

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **HISTÓRICO**

Após a Segunda Guerra Mundial, surgem os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial.

Em 1956, 8% das grandes empresas norte-americanas utilizavam o planejamento estratégico. Esse percentual subiu para 85% em 1966.

### **Evolução do Pensamento Estratégico:**

- Planejamento Financeiro
- Planejamento de Longo Prazo
- Planejamento Estratégico
- Administração Estratégica
- Gestão Estratégica

## **CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

“É um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

“É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1984, p.133- 136).

## **DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

- “ está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).
- “ concebido para a organização como uma totalidade. Em geral, parte de cima para baixo, envolve a organização como um sistema integrado e é focado no longo prazo” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.41 2).
- “[...] deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

### **Declaração de Missão**

Elemento que traduz a responsabilidade e pretensões da organização, define o negócio e delimita seu ambiente de atuação.

### **Visão de Negócios**

Mostra a imagem real da organização, no momento do estabelecimento de seus propósitos futuros;

### **Diagnóstico Estratégico Externo**

Antecipa ameaças e oportunidades para a concretização da visão, da missão e dos objetivos organizacionais;

### **Diagnóstico Estratégico Interno**

Situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-as as suas forças e fraquezas e cria estratégias de ação que visam o ajuste e o alinhamento organizacional ao ambiente;

### **Fatores-Chave de Sucesso**

Evidenciam questões realmente críticas para a organização, identificadas a partir da análise do diagnóstico;

### **Sistemas de Planejamento Estratégico**

Alimentados por dados, informação e conhecimento, esses sistemas alimentam o planejamento, ajustando-o avaliando-o, formulando estratégias, políticas, programas, planos etc;

### **Análise dos Públicos de Interesse**

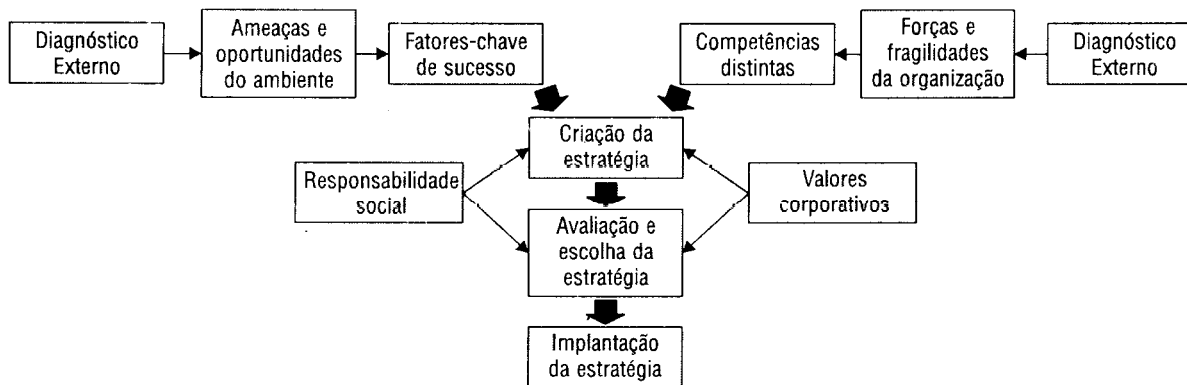
Consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização;

### **Formalização do Plano**

Um plano estratégico é um plano de ação. É necessário implantá-lo por meio de programas e projetos específicos;

### **Auditoria de Desempenho e Resultados**

Rever o que foi implantado para decidir novos rumos do processo de planejamento.



## **FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **• Avaliação Estratégica**

Análise do ambiente interno (forças e fraquezas da empresa) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças do mercado).

### **• Definição das Prioridades**

Identificação e definição dos principais focos de necessidades e objetivos da empresa, visando potencializar suas forças e minimizar ou eliminar suas fraquezas, convertendo-as em possíveis forças.

### **• Programação das Ações**

Definir quem vai fazer, o que será feito, como será feito, quando será feito e quanto custará para ser realizado.

### **• Monitoração**

Acompanhar todas as etapas para garantir que seguirão o planejamento previsto e atingir o sucesso almejado.

Com estas ações mínimas realizadas anualmente, a empresa terá condições e ferramentas suficientes para caminhar durante o ano e contornar imprevistos que venham a surgir, considerando que terá realizado uma análise das possibilidades com antecedência.

Conseguirá, desta forma, prever custos, delegar tarefas, otimizar tempo e potencializar resultados. Basta apenas ter foco e dedicação.

## **IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA**

A evolução mercadológica tem proporcionado situações em que cada vez mais as empresas precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias anuais, para que possam atingir os resultados esperados e, até

mesmo, contornar possíveis situações que comprometeriam o sucesso dos negócios. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico deve ser feito anualmente, para assim, traçar os objetivos e metas do ano seguinte ou do que está se iniciando, definindo um projeto consistente para a organização.

O Planejamento Estratégico é, na verdade, a construção de um projeto comum, que pode ser visualizado e compartilhado por todos os integrantes da equipe responsável pela gestão da empresa.

Segundo a pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) 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. Corriqueiramente, as micro 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.

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.

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.

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 os resultados 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 Rebouças (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, 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. Mas 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.

### **A Implementação do Planejamento Estratégico**

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.

É preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente.

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.

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”.

Portanto, no 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 estruturam 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.

Além da estruturação estratégica propriamente dita, a realização de um trabalho deste tipo produz outras consequências positivas:

- Alinhamento dos participantes à estratégia da empresa, tanto por suas opiniões durante a fase de diagnóstico dos problemas quanto pela franqueza utilizada na discussão da visão de cada um a respeito da concepção atual do negócio da empresa.

.O esforço coletivo em discutir as divergências existentes até a obtenção de uma convergência de opinião, condição fundamental para a obtenção de uma visão estratégica compartilhada pela liderança.

A compreensão detalhada de como se estrutura estrategicamente o negócio da empresa favorece a construção de um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da empresa e de seus clientes.

## **Principais etapas da implementação de um plano estratégico:**

### **a) 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, afim 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 norteando 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. E com base no

diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

### **b) Análise Externa**

Trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades como explica Chiavenato (1993).

Mas o que pode determinar grande parte do 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.

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”.

### **c) Oportunidades e Ameaças**

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.

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, devem 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.

### **d) Análise Interna**

De acordo com Chiavenato (1993), “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”.

Essas definições mostram que a estratégia pode ser fruto de um processo conduzido por todos dentro d 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.

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 os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.