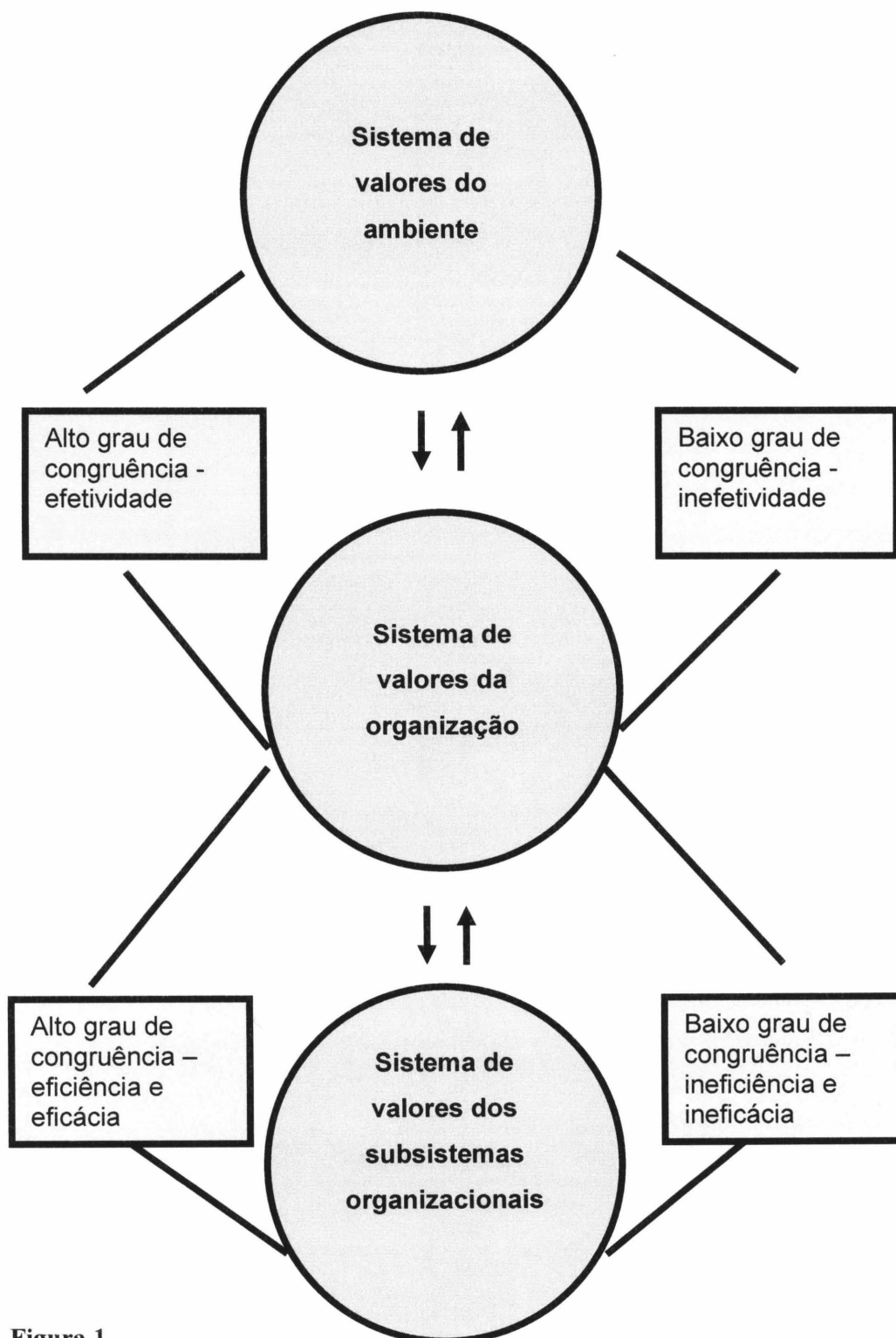


Figura 1

### **Congruência entre valores organizacionais externos e internos.**

Como se pode notar, o Planejamento Estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. É essencial um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

A adoção do Planejamento Estratégico requer normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. O Planejamento Estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, o que resulta em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A premissa do planejamento é de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento, porém, não é tão simples, pois a ambiência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

Inovar tecnologicamente e adaptar-se a um novo ambiente uma luta para sobrepor-se a obstáculos de diversas naturezas. A Própria inovação necessita vencer obstáculos organizacionais como o da estabilidade e sobrevivência da estrutura de poder, além dos vícios existentes na Própria estrutura organizacional. Esses vícios são provenientes do processualismo interno que prejudica a definição de objetivos organizacionais necessários à formulação da estratégia organizacional ou sentido de direção futura; da regressão da incerteza que faz com que a organização se torne à ambiência externa, por acreditar que os fatores que incidem

sobre a organização no presente continuarão a incidir no futuro. Esses vícios diminuem a possibilidade da congruência dos valores internos e externos, prejudicando a efetividade, eficácia e eficiência organizacionais, isso faz com que a organização se torne fechada ao exame de fatores externos. Mesmo as organizações que alcançam relativo grau de sucesso podem progredir na medida em que conseguem eliminar a pressão para o processualismo e para reprimir a incerteza, e deixam de basear o planejamento organizacional apenas nos fatores controláveis internos tais como recursos financeiros, tecnologia, pessoal, salário, etc..

O Planejamento Estratégico procura vencer esses vícios e estabelecer o sentido de direção socialmente relevante e oportuno, através não só do máximo conhecimento sobre os fatores controláveis, mas também do máximo conhecimento sobre os fatores externos não controláveis. Isso possibilita à organização diminuir o processualismo – montando uma estrutura por objetivos e para resultados – enfrentar o futuro e reduzir a incerteza e o risco, criando, dessa forma, uma organização sensível à ambiência eterna.

### **7.2.2 Crescimento e Desenvolvimento**

O crescimento é o objetivo mais comumente observado nas organizações modernas. Poucas, embora existam, são as que tentam evitá-lo.

Ainda que amplamente desejado, o crescimento e o desenvolvimento organizacional não são objetivos facilmente alcançáveis. A luta pela superação das dificuldades internas e externas pode ser difícil e onerosa para a organização, na medida em que envolve investimento financeiro, transformações físicas, mudanças nas estruturas, problemas ambientais e sócio-psicológicos de instabilidade e mudança em um clima de risco e incerteza acentuados. Por que será, então, que mesmo as organizações consideradas estáveis, com sua sobrevivência relativamente garantida, desejam crescer? Pesquisas revelam e fornecem elementos importantes para a inferência de proposições a respeito do crescimento como meta desejável pela quase totalidade das empresas. Tais proposições estão sintetizados nos itens a seguir:

**a)** A grande organização pode atingir índices mais elevados de eficiência e eficácia. Na grande maioria dos processos produtivos, o tamanho ou a produção em larga escala torna-se vantagem econômica, principalmente no que concerne à redução de custos. Por outro lado, a grande organização tem maior facilidade de conquistar mercados e de influenciar áreas de interesse público. Isso geralmente estimula a atividade econômica interna e provoca um aumento de produção. Portanto, o binômio eficiência-eficácia é mais facilmente alcançável na grande organização.

**b)** Uma grande organização pode mudar ou ignorar temporariamente a ambiência externa. Uma organização pequena tem menos capacidade de reserva e ação e, por esse motivo, torna-se muito mais dependente de condições propiciadas por agentes externos. A grande organização pode, durante um período maior, ignorar as pressões para que altere suas diretrizes ou comportamento daqueles que compartilham do poder nos seus níveis mais elevados. Por ter um raio de ação consideravelmente maior, a grande organização tem influência sobre um número significativo de pessoas e instituições, as quais podem facilmente ser agregadas para participarem do sistema de conveniência mútua e a manter o estado atual de poder de influência.

**c)** O tamanho de uma organização é uma vantagem quando a sobrevivência está ameaçada. Não é por puro acidente que as falências ocorrem mais frequentemente em pequenas empresas. As grandes absorvem maior proporção de renda como reserva, além de desenvolverem atividades paralelas que podem ser suspensas em épocas de crise. Possuem maior capacidade de resistir a ameaças externas. As grandes organizações atingem níveis estáveis de renda e em comparação com as pequenas empresas, as grandes são mais rentáveis durante épocas de depressão, podendo não acontecer o mesmo em épocas de prosperidade.

**d)** Em períodos de dificuldade, as grandes organizações podem obter mais facilmente apoio externo. Essas dificuldades decorrem de sistema de conveniência externa estabelecido no raio de atuação de grande organização, bem

como das relações estabelecidas em função da idade. As grandes organizações tendem a ser mais antigas que as pequenas e, por essa razão, podem ter acumulado um conhecimento maior sobre Os possíveis problemas a serem enfrentados. Mesmo em situação difícil. A grande organização pode superar melhor as condições desfavoráveis graças aos esquemas de relacionamento institucional que lhes garante não só a proteção da área financeira, dos órgão públicos, como também o apoio da comunidade que veria seu equilíbrio social ameaçado – em termos de renda, empregos e etc. – pelo desaparecimento da organização.

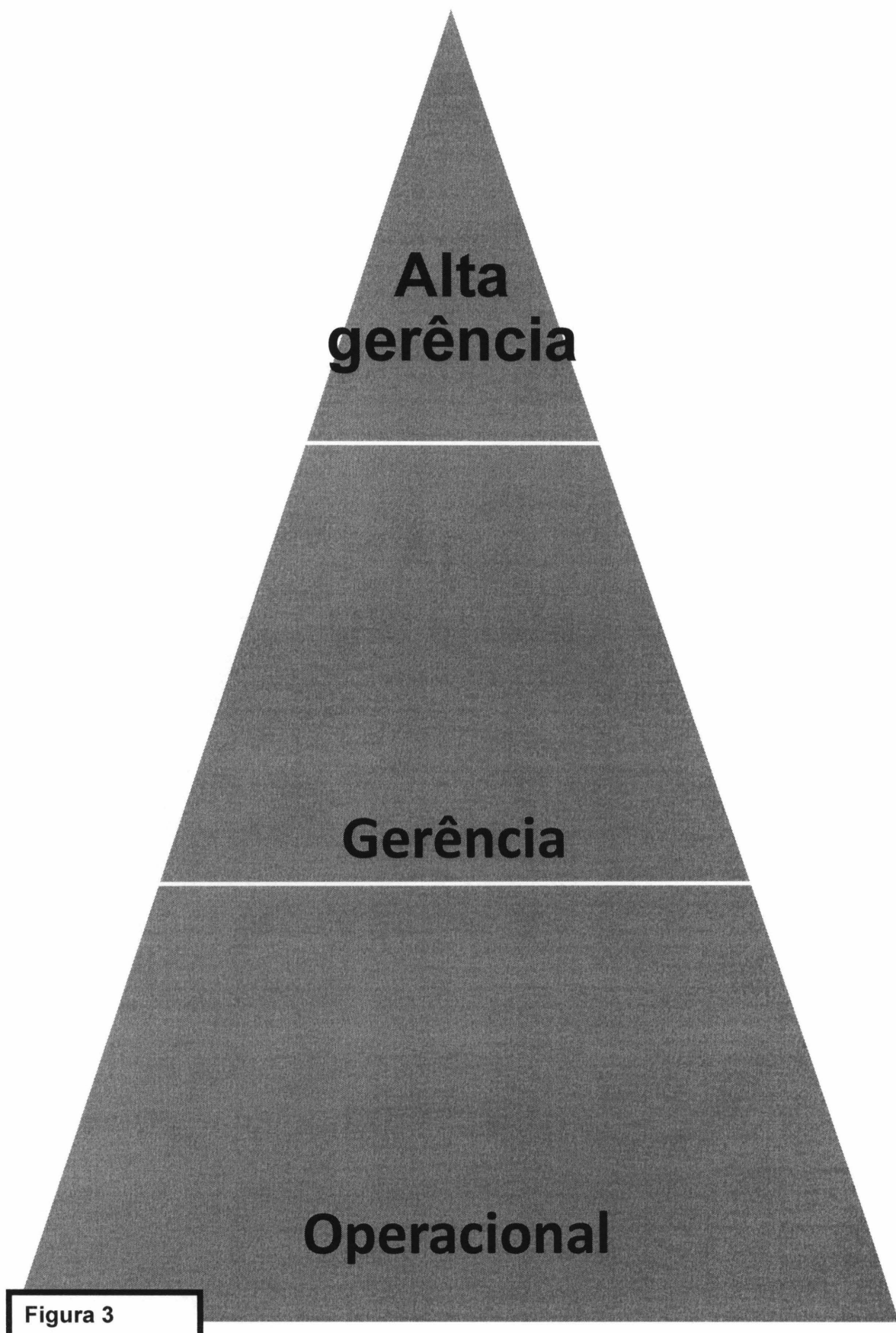
e) A grande organização tem melhores condições de maximizar o poder, a renda, o prestígio e a segurança de emprego e de status social de seus gerentes. É facilmente constatável que os objetivos de eficácia levam a grande organização a uma renda mais elevada e, geralmente, em termos absolutos, a maiores lucros. Desta forma, ela adquire maior proeminência, maior visibilidade e maior poder na área social em que opera. Tudo isso se reverte em maior renda e prestígio para a sua gerência, garantindo status social elevado, maior facilidade de acesso às elites sociais e controle sobre fatores externos à organização. O crescimento não traz apenas vantagens, acarreta também alguns ônus e muitas organizações não estão atentas às dificuldades que podem advir do crescimento. Dentre essas dificuldades podemos apontar o conflito entre a expansão e a burocratização. Organizações em crescimento rápido sempre se defrontam com o problema da burocratização. Enquanto no início os custos fixos são menores e os padrões de burocracia menos acentuados, à medida que a organização caminha numa trilha de sucesso, crês em as necessidades de estruturação e a empresa gradativamente vai sendo restringida pela imposição de ordem e uniformidade internas. Esta ordem interna é requerida não para racionalizar os produtos do sistema organizacional, mas sim, para reduzir ambigüidades estruturais e comportamentais internas. Passa a haver uma concentração nas atividades processuais de apoio de apoio logístico, na classificação de cargos, padronização de materiais, racionalização de procedimentos financeiros e a organização, inevitavelmente, tornam-se mais burocrática e mais cara, além de agravar os conflitos entre chefes das atividades de apoio – com poder regulador crescente – e os chefes de linha, responsáveis por projetos específicos, que sentem cada vez

mais controlados e restringidos em sua ação. Por outro lado, o crescimento cria a inviabilidade de pequenos projetos dentro da organização, devido às modificações nas habilidades e nos custos fixos. À medida que a organização cresce, tem que se acostumar à idéia de que deve abandonar projetos, atividades ou produtos que antes eram rentáveis e proporcionaram seu rápido desenvolvimento. Tais projetos, embora fáceis e rentáveis, só podem ser eficientemente conduzidos pelas pequenas organizações. Não se trata de abandonar tudo que é passado e obsoleto, mas nas palavras de Peter Drucker, "as migalhas para os pequenos", reconhecendo que, em pequenos projetos e atividades, as grandes organizações dificilmente poderão competir com as pequenas em rentabilidade e eficiência.

### Base para o crescimento e desenvolvimento organizacional



Figura 2



### **7.3 Análise e Investigação Ambiental para o Planejamento Estratégico**

A atual concepção do planejamento estratégico das empresas tem tendência a frisar a necessidade e o valor das informações ambientais. Tais informações são geradas fora da jurisdição oficial da empresa. No passado, não foram rotineiramente coletadas, analisadas e disseminadas como as informações que foram geradas internamente.

Pouca coisa tem sido feita para descrever objetiva e sistematicamente o nível de investigação ambiental realmente realizado pelas empresas.

A seguir, uma análise descritiva de um levantamento das atividades de investigação ambiental desenvolvidas por grandes empresas. A definição de investigação ambiental foi usada no levantamento: “É o processo que procura informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da empresa, com o propósito de assistir à alta administração em sua tarefa de determinar o curso de ação futuro da empresa”.

Tais informações incluem aquelas que são geradas tanto pelo ambiente operacional – os fornecedores e outros grupos de interesse com os quais a empresa se relaciona, como pelo ambiente geral – o contexto nacional e global das condições sociais, políticas, regulatórias, econômicas e tecnológicas. Este estudo se concentra, principalmente, sobre o ambiente geral mais relevante ao Planejamento Estratégico e que exige uma maior medida de inovação nas atividades de coleta de informações da empresa.

Os objetivos do levantamento foram a identificação dos processos de investigação ambiental e atividades em empresas representativas, assim como a avaliação do relacionamento das atividades para o planejamento empresarial. Este último objetivo é o mais significativo. Se as empresas simplesmente estabelecerem as atividades de investigação sem a integração dos resultados nos seus processos

de planejamento, as informações serão inúteis. Na realidade, em tais casos, informações não utilizadas ficarão obsoletas rapidamente.

A partir dos resultados do levantamento, foram identificados os elementos de investigação ambiental que foram encontrados e avaliados em vários tipos de empresas. Rapidamente é analisado se o tipo de empresa corresponde ao progresso conseguido na investigação ambiental. Técnicas específicas, formas organizacionais e uso das informações ambientais que já provaram ser tecnicamente úteis.

A utilização da investigação ambiental não está tão difundida nem suficientemente desenvolvida a ponto de poder qualquer receita definitiva resultar de tal análise. O levantamento feito, de fato, reflete o estado das artes existente e ataca vários aspectos da teoria da investigação ambiental.

A análise ambiental é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento. Como em muitas outras órbitas do pensamento administrativo, a disposição prevalecente em lidar com este componente da maneira mais consciente e explícita possível levou a uma sistematização da análise do ambiente operacional, apesar de certas dificuldades sem dúvida formidáveis. Mas a análise do ambiente geral ainda permanece, em grande escala, um exercício intuitivo e individualista da alta administração e pretende desenvolver o planejamento empresarial formal como uma disciplina administrativa de pleno direito.

### 7.3.1 Conceito e Terminologia de Ambiente

Quando se ouve a palavra “ambiente”, normalmente, nos lembra ar puro e muito verde ou como a nova terminologia atual “ecologia”, mas não é este sentido que a palavra assume na literatura da administração. O aparato conceitual da análise ambiental é encontrado, com muita incidência, na teoria Geral dos Sistemas, especificamente na área de sistemas abertos. O modo dos sistemas abertos dá maior ponderação à idéia de que, visto que as organizações existem num ambiente dinâmico, as forças ambientais, em grande medida determinam o curso dos acontecimentos de uma determinada entidade. Os adeptos da abordagem dos sistemas fechados concentram-se apenas no ambiente interno da empresa. Talvez seja mais prático tomar a perspectiva de que o enfoque pode ocorrer tanto num quanto noutro ambiente, dependendo do problema específico a ser resolvido.

Às vezes, as expressões “ambiente específico”, “ambiente imediato” e “ambiente de tarefa” são usados para indicar o ambiente operacional. Daí, o ambiente operacional consiste numa interação da empresa com outras entidades, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, órgãos regulamentadores, investidores, banqueiros, entre outros. Para todas as finalidades práticas, o ambiente operacional de uma organização corresponde, substancialmente, ao setor ou indústria que funciona. Nestas circunstâncias, um aspecto do ambiente operacional tende a se destacar, merecendo atenção especial (concorrência, por exemplo), principalmente no contexto do modelo gerencial prevalecente. O ambiente operacional é melhor analisado através da utilização do conceito dos conjuntos organizacionais – organizações e interação com a organização central.

O ambiente geral, que é considerado super ordenado ao ambiente operacional, consiste em vários fatores sociais, políticos, governamentais ou regulatórios, econômicos e condições tecnológicas. A influência destes fatores é, sem dúvida, indireta e abstrata, mas visto não existir homogeneidade entre as empresas, cada uma sofrerá efeitos diferentes. Portanto, cada empresa deve submeter-se às facetas de cada influência da maior relevância. Além disso, uma ordem maior de abstração é característica dos problemas a nível corporativo.

Tomamos a posição de que o ambiente geral pode ser analisado para as finalidades de planejamento empresarial em termos de categorias de conteúdo, ao longo de um eixo, e níveis ambientais, em outro eixo.

### **7.3.2 Estrutura Conceitual**

Três modelos de investigação ambiental – irregular, regular e contínuo – proporcionaram uma estruturação dentro da qual poderia se categorizar, avaliar e comparar atividades empresariais de investigação ambiental. Esses modelos indicados são distintos, mas não necessariamente exclusivos.

#### **a) Modelo Irregular**

O modelo irregular de investigação representa um processo de estudo ambiental casuístico, provavelmente ocasionado por alguma ocorrência inesperada no ambiente, como por exemplo, um problema energético ou um novo produto lançado pela concorrência. Conseqüentemente, torna-se, em grande medida, uma reação a uma crise. O enfoque da investigação é na direção do passado e a sua intenção é a identificação das implicações de um evento que já ocorreu. O ponto central localiza-se nas reações imediatas ou a curto prazo contra a crise, e pouca atenção é dada à identificação e avaliação de tendências e eventos ambientais futuros.

#### **b) Modelo regular**

O segundo modelo de investigação ambiental é mais abrangente e sistematizado. Exige uma revisão regular do ambiente, ou pelo menos daqueles componentes considerados importantes. Essa abordagem é tipicamente orientada para o processo decisório. Por exemplo, que mudanças ambientais provavelmente teriam impacto sobre uma decisão de investimentos? É também mais orientada para o futuro do que a primeira abordagem e antecipatória, no sentido de que as questões ou decisões atuais relevantes são identificadas e, depois, o ambiente é

analisado para determinar o futuro impacto sobre eles. Ainda assim, o enfoque é primariamente retrospectivo, já que, em primeiro lugar, é dada atenção à situação de um futuro próximo.

### **c) Modelo contínuo**

O terceiro modelo apresenta uma clara distinção em relação aos dois anteriores. Sugere uma observação constante de vários sistemas ambientais – político regulatório, competitivo, e assim por diante – ao invés de eventos específicos. O seu *modus operandi* é orientado para sistemas no sentido de que os sistemas organizacionais normais são usados tanto para processamento de dados, quanto para utilização de informações. Por exemplo, estudos do consumidor, realizados por uma empresa automobilística com o propósito de analisar as tendências de preferência entre vários segmentos de mercados, são usados como insumo direto para as decisões quanto ao projeto de futuros modelos de automóveis. Uma outra empresa observa as atividades regulatórias – um sistema que não provou ser crítico no passado – como um dispositivo para influenciar o seu futuro através de grupos de pressão contra regulamentações oficiais, cada vez maiores. Em ambos os exemplos, o seu desempenho se dá numa modalidade contínua.

Talvez mais importante do ponto de vista operacional seja o fato de que uma investigação contínua deva ser estruturada organizacionalmente. Diferentemente dos modelos irregular, regular, nos quais os estudos podem ser deixados a cargo de uma assessoria apropriada, a abordagem orientada para sistemas exigirá, pelo menos, um órgão de investigação que funcione como órgão liberatório das informações ambientais. Um sistema computadorizado de informações dedicado às atividades de investigação pode, também, ser necessário.

Além disso, o modelo contínuo necessita de um processo de planejamento que sugira uma integração das funções de processamento. Enquanto outros modelos proporcionam informações ambientais para dar apoio às escolhas específicas, o modelo contínuo dá apoio à variedade de escolhas inerentes ao Planejamento Estratégico, desde a seleção das missões organizacionais até a escolha de programas específicos e compromissos financeiros.

Uma variedade de abordagens especializadas está contida na órbita do modelo contínuo. O sistema de inteligência competitiva empresarial concentra-se em um subsistema ambiental. Contudo, apesar de seu escopo mais estreito, tal sistema, normalmente, é orientado na direção do planejamento e possui as outras características do modelo contínuo descrito no quadro do modelo de análise ambiental. Isto se dá visto que qualquer atividade contínua de investigação ambiental morrerá vítima do seu próprio peso, caso não possa demonstrar a sua ampla utilidade no processo do planejamento.

MODELOS DE ANÁLISE AMBIENTAL			
Características	Modelo Irregular	Modelo Regular	Modelo Contínuo
Meios utilizados para realizar a análise	Estudos <i>ad hoc</i> casuísticos	Estudos periodicamente atualizados	Obtenção estruturadas de dados e sistemas de processamento
Escopo da análise	Eventos específicos	Eventos selecionados	Ampla variedade de sistemas ambientais
Orientação	Crises	Decisões	Processos de planejamento
Natureza	Reativa	Antecipatória	Antecipatória
Ênfase temporal	Retrospectiva	Retrospectiva e atual	Prospectiva
Impacto das decisões	Atual e futuro próximo	Curto e médio prazos	Longo prazo
Responsável	Várias assessorias	Várias assessorias	Unidade de análise ambiental

**Figura 4**

"O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que pode afetar o seu desempenho." Robbins (2001, p. 89).

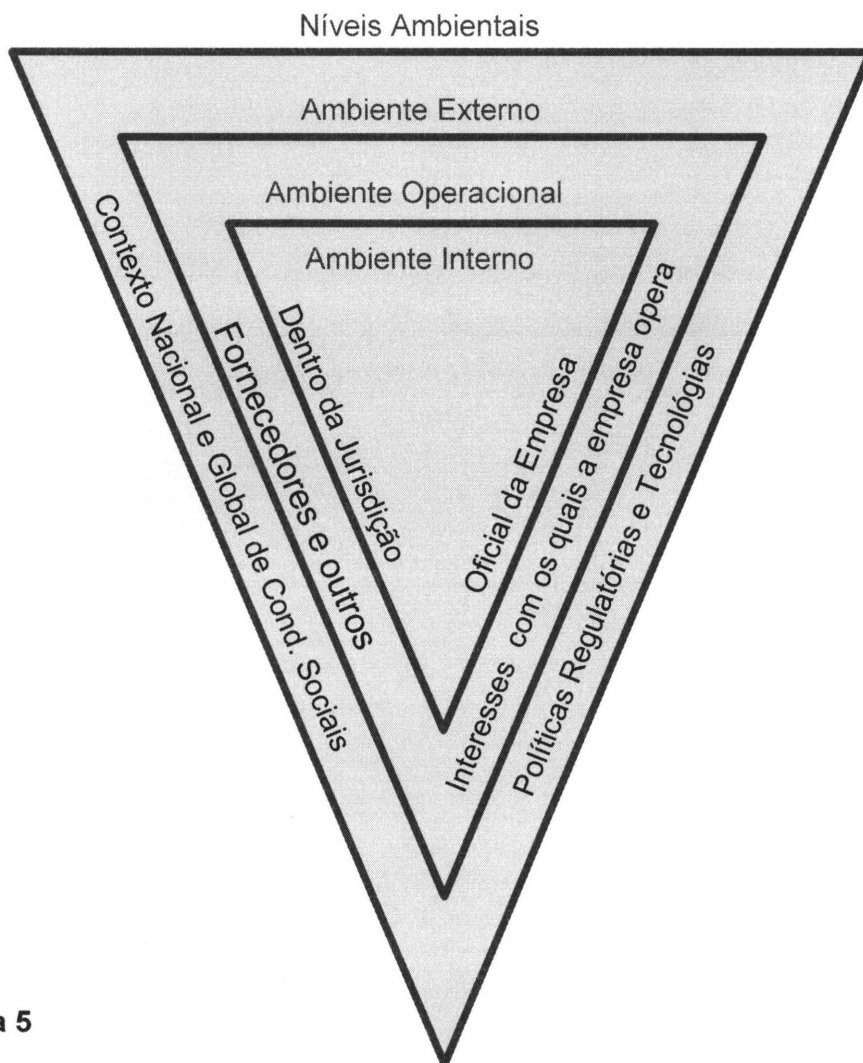


Figura 5

### 7.3.3 Análise Ambiental

Embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus recursos possam ser de considerável importância para a alta administração em exercer controle sobre o desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa às questões estratégicas. Em tais casos, o que a alta administração realmente precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente externo. É possível prever que empresas de aproximadamente o mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

O enfoque não será tão somente a análise do ambiente interno nem do ambiente operacional, o ponto central será o ambiente geral por haver pouco de novo em termos de esquemas conceituais e de habilidades práticas.

A literatura da análise ambiental está repleta de metodologias convencionais, tais como pesquisa de mercado, indicadores econômicos, previsão de demanda, estudos da indústria e assim sucessivamente. Algumas ou todas estas abordagens foram usadas para finalidades de Planejamento Estratégico empresarial, mas tal utilização, talvez inevitavelmente, ainda não deixou de apresentar seus problemas.

‘Se conhecermos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota.

“Senão nos conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas”.  
(Sun Tzu – A Arte da Guerra).

<http://www.suntzu.hpg.ig.com.br/cap6.htm>

“O quadro ambiental revela-nos como os homens se organizam para a satisfação de suas necessidades: constituem diversos organismos sob a forma de entidades industriais, comerciais financeiras, recreativas, desportivas, religiosas, familiares entre outras.” Catelli (2001, p. 35).

Cavalcanti (2001, p. 103), recomenda que a organização se aprofunde no exame de variáveis que apresentam sinais de existência futura de surpresas ou incertezas, as quais possam se originar de transformações tecnológicas,

de modificações no comportamentos dos concorrentes e dos clientes, bem como dos fornecedores e de possíveis produtos substitutos.

Cavalcanti (2001, p. 105) separa os cenários em *gerais* (âmbito mundial ou regional), os que permitem ao planejador desenhar o universo futuro em que a empresa poderá se encontrar, e os cenários *focais* (sobre um setor ou negócio), os quais auxiliam a formulação de respostas aos fatos externos e internos diretamente vinculados ao negócio da empresa, dando respaldo a decisões gerenciais sobre assuntos, como, por exemplo, necessidades ou novas atitudes dos clientes, ações dos concorrentes, etc.

Segundo Cavalcanti (2001, p. 130) cenários são histórias sobre o que acontecer no futuro. A sua construção deve ser planejada, não com o propósito de previsão do futuro, mas sim como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. Eles são ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando "o que seria se..." no ambiente organizacional. Assim, permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar-se com êxito nos eventos vindouros.

Cavalcanti (2001, p. 101) afirma que para minimizar essa dificuldade e provocar um salto de satisfação no processo de Planejamento Estratégico, pode valer do uso da técnica de cenários, cuja relevância tem mostrado elevada ao longo dos anos, principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro, de maneira coerente com a visão que se tem do mesmo, internamente à organização.

Paul Tiffany e Steven D. Peterson *apud* Cavalcanti (2001, p. 104) recomendam que o estudo de cenários deva começar com análise de uma tendência, podendo ser, por exemplo, o comportamento de um determinado índice de inflação e verificando a necessidade de criar duas ou mais alternativas de cenários baseadas em diferentes níveis de inflação no futuro. E em seguida faz-se a escolha de um deles que será usado no planejamento.

Esses autores consideram que a utilidade de técnicas de cenários para a atividade de planejar depende da capacidade da pessoas envolvidas no trabalho em identificar corretamente a relação entre as variáveis presentes no ambiente externo à organização e aquelas que são relevantes ao negócio onde ela está inserida.

Outros autores afirmam que cenários são narrativas sobre futuros diferentes que podem emergir, construídas incertezas no ambiente externo à organização que são mais relevantes. Para esses autores cenários não são predições, mas hipóteses, que forçam o pensamento da organização tradicional e a ajuda a enxergar melhor o futuro emergido. Criam-se cenários não para conhecer o futuro mais provável. Criam-se cenários preparados para qualquer futuro que apareça, podendo simular como será nossa organização em diferentes ambientes que podemos enfrentar.

A auditagem da concorrência deve ser constantemente aumentada por uma avaliação das forças mais amplas, de natureza governamental, social, econômica e ideológica e outras, que influenciarão o caráter, finalidades e estratégia da empresa em longo prazo.

“O alto executivo tem que ficar de olho na variável mortal do mundo exterior – a nova lei, a desvalorização da moeda – que poderá mudar tudo em sua empresa”. (Fortune, jan.1973. p.87. C. Jackson Grayson *apud* VASCONCELOS FILHO, 1979).

Na aplicação da teoria dos sistemas ao ambiente da organização, foi sugerido que o conceito de níveis de resolução ou sistemas super ordenados fossem usados com sucesso.

Tais sistemas super ordenados podem ser agrupados em duas grandes categorias e ambiente geral e ambiente operacional:

## 7.4 Identificação das Fortalezas e Fraquezas da Organização

As organizações têm certas características – pontos fortes – que as tornam capacitadas a desempenharem suas tarefas. Mas também têm outras – pontos fracos – que inibem sua capacidade de atender às suas finalidades. Os executivos que querem realizar suas tarefas de direção são forçados a avaliar os pontos fortes e fracos de sua organização. Muitos executivos podem não pensar em termos de “definição de pontos fortes e fracos”. Contudo, as avaliações que fazem para a determinação das tarefas de ação refletem julgamentos das capacitações de suas organizações com relação a uma ameaça competitiva ou uma crença a respeito do que “deveria ser”.

“Aquele que ocupa o campo de batalha por primeiro, e espera o inimigo, estará descansado; aquele que chega depois e se lança na batalha precipitadamente estará cansado

Assim, um general competente movimentará o inimigo e não será manipulado por ele. Apresente uma vantagem aparente ao inimigo e ele virá até sua armadilha. O ameace com algum perigo e você poderá pará-lo.

(A Arte da Guerra – cap.6). *A Arte da Guerra* foi traduzido para o português por Caio Fernando Abreu e Miriam Paglia (1995).  
(<http://www.suntzu.hpg.ig.com.br/cap6.htm>)

## INTERFERÊNCIAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

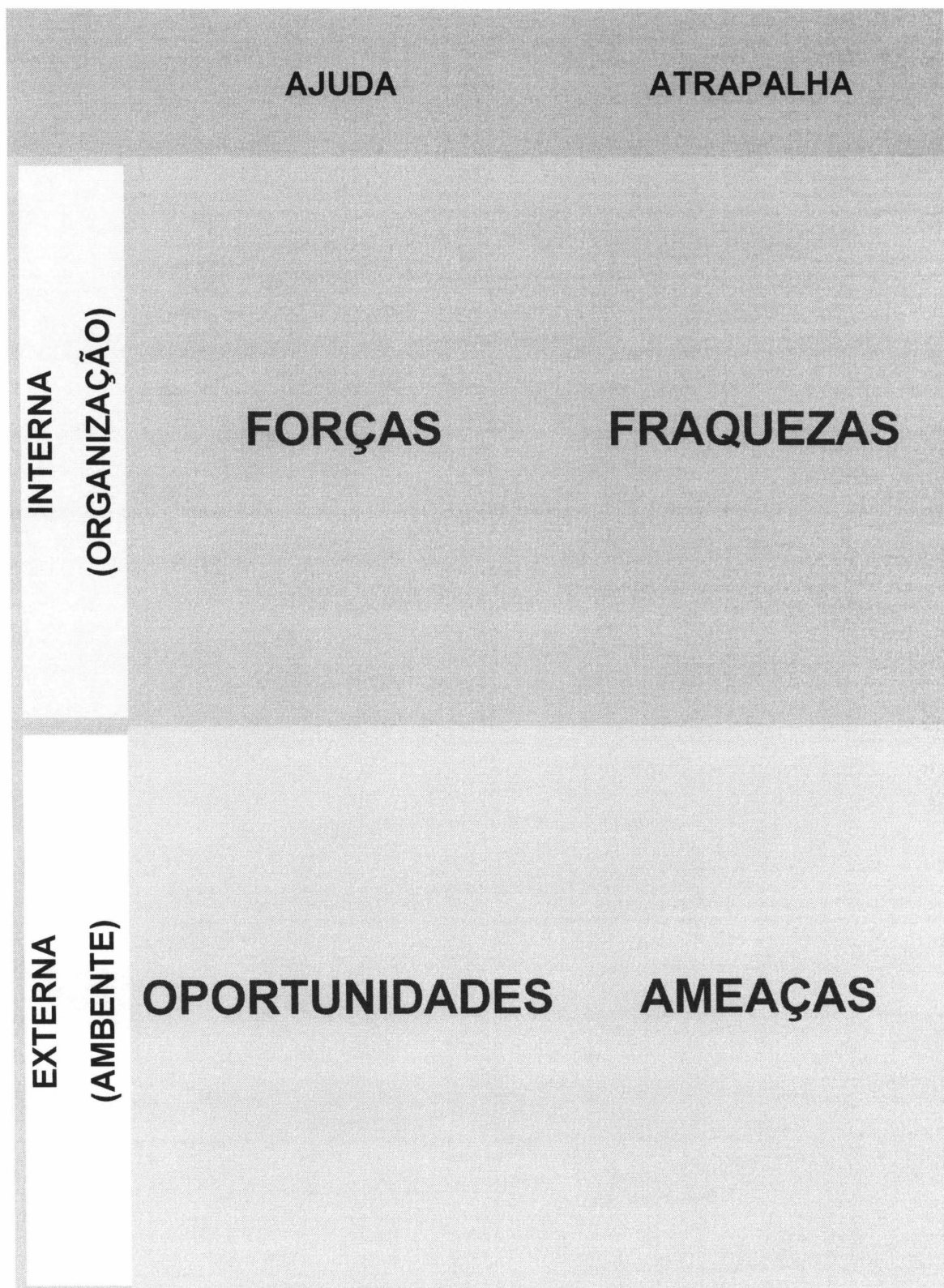
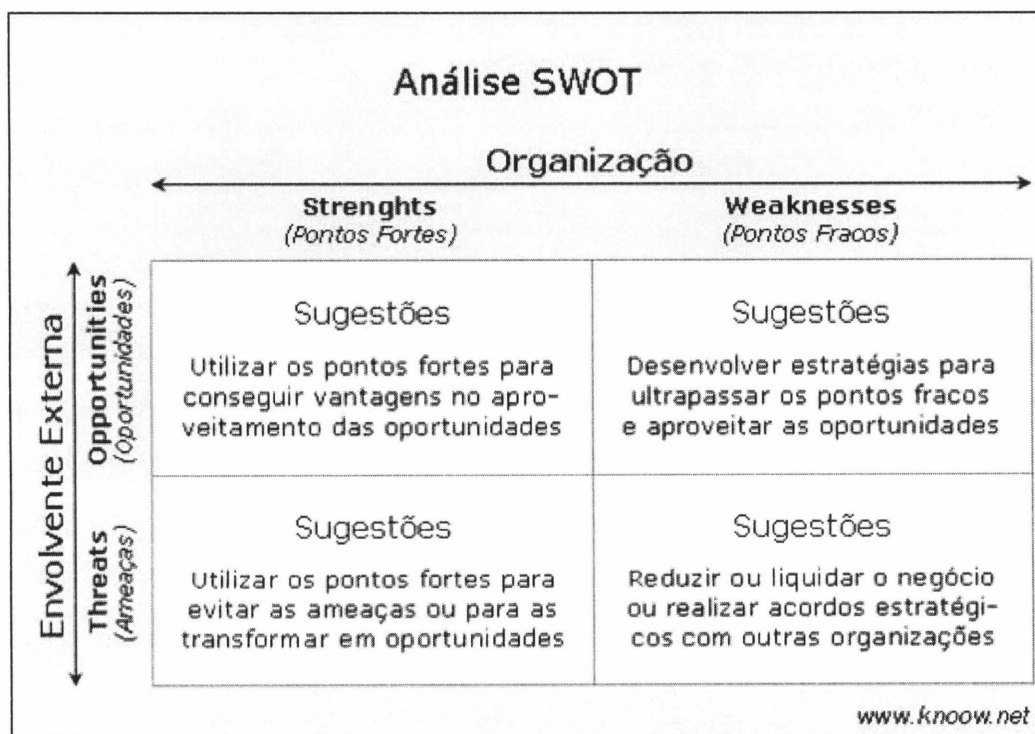


Figura 6

A Análise SWOT - em que o termo SWOT é uma sigla inglesa para Forças ou Pontos Fortes (Strengths), Fraquezas ou Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), cuja criação é atribuída a Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, consiste num modelo de avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado. Essa avaliação da posição competitiva é efetuada através do recurso a uma matriz de dois eixos (o eixo das variáveis internas e o eixo das variáveis externas), cada um dos quais composto por duas variáveis: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do meio envolvente.

Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos de Negócio e na definição de Estratégias.

### Representação gráfica da matriz



**Figura7**

Para a construção da matriz são necessárias dois tipos de análises: por um lado uma análise interna e por outro uma análise externa. No caso da análise interna, esta permite identificar aspectos em que a organização apresenta pontos fortes e aspectos em que apresenta pontos fracos relativamente aos seus concorrentes. Quanto à análise externa, esta consiste numa avaliação da envolvente da organização de forma a identificar oportunidades e ameaças com que esta se depara ou possa vir a deparar. Qualquer uma destas deverá ser efetuada não apenas numa perspectiva estática, mas também numa perspectiva dinâmica e permanente.

A análise SWOT pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, etc. Para cada um destes itens, fazemos perguntas similares como:

**Pontos Fortes:**

- O que você (empresa/equipe/pessoa) faz bem?
- Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
- O que outros (empresas/equipes/pessoas) acham que você faz bem?

**Pontos Fracos:**

- No que você pode melhorar?
- Onde você tem menos recursos que os outros?
- O que outros acham que são suas fraquezas?

**Ameaças:**

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?
- O que seu concorrente anda fazendo?

**Oportunidades:**

- Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
- Que tendências e "modas" você pode aproveitar em seu favor?

## **7.5 Formulação de Políticas Organizacionais.**

Para se aumentar a eficiência gerencial se faz necessário definir por escrito as políticas da empresa, cuidadosamente elaboradas. No passado os administradores pensavam que as políticas elaboradas por escrito pudessem levar a uma rigidez que coibissem o pensamento criativo.

Atualmente a elaboração e padronização por escrito são essenciais para obter maior controle de suas operações.

Políticas escritas promovem uma profunda delegação de autoridades. Os subordinados mostram-se mais dispostos a assumirem responsabilidades pelas decisões operacionais quando sabem que podem citar uma política da empresa como justificativas de suas atitudes. Promovem a administração por exceção, pois libera os altos executivos das decisões repetitivas que consomem mais tempo. Os canais internos ficam isentos de uma vasta quantidade de correspondência relativa a decisões rotineiras. Isso significa que se um problema excepcional aparecer, exigindo uma decisão nova e rápida, a organização estará engrenada para transmitir o problema prontamente para os altos escalões e vice-versa. Os executivos dos altos escalões terão tempo para dar a consideração que ele merece.

Políticas escritas promovem consistência, segurança e credibilidade aos seus empregados, clientes, fornecedores e acionistas. Equivale dizer que todas as pessoas envolvidas esperam que todos os setores da organização saibam o que está acontecendo nela. Políticas de pessoal, que variam muito de um setor para outro se tornam mais estáveis e estreitam o e uniformizam o relacionamento com os empregados.

Este sistema promove a continuidade, ou seja, transmite a “herança da empresa”, a sabedoria e conhecimento de uma geração de executivos para outra - hoje com uma nova nomenclatura - “gestão do conhecimento”. Os altos executivos, responsáveis pela elaboração do manual de política, tomam conhecimento das lacunas, contradições e nebulosidades das políticas

existentes, as quais pareciam adequadas, até que alguém as formulou por escrito. Visto que o valor de um manual de política depende da medida em que ele antecipa os problemas, os dirigentes que o preparam devem pensar em termos de futuro. Assim sendo, a formulação de política torna-se um estímulo para o planejamento estratégico.

Políticas escritas promovem o trabalho em equipe e estimula a criação e manutenção do ponto de vista institucional em todos os níveis de uma organização. Um manual bem elaborado possibilita aos dirigentes de escalões inferiores, enxergarem a imagem global através do mesmo prisma da alta administração que são os objetivos da empresa e os princípios básicos que são subjacentes às suas políticas específicas. Os procedimentos possibilitam o entendimento e oferecem menos distorções que o sistema informal ou simplesmente verbal.

Com regras bem definidas, os empregados sabem o que se espera delas, assim elas sentem-se mais seguras para realizar suas tarefas e em contrapartida os superiores não precisam ouvir deles “eu não sabia”.

Num contexto prático, um manual de política pode ser um instrumento valioso para a orientação de dirigentes jovens ou recentemente contratados, e até mesmo para outros escalões hierárquicos. Se bem elaborado e estudado com cuidado, pode ser tão eficiente quanto meses ou anos de treinamento na preparação de uma pessoa para funcionar como membro da organização.

Contudo, num universo complexo de informações e questões, nem sempre tudo é só vantagem, esse tipo de política exige muita confiabilidade, pois se tornarem-se públicas num manual oficial de normas da empresa, podem causar problemas com sindicatos, concorrentes ou governos.

Outra desvantagem é levantada com freqüência pelas pequenas organizações, onde alegam que os manuais de políticas são de produção dispendiosa, e afirmam que documentos eletrônicos são mais rápidos e baratos.

Outra objeção é de que as políticas por escrito têm a tendência a permanecerem nos manuais mesmo depois de se tornarem obsoletas. Mesmo as políticas mais inteligentes podem ser ultrapassadas rapidamente na atualidade e para que o manual seja um instrumento gerencial eficiente, ele deve ser frequentemente revisto.

Outro argumento consiste em que as políticas por escrito reduzem a flexibilidade administrativa e tornam-se uma camisa de força para a organização.

Considerando todos os prós e contras, é fácil compreender porque mais e mais empresas estão colocando suas políticas no papel, conservando energia dos executivos para novas decisões; cria uma atmosfera em que atitudes individuais podem ser tomadas com confiança; acelera a administração, reduzindo a repetição de decisões de rotina; dá apoio à consistência em um grande grupo; estabiliza a empresa; libera a administração de tal maneira que uma melhor consideração possa ser dada aos problemas atuais e os novos programas de amanhã.

Em geral, as empresas adotam um comportamento reativo, alocando a maior parte dos esforços na análise de situações do passado e no gerenciamento das situações do presente.

Outras adotam um comportamento proativo, alocando a maior parte dos recursos na gerência do hoje e reservando pequenas parcelas para evitar erros futuros e aproveitar oportunidades que estão surgindo no horizonte.

A eficiência de uma organização está diretamente ligada à sua capacidade de auto-controle, ou seja, à capacidade dos gestores de manter a organização direcionada aos objetivos e metas pré-estabelecidos. A tomada de decisão é essencial para o auto-controle, pois a escolha de fins e meios é a principal característica do comportamento orientado para o alcance de objetivos.

Não é possível fragmentar uma situação problemática até se obter um problema único, indivisível. Há sempre um conjunto de dois ou mais problemas inter-relacionados que não podem ser analisados separadamente.

Tendo em vista que uma organização é composta de partes interdependentes, pode-se concluir que as situações problemáticas enfrentadas por uma parte estarão, de alguma forma, ligadas a outras situações problemáticas vividas por outra parte da organização. Portanto, as soluções devem ser conjuntas.

Para isso, deve-se buscar a metodologia de planejamento mais adequada, que seja capaz de manter a organização voltada para seus objetivos em um processo contínuo que vai além da simples tomada de decisão.

Para isso, é possível ser implementado de diversas formas, onde se destacam em quatro posturas de planejamento: **inativa, reativa, pré-ativa e interativa ou pró-ativa**. Essas posturas se misturam em variadas proporções e podem mudar de tempos em tempos, mas, na maioria dos casos, uma delas é predominante. A postura inativa é caracterizada por aqueles que acreditam que está tudo bem e nada deve mudar. Qualquer intervenção traz o risco de causar danos e piorar a situação. Adota uma filosofia de gerenciamento conservadora, procurando apenas estabilidade e sobrevivência. Não acredita em planejamento.

Os inativos optam por estruturas hierarquizadas de difícil acesso para evitar que decisões sejam tomadas. Produzem estudos, documentos, estatutos, criam comitês, conselhos, comissões, favorecem a ambigüidade de responsabilidades, enfim, exercem todo tipo de atividade que sirva para impedir a ação propriamente dita. O principal critério utilizado para a definição de metas e métodos é a factibilidade. A maior preocupação dos inativos não é deixar de fazer algo que deve ser feito, mas sim fazer algo que não deve ser feito. Praticam o 'gerenciamento de crises', isso é, reagem apenas em situações realmente críticas.

Os adeptos do reativismo, geralmente, estão insatisfeitos com o estado das coisas e, portanto, resistem e reagem à maior parte das mudanças. Preferem o

antigo e familiar ao novo e desconhecido, assim, procuram resolver os problemas retornando – ou tentando retornar – a um estado anterior, em que o problema não existia. Essa propensão de retorno ao passado caracteriza sua filosofia de gerenciamento como reacionária.

A postura reativa é orientada para correções. Não se buscam estados desejados, apenas procura-se remediar o que não está bem. Sua forma de gestão está baseada em intuição, experiência e senso comum, por isso, valorizam os funcionários mais velhos e experientes, encarregando-os das funções de responsabilidade.

Essa postura tenta ficar estável, fixo em meio ao ambiente em movimento. A única forma de planejamento admitida é controle financeiro, acreditando que administrando esse recurso estará administrando toda a organização.

Os adeptos da postura pré-ativa acreditam que estejam ocorrendo, constantemente, mudanças significativas que apresentam tanto ameaças sérias quanto boas oportunidades. De modo geral, estão satisfeitos com a maneira que as coisas estão acontecendo, embora insatisfeitos com a maneira que as coisas são. Adotam uma postura de prever e se preparar para o futuro.

Essa postura tem um caráter otimizador. A busca pelas melhores soluções, pelo desenvolvimento e crescimento está além da simples sobrevivência. No intuito de evitar os erros e não perder boas oportunidades, tenta perceber e antecipar cenários futuros e, para isso, utilizam previsões, projeções e quaisquer outras ferramentas que auxiliem essa tentativa de antevisão.

Os adeptos da postura pré-ativa planejam. No entanto, esse tipo de planejamento não envolve o controle do futuro, pois o futuro é incontrolável. Pode-se controlar apenas os efeitos que o futuro causa na organização. O planejamento é baseado em lógica, ciência e experimentação. Embora os recursos humanos não sejam devidamente explorados, nesse tipo de postura de planejamento, procura-se controlar todos os recursos, sendo considerado ambiente tudo o que não pode ser controlado.

A filosofia de gerenciamento da postura pré-ativa é liberal, procura mudar com o sistema e não mudar o sistema. É a favor de reformas e não de revoluções. A postura interativa ou pró-ativa é marcada pela insatisfação com o estado atual das coisas e com a maneira que elas se conduzem, por isso tem uma atitude de “fazer acontecer” perante o futuro. Envolve a crença na capacidade de influenciar e até controlar o futuro, procurando eliminar problemas e criar oportunidades.

Os interativistas procuram fazer melhor do que o que parece ser ótimo no presente. Pretendem mais que sobrevivência e crescimento, desejam aumentar sua capacidade de controlar o próprio destino.

Os objetivos assim como os sistemas não são fixos. O tempo todo, eles são repensados e alterados no intuito de ampliar sua capacidade de aprender e se adaptar. O interativista, diferente do préativista, “tenta influenciar ou pressionar sistemas, sobre os quais ele não tem controle direto em mudanças que sejam fundamentais como as que ele prescreve para o sistema que ele pode controlar”.

### POSTURAS DE PLANEJAMENTO

INATIVA	REATIVA	PRÉ-ATIVA	INTERATIVA
Deixa estar	Espera para ver	Prevê e prepara	Faz acontecer
Estabilidade e sobrevivência	Estabilidade	Crescimento e Desenvolvimento	Controle do próprio Destino
Satisfação	Satisfação	Otimização ou 'Adaptação Passiva'	Adaptação 'Ativa'
Arte do Possível	Arte do Possível	Arte do Calculável	Pesquisa Ação
Viabilidade	Viabilidade	Contingência	Inovação
Conservadora	Reacionária	Liberal	
Experiência	Experiência	Experimentação	Experimentação
Gerencia crises	Corrige erros	Aproveita oportunidades e prepara para ameaças	Cria oportunidades e elimina problemas

**Figura 8**

## 8. CONCLUSÃO

Embora seja evidente que, para se realizar um Planejamento Estratégico sólido e de sucesso é preciso um estudo muito aprofundado e fundamentado e isso demanda disponibilidade de tempo e alocação de muitos recursos para se preparar e elaborar a implementação com eficácia e o mais próximo possível da realidade, contudo, este trabalho oferecerá uma base para auxiliar os gestores e estudantes de administração.

É importante analisar a abordagem de casos e problemas decorridos de sucessos e até mesmo de fracassos em empresas do mercado. O Planejamento Estratégico permite aos gestores descobrirem que a sobrevivência empresarial depende de um trabalho minucioso e uma pesquisa criteriosa. É preciso que os gestores sejam dinâmicos, pró-ativos, articuladores e empreendedores para enfrentarem muitos desafios. É preciso considerar que a sobrevivência é privilégio apenas das organizações eficientes e que estejam melhores estruturadas e preparadas para adaptarem-se e enfrentarem o dinamismo das mudanças.

As organizações estão sempre frente a um quadro complexo e sofisticado de variáveis, onde se deparam com riscos e oportunidades que ocorrem num ambiente muito mais amplo, profundo e abrangente e numa velocidade acelerada.

O Planejamento Estratégico, sem pretender ponderar o futuro, coloca nas mãos do administrador o instrumental adequado para orientar e direcionar a tomada de decisão na busca de melhores resultados. A dinâmica atual exige dos executivos e dirigentes um esforço contínuo de atualização dos conhecimentos sobre administração e gerência.

“Se queres colher em curto prazo plantes cereais; se queres colher em longo prazo plante árvores frutíferas; mas se queres colher para sempre treine e eduque o homem”.

**Provérbio Chinês**

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Dag Ltda, 1978.

STEVENSON, Howard H. “Defining corporate strengths and weaknesses”. **Sloan Management Review**, Spring, 1976.p.51-48, apud VASCONCELOS FILHO, 1979.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de, e MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico – Formulação, Implantação e Controle**. São Paulo; Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

ALLEN, Richard. **O processo de criação da visão**. HSM Management, São Paulo, n. 9, a. 2, p. 18-22, jul/ago. 1998. Reproduzido an HSM Management a partier does Leadership & Organization - Development Journal [s.n].

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 21ª Ed. Rio de Janeiro. Editora: Campus, 1989.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

CHAPPELL, Tom. **A Alma do Negócio**. Rio de Janeiro; Editora Campus, 1994.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997 p.107.

CAVALCANTI, Marly (Coord). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários diagnóstico e ação**. São Paulo. Editora Pioneira Thonson Learning, 2001.

CATELLI, Armando (Coord). *Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Econômica*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001.

MARION, José Carlos, *et al*, DIAS, Reinaldo e TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para Cursos de Administração Contabilidade e Economia**. São Paulo, Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional – Conceitos Estrutura e Aplicação**, São Paulo. Editora Pioneira Thonson Learning, 2003.

NBR 14724: **informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2005 [s.n].

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 edictal: São Paulo, Atlas, 2006.

CERTO, Samuel C. *et al* & Marcondes, Reynaldo C. & Peter.J. Paul & Cesar, Ana M. Roux. **Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo; Editora Pearson, 2009.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é Plano: Uma breve história do século XXI**. Tradução Cristiana Serra, Sérgio Duarte e Bruno Casotti – Edição atualizada e ampliada – Rio de Janeiro; Objetiva, 2007.

WRIGHT, Peter, KROL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo; Editora Atlas S.A, 2007.

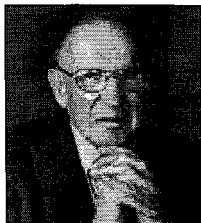
<http://cristovaopereira.blogspot.com/2007/06/uma-das-ultimas-entrevistas-com-peter.html> [s.n].

**ANEXO**

## ANEXO

### Uma das últimas entrevistas com Peter Drucker Sobre Planejamento Estratégico a Cristovão PEREIRA (Professor de Finanças)

(November 19, 1909 – November 11, 2005) (Trechos).



- Como o Senhor vê o processo de planejamento estratégico de uma empresa? Ele é fundamental, em sua opinião?

- Acho que o planejamento é hoje mais necessário do que nunca, mas creio que precisa ser um pouco diferente do que se pensa. Devo dizer, no entanto, que não acho que possamos planejar do modo como Michael Porter recomenda. Sou um grande admirador de Michael, mas ele pressupõe que podemos obter mais dados do que é de fato possível. Quando me sento para trabalhar com meus clientes, nós conhecemos os dados internos da empresa, mas não temos praticamente nenhum dado externo ou, na melhor das hipóteses, temos dados externos insuficientes.

Outro ponto importante diz respeito ao verdadeiro propósito do planejamento. Seu propósito não deve ser “dizer o que devemos fazer”, e sim quando “mudar o que estamos fazendo”. Por essa razão, um plano estratégico não é um mapa; um plano é uma direção. Confrontamos com ela nossos pressupostos e nossos desvios. Dada essa direção, será que esse pressuposto será válido daqui a três meses?

- Como o Senhor propõe que se faça planejamento, passo a passo?

- Eu começo o planejamento olhando para o que está do lado de fora, não do lado de dentro. A maioria dos planos, ao contrário, começa olhando para o que está dentro da empresa, já que pretendem apontar o que fazer. E o que constitui o lado de fora? Os dados demográficos e populacionais, os mercados, a tecnologia, a

concorrência. Isso tudo está em mudança contínua. Em seguida, faço os executivos das empresas se perguntarem: “O que é valor para nossos clientes?”, “Porque eles compram de nós?” Nesse momento, aliás, sempre faço questão de embaralhar um pouco as coisas. Peço que também pensem, com todo cuidado e seriedade, nos não-clientes. Afinal, mesmo a empresa mais dominante raramente possui mais de 30% do mercado, o que significa que 70% dos clientes potenciais não compram dela. Então, os executivos têm de se perguntar: “Por que eles não compram de nós?”, “O que é valor para esses não-clientes?”

- A pergunta seguinte é: “Quais são nossos pressupostos?”. Em outras palavras, quero saber no que a empresa aposta suas fichas e o que ela vê como fatores determinantes. E devemos comparar isso com as mudanças contínuas que nos cercam. A última coisa a dizer sobre isso é: precisamos verificar constantemente nossas competências essenciais para ver se estão em dia. E devemos estar dispostos a abandonar as coisas que já não fazem mais sentido.

- O Senhor pode dar um exemplo real desse planejamento?

- Acho que posso falar de nossa escola de administração de empresas na Claremont University [a The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, perto de Los Angeles, na Califórnia. Nossa escola foi fundada com ênfase na formação de executivos e, por isso, sempre ministrou muitos programas nas próprias empresas, fora do campus. Isso significa que seus clientes são as empresas que têm necessidade de oferecer educação continuada. Antes de mais nada, olhamos para fora e vimos algumas coisas. Vimos a super oferta de educação continuada in-company ou on-line. Vimos que o transporte até o campus é cada vez mais um problema para os executivos, por razões de tempo e dinheiro. Vimos que o número de executivos nas empresas tem um crescimento possível bastante limitado, já que as empresas estão cada vez mais enxutas e com maior produtividade. Vimos também que existem 1,3 milhões de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, e a maioria é mal administrada. E vimos que essas organizações começam a tomar consciência de sua baixa capacidade administrativa. Então, reformulando nossos pressupostos—acertadamente, em minha opinião: no futuro previsível, desenvolveremos nosso produto principalmente dentro do campus voltado primordialmente para executivos de organizações sem fins lucrativos. Os mercados existentes fora do campus, tanto on-line como in-company, vão tornar-se

secundários para nós. Temos de achar um meio de alcançar aquele mercado, só então examinaremos nossas competências essenciais e perguntaremos a nós mesmos o que sabemos fazer realmente bem e o que temos de aprender a fazer. Precisaremos responder a outras perguntas: que tipo de pessoa devemos contratar com tudo isso em mente? Que tipo de parceria devemos estabelecer com outras instituições de ensino, para a escola se preparar adequadamente?

<http://cristovaopereira.blogspot.com/2007/06/uma-das-ultimas-entrevistas-com-peter.html>