

ARTIGO: A PERTINÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OS GESTORES

AUTORA: ROSANA CASTEJON – rosanacastejon@uol.com.br

INTRODUÇÃO

O planejamento é uma ferramenta da administração e como tal o seu uso é indispensável para o sucesso da gestão das empresas. Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre as raízes históricas do planejamento e sua importância administrativa para as empresas.

PALAVRAS CHAVES

Planejamento, Planejamento Estratégico, Estratégia, Objetivos Empresariais.

RAÍZES HISTÓRICAS DO PLANEJAMENTO

Atualmente, a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e tão acelerada que o ambiente organizacional é descrito como inconstante e, nesse ambiente, a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e sua posição no presente. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de trabalhar, contínua e sistematicamente, ajustando a organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional

Têm-se que, através do planejamento, os gestores definem a tomada de decisões por meio de um processo analítico, concentrado em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas; enquanto a administração estratégica se preocupa com novos mercados, novos produtos e ou novas tecnologias, favorecendo o processo de ação empresarial.

Parafraseando DRUCKER (1998), pode-se dizer que o planejamento estratégico é a gestão por planos, enquanto a administração estratégica é a gestão por resultados. O planejamento estratégico se refere à escolha de coisas para fazer; enquanto, a administração estratégica diz respeito à escolha das atividades e das pessoas que as farão, formulando e implantando as estratégias e suas potencialidades.

Então, toma-se fundamental conhecer, a trajetória e as tendências do planejamento organizacional, em seu devido uso dos recursos e pessoas em função do cumprimento dos objetivos empresariais. As organizações passaram por três etapas no decorrer do século XX: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

Durante a era industrial clássica, a teoria administrativa procurou enfatizar as tarefas¹, partiu depois para a ênfase na estrutura organizacional², para depois ressaltar as pessoas³. O planejamento foi visto, como uma responsabilidade da gerência e não do trabalhador, que apenas executava as tarefas. No trabalho, houve a substituição do critério individual do operário, da improvisação e da atuação empírica por métodos baseados em procedimentos científicos. Garantiu-se assim, estabilidade e certeza, pois, tudo estava previsto dentro de uma ordem e regularidade, que eram fundamentais, para a empresa manter o controle organizacional.

Na era industrial neoclássica, por volta de 1950, em função das mudanças e transformações tecnológicas, sociais e econômicas, houve uma reformulação das teorias anteriores - Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista e Teoria Comportamental. O planejamento foi substituído, para efeito nitidamente normativo e prescritivo, por novas teorias de cunho explicativo e descritivo, ou seja, ocorreu uma valorização das pessoas em detrimento de suas funções. A seguir, houve um processo de adaptação do estruturalismo, que buscou adaptar a formalidade da estrutura à informalidade das pessoas, dando origem à Teoria dos Sistemas.

No início da década de 1990, era da informação, os valores organizacionais mudaram de posição. A informação, a tecnologia e o capital intelectual, materializado pelo conhecimento humano, favoreceram as empresas, que partir daí, começaram a ser operacionalizadas em menor espaço físico, com menor tempo e, principalmente, com maior contato com seus clientes e fornecedores.

Ainda durante a Teoria Neoclássica, com o crescimento exagerado das organizações, a permanência das empresas no mercado estava subordinada às inovações e mudanças que o sistema administrativo tradicional não oferecia, devido a sua rigidez e pouca adaptabilidade às incertezas do mercado. Uma das questões, foi o sobre centralização *versus* descentralização.

Parte do trabalho dos neoclássicos focaliza os fatores de descentralização, bem como as vantagens e desvantagens que a centralização proporciona; enfatizando o planejamento como parte do processo administrativo, seguido da organização, direção e controle. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é fragmentada entre os níveis mais baixos da organização, de acordo com suas competências.

¹ Administração Científica de Taylor

² Teoria Clássica e Teoria da Burocracia

³ Teoria das Relações Humanas

A partir da década de 60, com a ênfase na tecnologia⁴ e no ambiente⁵, o planejamento passou por intensas mudanças e transformações com relação à informação, que nada mais é do que a evolução tecnológica em benefício de novos produtos e conseqüentemente novos serviços. As melhorias quanto à qualidade, produtividade e competitividade, manifestaram-se nas empresas como vantagem administrativa, ou seja, competitiva.

A Teoria Estruturalista, tornou-se uma teoria de transição, ao mostrar uma dimensão da teoria administrativa, fazendo a junção das idéias da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas. Principiou os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos, em constante interação com o contexto externo da organização, sendo que, até então, as organizações eram analisadas somente pelo ambiente interno, caracterizadas como sistema fechado.

As organizações vistas como um sistema de grupos formais e informais, permitem dois enfoques: *o técnico*, no qual são tratados aspectos formais, criados pela administração para atender às necessidades de trabalho; e *o comportamental*, que permite enxergar e reconhecer a importância dos grupos informais. Iniciando a Teoria Comportamental, reformulam-se os conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, transformando a teoria administrativa em mais humana e amigável.

As abordagens sistêmica e contingencial, consideram a organização como um sistema aberto. Enfoca-se uma no aspecto técnico e a outra, no social. Definem-se por unirem os aspectos técnicos e sociais da organização, aprofundando-se, sem perder a visão da sociedade na qual estão inseridas.

É importante avaliar que, a partir da década de 60, o comportamento das pessoas passou a ter um distinto valor na organização; a administração de recursos humanos tomou-se um dos principais focos de atenção e, junto a ela, a necessidade de integrar os aspectos humanos e técnicos do trabalho. Quanto a esse critério, MORGAN (2000, p. 57) sustenta que os pesquisadores em administração, desde então, "*têm dado muita atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar a qualidade do mesmo e reduzir o absentismo e a rotatividade*". É esse um princípio importante, pois acredita-se que o planejamento estratégico é elaborado por pessoas e delas depende sua execução.

⁴ Teoria Neo-estruturalista

⁵ Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência

Em 1963, dentre os modelos organizacionais criados, tem-se o Modelo Sociotécnico Tavistock⁶, avaliando a organização como um sistema aberto, em interação constante com seu ambiente. Esse modelo compreende dois subsistemas: um é o técnico, que envolve a tecnologia, o território e o tempo; e outro é o social, representado pelos indivíduos encarregados de executar as tarefas, com suas características físicas e psicológicas, mais suas habilidades profissionais e aspirações. A partir dessa abordagem, entende-se que o subsistema social transforma a eficiência em realidade organizacional, avaliando o subsistema tecnológico e o social em interação mútua, recíproca, e cada subsistema determina o avanço do outro em seu limite (CHIAVENATO,1999).

O sistema aberto permite um ajustamento organizacional, através de mudanças tanto estruturais quanto dos processos de seus subsistemas, permitindo a inclusão ou complementação de idéias, adaptáveis aos aspectos diferenciados e particulares da organização. Com isso, ao elaborar o planejamento da situação ambiental obtém-se um aspecto individual não só para as empresas como também para as pessoas que compartilham de sua implementação e execução.

Uma alteração numa das partes do sistema causa necessariamente uma mudança em todas as demais, significando que a otimização dos objetivos requer uma integração dos subsistemas. Considerando a complexidade existente no relacionamento entre as variáveis internas e externas do sistema, em razão do interligamento dos mesmos, os efeitos das mudanças incidem sobre o planejamento estratégico, o que leva à construção e validação de um modelo organizacional próprio.

No início do século XX, em resposta à crescente turbulência ambiental, tanto tecnológica, econômica ou social, as empresas, percebendo sua complexidade, começaram a estudar e elaborar planos. Uma diferença básica entre o planejamento a longo prazo, "*às vezes chamado de planejamento empresarial*" (ANSOFF & McDONNELL, 1993, p. 36), e o planejamento estratégico envolve suas respectivas visões do futuro. O planejamento a longo prazo tem como característica: a elaboração, com base na extrapolação do crescimento dos dados passados da empresa. O planejamento estratégico faz uso de previsões relacionadas a esse passado, com a devida avaliação dos fatores ambientais em favor de um exame de alternativas novas.

⁶ Proposto por sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock. Dentre eles A.K.Rice; F.E.Emery e E.L.Tríst.

Na década de 50, o planejamento a longo prazo foi, durante um razoável tempo, a resposta da empresa às pressões do crescimento rápido, do tamanho e da complexidade. Logo se mostrou útil, tendo sido aceito pela maioria das empresas de grande porte, bem como por um número significativo das de tamanho médio, que demonstravam crescimento, através de aquisições daquelas menores, uma vez que as empresas dessa época se destacavam pelo seu porte (ANSOFF & McDONNELL, 1993).

O conceito de planejamento a longo prazo começou a evoluir em direção ao planejamento estratégico, estimulado pela saturação e o declínio de várias empresas. Não era mais possível planejar o futuro da empresa, verificando as tendências passadas, menosprezando a evolução do mercado e não projetando metas e as decisões empresariais.

Dentre as muitas críticas ao planejamento estratégico, a fundamental era que se tratava de uma invenção inadequada e, mesmo que fosse instalado e usado pela empresa, não produziria qualquer melhoria em seu desempenho. Os críticos diziam que, quando o ambiente era extrapolável, o planejamento a longo prazo não produzia mal algum e poderia até resultar em algum bem. Mas, quando o ambiente se tomava turbulento, as empresas deveriam evitar o planejamento formal e tomar suas decisões de maneira 'orgânica', com base na intuição e na experiência dos administradores (MINTZBERG et al., 2000).

Por volta de 1968, decorrente da pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch sobre o ambiente interno e externo das organizações, originou-se a teoria da contingência (KW ASNICKA, 1995). Contingência aqui entendida como uma eventualidade, uma possibilidade de algo acontecer ou não. Pode-se dizer que, atualmente, tudo é contingencial e efêmero, e a única constante do mundo atual é a mudança. Os processos administrativos necessitam passar por contínuas adaptações e inovações para se adequarem ao ambiente.

As organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais que afetam o seu relacionamento no mercado. A mudança contingencial exige um processo de convencimento, introjeção e assimilação de novos objetivos, ou seja, determina um processo de negociação que, em última análise, requer participação de todos os níveis da organização.

Pela aplicação dos conceitos da Teoria da Contingência, é ideal que a elaboração do planejamento estratégico tenha característica de interação com as variáveis externas

que são independentes da organização, ou seja, os fatores legais, culturais, demográficos, políticos, econômicos, sociais e as variáveis internas.

A análise ambiental é uma das técnicas do enfoque sistêmico e ajuda o administrador a entender a estrutura e o comportamento empresarial. É imprescindível transformar os dados coletados no contexto empresarial em informações preciosas na elaboração das estratégias.

Em verificação à eficácia do planejamento, o enfoque sistêmico ressalta a realização dos objetivos da organização como um todo. É importante definir a organização em termos de sua finalidade ou utilidade para o cliente, isto é, ter uma empresa voltada para o mercado e não para si.

Durante o período da escola da Teoria Contingencial, o planejamento estratégico ganhou seguimento com o trabalho clássico de Alfred D.Chandler Jr., um historiador da empresa americana, que concentrou sua pesquisa na maneira pela qual as empresas reagiram a descontinuidades importantes em seus ambientes (STONER & FREEDMAN, 1985).

Chandler não se preocupou em apresentar as vantagens do planejamento estratégico e sim as dificuldades de transição, enfrentadas pelo planejamento estratégico. Concluiu-se, com sua pesquisa, que o planejamento estratégico tinha resultado positivo para as empresas.

A conclusão de Chandler, conforme CHIAVENATO (2000, p.587), é de que *"a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica."*

Ora, se diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e estas sustentam a ênfase de conquistar novos mercados com novos produtos e serviços, conseqüentemente essas abordagens exigem diferentes estruturas organizacionais, mutáveis de acordo com dinâmica do mercado.

A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender às demandas do ambiente. Quanto maior a organização mais proporcional é o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelação hierárquica representa fundamentalmente a especialização da direção, ou seja, a distribuição do volume de autoridade e responsabilidade de cada um dos níveis da organização (MINTZBERG, 1995).

Para Chandler, a organização eficiente distingue a estratégia das operações do cotidiano da empresa; *"a estratégia é responsabilidade da direção ou administração central, enquanto os gerentes de setor ou unidade concentram-se em unidades descentralizadas."* (PARK, 1997, p. 124). Quando Chandler faz essa sentença, entende-se que aconselha a criação de uma gerência de linha responsável por executar os planos estratégicos elaborados pela direção administrativa.

Com o efeito da Globalização, os ciclos das empresas, necessariamente, se tomaram mais curtos, suas decisões mais rápidas e o cliente exige preço menor com padrão de qualidade melhorado.

A partir da segunda metade do século XX, a empresa ficou mais voltada para o reposicionamento estratégico na procura de manter sua rentabilidade. O desafio organizacional consistia em manter o ciclo empresarial no estágio de maturidade, adiando seu declínio no mercado. No período antecedente, aceitava-se que os pontos fortes da organização permaneceriam fortes para outras estratégias. Esses freqüentemente se transformavam em pontos fracos.

Percebendo a insuficiência desse comportamento, que simplesmente projeta o passado para o futuro, numa atitude predominantemente reativa⁷, os estudiosos de empresas, através da necessidade de delinear o futuro por meio de atitudes pró-ativas⁸, analisam em função da variabilidade do ambiente externo juntamente com o interno e assumem a postura estratégica. Compreende-se que a postura estratégica lida com a decisão a respeito do modo pelo qual a empresa conseguirá êxito e integração organizacional (ANSOFF & McDONNELL, 1993).

As teorias administrativas apresentam diferentes abordagens para a administração das organizações. Cada uma delas reflete os fenômenos históricos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos de sua época, bem como os problemas rotineiros que afligem as organizações. Em sua individualidade, a teoria representa as soluções administrativas encontradas para determinadas circunstâncias, fazendo que se perceba a importância de avaliar as variáveis e os temas relevantes do momento administrativo inseridos no planejamento estratégico.

Os efeitos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais podem ter caráter temporal variável sobre o planejamento; conseqüentemente as decisões tomadas no sentido de reagir a esses estímulos terão uma dimensão de curto ou longo alcance.

⁷ esperar o fato ocorrer para depois planejar.

Dentro desse contexto, costumase definir o planejamento estratégico e diferencia-lo do tático ou operacional.

Não existe uma linha divisória, perfeitamente definida, a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser operados continuamente, independente se a empresa é uma prestadora de serviços, produtora de bens de consumo, se é de grande, médio ou pequeno porte. (WRIGHT et al., 2000).

CHIAVENATO (1999, p. 209), escreveu que *"o planejamento inicia o processo administrativo. Inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. Seu sucesso requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas idéias e abordagens inovadoras aos desafios da administração."* Diz, ainda, que *"o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões."*

Trata-se de decidir o que fazer antes da ocorrência, não apenas de previsões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências no futuro da organização. Aceita-se que as mudanças rápidas e amplamente imprevisíveis podem transformar mesmo os melhores planos, concebidos em estratégias ineficazes.

Ao tomar decisões, o gestor procura ponderar e pesar alternativas, muitas das quais envolvem eventos futuros difíceis de predizer, como o comportamento dos consumidores, a reação dos concorrentes, as taxas de juros, a confiabilidade em um novo fornecedor. *"O processo decisório nas organizações ocorre geralmente dentro de três diferentes condições ou ambientes: certeza, risco e incerteza."* (CHIAVENATO, 1999, p. 293).

O ambiente de certeza existe quando a informação é suficiente para predizer os resultados de cada alternativa de curso de ação. A certeza é uma condição ideal para resolver problemas e tomar decisões. O desafio reside simplesmente em localizar a alternativa que oferece a solução ideal ou satisfatória no ambiente de considerável turbulência.

Em relação ao ambiente de risco, ANSOFF (1991, p.67) diz que *"pode variar desde correr riscos de uma forma empreendedora, como poderia ser evidenciado por uma administração jovem, agressiva e 'em formação', até atitudes abertamente conservadoras pelos administradores mais antigos."* O ambiente de risco é constituído

quando inexitem alternativas fundamentadas na certeza, mas apenas certa probabilidade, estatisticamente apresentada, ou mesmo intuição administrativa em avaliação às tendências de cada segmento.

O ambiente de incerteza força o administrador a utilizar sua criatividade individual ou grupal para a solução dos problemas. Requer alternativas inovadoras, singulares e novas para os padrões existentes de comportamentos, exigindo intuição, adivinhação, suposições e percepções. É a situação típica com que se defronta o nível institucional das organizações, exigindo um planejamento contingencial que permita alternativas variadas e flexíveis.

Acredita-se que o resultado final de um planejamento estratégico, bem sucedido, está relacionado à capacidade de assumir riscos maiores, acreditando-se na melhora do desempenho empresarial. No entanto, toma-se necessário compreender os riscos assumidos para escolher racionalmente entre os diversos caminhos, sem embrenhar-se no ambiente de incerteza.

Correlacionando o ambiente de risco e o de incerteza com os eventos previsíveis e imprevisíveis, supondo que as projeções das condições futuras sejam precisas, *"as expectativas de sucesso organizacional são, na melhor das hipóteses, juízos de probabilidade"* ANSOFF (1991, p. 150). Assim, as expectativas e perspectivas empresariais de diversificação dependem de três fontes de incerteza: estimativa dos resultados, projeção do ambiente futuro e os concorrentes.

Dentro dessas condições, existem dois tipos básicos de decisão administrativa: as decisões programadas e as não-programadas. As decisões programadas são provenientes de situações rotineiras utilizadas para resolver problemas cotidianos e repetitivos que ocorrem regularmente e que podem receber respostas padronizadas.

De acordo com STONER & FREEDMAN (1985, p. 184), decisões programadas *"são soluções para problemas rotineiros, determinados por regras, procedimentos ou hábitos e decisões não-programadas correspondente às soluções específicas criadas através de um processo não estruturado para resolver problemas sem rotinas."*

As políticas, normas e procedimentos que funcionam como decisões programadas, economizam tempo e dinheiro para que as pessoas possam se dedicar a outras atividades mais importantes. Essas decisões predominam no nível operacional das organizações e estabelecem políticas que simplificam consideravelmente o processo através de um serviço ao consumidor, quando normas pré estabelecidas resolvem os problemas comuns e para problemas imprevisíveis têm-se as decisões não programadas.

Decisões não-programadas são decisões mais complexas e necessárias quando as respostas padronizadas não funcionam. Requerem soluções criativas e inovadoras de problemas, sendo especificamente definidas para cada situação. As decisões não-rotineiras envolvem circunstâncias de risco e de incerteza.

A responsabilidade das decisões de elaboração e criação do planejamento estratégico são concentradas na cúpula administrativa, mas os níveis gerenciais e operacionais não estão isentos da responsabilidade de implantação e execução das atividades, o que ocorre é uma delegação de funções e atribuições.

O ato de planejar consiste em analisar as situações antes de realizar as ações na obtenção de resultados. Sendo a organização um sistema aberto e dinâmico, para cada nível administrativo há um estilo de tomada de decisões: o nível institucional se encarrega das decisões baseadas em compromisso e sem seqüência lógica, preferencialmente; o nível intermediário cuida das decisões baseadas em compromisso e em julgamento; enquanto o nível operacional pode adotar diferentes tipos de decisão, quase sempre programadas, conforme as atividades ou situações envolvidas.

DESMISTIFICANDO O PLANEJAMENTO

De acordo com ANSOFF & McDONNELL (1993), o planejamento estratégico consiste em um processo contínuo de tomar decisões empresariais de modo sistemático e com o maior conhecimento possível do que cerca a empresa no presente e projetando-a para o futuro. Trata-se de um ato de programar e organizar sistematicamente os esforços necessários para cumprir a proposta e medir os resultados através de uma retroalimentação organizada. Em termos lógicos, tarefa alguma poderá ser realizada se não estiver organizada.

O planejamento serve para operar os recursos materiais, humanos e financeiros de forma a fornecer bens e serviços na busca de satisfazer às exigências do mercado consumidor. Qualquer atividade organizacional requer planos e controle, podendo estes ser formais ou informais.

As características do planejamento podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Efetivamente, o planejamento é a base na qual todos os planos da empresa estão montados, definindo as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o

futuro. Ele é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos que contribuem para sua evolução, do proprietário, diretor, presidente ao funcionário que mantém uma atividade operacional, braçal. O ideal é ter um estilo flexível de tomada de decisões conforme o sempre mutável ambiente empresarial. Na constituição de um planejamento, identificam-se as oportunidades mais promissoras do negócio para a empresa. Os princípios mostram como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados.

Os objetivos da empresa, de acordo com sua ordem e importância, estão interligados entre si para o alcance empresarial. Mesmo com a dificuldade de separar e seqüenciar as funções administrativas, pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento do que e como vai ser feito aparece no final do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo (WRIGTH et al., 2000).

As modificações provocadas quanto à implementação do planejamento organizacional interferem diretamente nos indivíduos que compõem a empresa. Para tanto, faz-se necessária uma mudança de hábitos culturais organizacionais, através de treinamento, substituição, transferências, funções e avaliação. O planejamento prevê uma mudança tecnológica apresentada pela aquisição dos conhecimentos e pela maneira de realizar os trabalhos. Quanto aos sistemas, podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos e instruções. Sendo assim, o planejamento procura proporcionar à empresa uma realidade organizacional de eficiência, eficácia e efetividade na conquista de uma posição no mercado competitivo (ANSOFF, 1991).

A eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as atividades devem ser feitas ou executadas. Preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de que os recursos humanos, materiais e financeiros sejam aplicados da forma mais racional possível.

A eficácia preocupa-se em fazer as coisas adequadas para atender às necessidades da organização e do ambiente que a circunda, seja para obter recursos ou colocar o resultado de suas operações. A eficácia se concentra no sucesso quanto ao alcance dos objetivos empresariais e tem a atenção voltada para os aspectos externos da organização (DRUCKER, 1998).

Entretanto, nem sempre, a eficácia e a eficiência andam juntas. Uma

organização pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz no alcance dos seus objetivos, ou vice-versa, muito embora a eficácia possa ser bem melhor quando acompanhada de eficiência. A organização pode também não ser nem eficiente e nem eficaz. O ideal seria uma organização igualmente eficiente e eficaz.

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Assim, para que a empresa seja efetiva, ela precisa ser eficiente e eficaz.

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, ACKOFF (1974), citado por MINTZBERG et al. (2000, p.45), declara que o *"planejamento pode ser considerado em quatro aspectos importantes: participativo, coordenado, integrado e permanente."*

O planejamento, quando participativo, inclui todas as áreas da empresa, que são inseridas no projeto e na execução das tarefas. Para que o planejamento seja executado com êxito e que sejam alcançados os resultados esperados, é necessário que a elaboração tenha objetivos claros e inclua todos os participantes das atividades pertinentes ao projeto.

Quando coordenado, o planejamento visa à seqüência lógica e ordenada do processo produtivo, à realização das tarefas no intuito de alcançar objetivos e realizar os princípios que regem a empresa. Os aspectos envolvidos são projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente.

A hierarquia empresarial traz, em seu conjunto, os vários escalões de uma empresa, seja de porte pequeno, médio ou grande, e o planejamento integra os níveis de autoridade conforme as necessidades empresariais em relação aos seus objetivos. Convém uma avaliação periódica dos objetivos organizacionais e suas estratégias, devido as variações ocorridas no ambiente, com isso o responsável pela elaboração do planejamento faz adaptações e ajustes necessários ao processo. Trata-se de uma condição exigida pela própria turbulência ambiental, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo sendo inflexível.

A decisão do tempo é, em si, uma decisão de risco no processo de planejamento. Determina, em grande parte, a distribuição de esforços, recursos e grande parte dos riscos incorridos. Adiar uma decisão já é uma decisão de risco e, muitas vezes, irrevogável.

O planejamento estratégico é sempre voltado para o futuro e está intimamente relacionado com a previsão, embora não sejam a mesma coisa. Relaciona-se com o mais longo prazo, com a organização global, e está voltado para um futuro incerto que envolve riscos mais elevados. No longo prazo, os planos são relativos ao que se pretende fazer, que recursos são necessários e quais objetivos se espera atingir. A ênfase está concentrada no ato de planejar e não no de executar, uma vez que as previsões da demanda e determinação dos recursos a serem utilizados são vistas de forma agregada.

Esse plano é realizado por escalões mais elevados da empresa, ou seja, por diretores e presidentes, pelos tomadores de decisões empresariais. A percepção empresarial concentra-se principalmente em atingir as metas financeiras, com um orçamento que identifique as metas de custos e receitas.

O planejamento estratégico depende da definição de uma missão clara para a empresa, de seus objetivos, de um bom *portofólio* de negócios e da coordenação de estratégias de suas áreas funcionais, como produção, marketing, financeiro, recursos humanos.

O planejamento tático abrange áreas específicas dentro de uma empresa, atendendo a cada departamento, setor, ou sessão, com a finalidade de atingir, ao final do processo, os objetivos finais da organização. Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Trata-se de um plano de médio prazo, executado pelos níveis gerenciais da empresa.

No planejamento operacional, a programação é de curto prazo, a demanda será avaliada de forma totalmente desagregada, ou seja, uma demanda real, na qual a atenção é individual em cada situação ou cliente. Ao fazer intervenções de curto prazo e mudanças no plano, os gerentes procuram equilibrar a qualidade, a rapidez, a confiabilidade, a flexibilidade e os custos das operações, caso a caso. São elaborados para suprir as necessidades emergentes da empresa.

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

As organizações enfrentam dois problemas antes de elaborar seu planejamento: primeiro precisam diagnosticar sua configuração própria, com seus desafios, ameaças e oportunidades e segundo como irão responder a estes desafios. O administrador precisa saber diagnosticar e avaliar cada situação para decidir o que fazer. É importante que o planejamento estratégico seja personalizado, tanto em sua elaboração como implantação

e execução.

A necessidade e o alcance das mudanças exigidas pela aceleração do mercado, podem ser determinados por meio do diagnóstico estratégico, aferindo a turbulência, a agressividade estratégica e a capacidade de reação.

Pode-se definir a turbulência ambiental como uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa. Compreende-se por variabilidade o nível de complexidade do ambiente empresarial e qual a relação de desafios desse ambiente. Quanto à previsibilidade, subentende-se pela velocidade com que a empresa reage às mudanças e o grau de adaptabilidade das oportunidades e necessidades do mercado.

A turbulência ambiental é demonstrada, como: estável, reativo, antecipatório, exploratório e criativo. A relação dessas dimensões é usada para mensurar o nível de turbulência esperado no ambiente da empresa, previsto no planejamento estratégico.

Com as atuais mudanças ambientais, é impossível desconsiderar as ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Convém ao gestor fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto, prestação de serviço, sistema de atendimento ao cliente, mercado e demais atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

Planejar vem da decisão de estar atento às mudanças de mercado e da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável. Assim, a partir da flexibilidade que essa percepção requer, é que surge a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções empresariais. Conseqüentemente, é fundamental que a empresa tenha um sistema de informações ativo, atualizado e em sincronia com o ambiente externo e as realidades do ambiente interno.

Para fazer um diagnóstico administrativo, é necessário que se observe, as reais aplicações desse na empresa. A constante observância do mercado pode dar à equipe noções da atuação da empresa, assim como também o direcionamento das metas do planejamento.

A visão de negócio é essencial para qualquer estratégia, sendo ideal o resultado de um consenso de um grupo de pessoas, não podendo expressar a vontade de somente uma pessoa. A importância da análise feita, de forma clara e transparente, define perfeitamente os objetivos a serem cumpridos, as competências e os direitos dos envolvidos, ou seja, de toda a organização; além de definir, respeitar os direitos das pessoas comprometidas na atividade.

Subjacente à missão de uma empresa, existe a análise de S.W.O.T.⁸ com o objetivo de possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, representando as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa, não sendo controláveis pelo executivo. Na elaboração do planejamento estratégico, a maior dificuldade concentra-se nas variáveis sobre as quais não se tem controle.

A análise externa da empresa tem o objetivo não só de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente no qual está inserida, em termos de oportunidades e ameaças, como também a sua atual posição de mercado, quanto à sua posição desejada no futuro. A análise interna da empresa tem o objetivo de colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada: seus pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição, tendo como perspectiva a comparação com outras empresas do setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas.

As organizações são fundadas com um propósito. Embora possa esse ser mudado ao longo do tempo, é essencial que os gestores compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. A missão da organização é definida a partir da análise de S.W.O.T., de um modo formal, por escrito, em uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, identificando o alcance das suas operações e o que ela pode oferecer para os clientes internos e externos (WRIGHT et al., 2000).

Assim, a administração eficaz exige não só um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização. no contexto de seus pontos fortes e fracos. As empresas, com um sentido de tinido na missão, são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica.

⁸ Strengths/fortes. Weaknesses/fracos. Opportunities/oportunidades. Threats/ameaças.

INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

"Os objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa na direção de seus fins" (ANSOFF, 1991, p. 51).

Os objetivos gerais representam finalidades genéricas na direção das quais os esforços da empresa são orientados. A partir dos objetivos organizacionais gerais, a administração formula objetivos específicos - versões verificáveis dos objetivos gerais. Entretanto, a empresa possui objetivos diversos, devido à diversidade de interesses.

Os objetivos são de dois tipos: o primeiro indica a intenção geral, as ambições concernentes. É usualmente estabelecido junto com o manual formal de políticas da empresa, significando a forma de conduta da mesma com relação aos negócios em sua totalidade, ao meio ambiente, às questões sociais, às nacionais e outras similares. O segundo são os operacionais, que especificam metas oriundas de pesquisas e análises, como: desempenho passado da empresa, previsão do meio ambiente geral e condições do ramo de negócios em que a empresa atua.

Entende-se por objetivo um resultado que se pretende alcançar. O objetivo da empresa é a somatória e composição dos objetivos de seus dirigentes. Verifica-se que os objetivos da empresa refletem, de forma ponderada, as diferentes motivações dos dirigentes dessa empresa. Assim, é essencial que todos os funcionários conheçam os objetivos da empresa e os considerem como seus também, ou seja, como seus objetivos pessoais. A empresa irá alcançar seus objetivos quando seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção ao seus resultados esperados.

Antes que as organizações determinem objetivos, elas precisam estabelecer uma missão ou propósito global. Somente depois de estabelecida a missão básica é que os objetivos, estratégias, programas, políticas e planos específicos podem se encaixar.

Um aspecto essencial da missão de uma organização é identificar as pessoas que serão os usuários finais dos serviços ou produtos. As empresas são instituições, com personalidade e propósito. Declarar missão de uma organização é declarar sua razão principal e transcendental de existir. É identificar a função que a firma desempenha para a sociedade, bem como seu caráter básico e sua filosofia.

Para definir a missão da empresa, existem diversos pontos a serem considerados como: segmentos, região, tecnologia a ser empregada ou adquirida, conceitos morais e sociais dos dirigentes. Através do estabelecimento da missão, a organização visa a orientar a sua atuação futura, enquanto os objetivos norteiam a evolução do seu desempenho competitivo. Ela deve ser entendida como uma identificação a ser seguida,

mas nunca algo específico a ser alcançado, como os objetivos e metas organizacionais.

A finalidade não é apenas definir a missão, mas tomar-se capacitado a defini-la e redefini-la sempre que for necessário, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento. Portanto, o importante é que se tenha sempre uma definição e não ter uma definição para sempre.

A definição da missão inclui motivação, pois, os empregados querem ter o próprio trabalho reconhecido e útil aos outros. Ela deve enfatizar as políticas básicas, que são uma orientação de como os seus membros devem lidar com os clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros tipos de público. É uma orientação a longo prazo, para dez ou vinte anos, pois não seria conveniente rever a missão com certa frequência, ou seja, a cada mudança na economia. Só é viável redefinir a missão se a empresa não tem mais credibilidade ou não dispõe de uma orientação firme a seguir.

A decisão de como a empresa atacará cada área estratégica, visando à otimização de seus objetivos em face dos concorrentes, está na estratégia de competição descrita por ANSOFF (1991, p.154) em três momentos: "*impulso de crescimento*" que define as atividades através das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro, a "*diferenciação de mercado*" que estabelece o modo pelo qual a empresa se diferencia dos concorrentes aos olhos dos clientes, bem como a participação relativa no mercado que ela procura alcançar e a "*diferença de produto*" explicada pela maneira pela qual a empresa diferencia seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes.

PORTER (1990, p.1 O) apresenta três estratégias genéricas básicas para melhorar o poder competitivo da empresa que deseja alcançar uma margem competitiva, que são elas: "*liderança de custo, diferenciação, enfoque.*"

Para obter liderança de custo, uma empresa precisa manter seus custos inferiores aos dos concorrentes. Para obter diferenciação, deve ser capaz de oferecer alguma coisa que seja percebida como única em sua modalidade. Por foco, o autor entende que uma empresa concentra suas campanhas sobre um grupo específico de compradores, ou um segmento específico de um grupo de produtos, ou ainda um mercado geográfico específico.

A *liderança de custo* significa que uma empresa visa a ser o produtor de baixo custo de seu setor ou ramo de atividade. Ela possui uma grande amplitude de fornecimento e atende a diversos segmentos do setor. Entende-se que as vantagens de custo variam segundo a estrutura do setor de atividade; podendo ser uma questão de economia de escala, tecnologia superior ou acesso a matérias primas.

Um líder de custo não pode ignorar os princípios de diferenciação. Se os compradores não considerarem o produto comparável ou aceitável, o líder de custo será obrigado a dar desconto nos preços, vender com preços inferiores aos concorrentes e perder, com isso, sua vantagem de custo.

Quando uma empresa se esforça por ser única, em seu setor de atividade, pode-se dizer que está adotando a estratégia de *diferenciação*. Escolhe uma ou mais qualidades, que muitos consumidores do ramo consideram importantes e se posiciona para satisfazer suas necessidades. A recompensa por esse tipo de comportamento é que os produtos impõem preços mais elevados. Os meios para a diferenciação são peculiares a cada empresa.

A diferença entre liderança de custo e diferenciação é que a primeira pode ser obtida apenas de uma forma, isto é, uma estrutura de custo vantajosa, enquanto que a diferenciação se pode obter de muitas maneiras, ou seja, buscando uma diferenciação no próprio produto, na abordagem de marketing, no atendimento a fornecedores, dentre outros aspectos.

Segundo PORTER (1990), *enfocar* consiste em escolher um segmento no setor de atividade e adaptar sua estratégia para atender a esse segmento de modo mais eficiente que os concorrentes. Existem dois tipos de estratégias de foco: *foco no custo* - uma empresa tenta obter uma vantagem de custo em seu segmento escolhido - e *foco na diferenciação* - a empresa tenta se colocar à parte das outras empresas em sua atividade. Dessa maneira, a organização que enfoca pode obter uma margem competitiva por meio de concentração sobre segmentos exclusivos do mercado.

É vital, portanto, que se eleja primeiro o alvo, para depois escolher o instrumento ou estratégia para atingi-lo. Para descobrir um foco que funcione, é importante, acima de tudo, saber o que o consumidor quer. Quanto mais preciso for esse conhecimento, tanto mais a empresa pode direcionar o seu foco a um alvo certo.

A empresa que adota qualquer uma das três estratégias genéricas pode ser utilizada como um instrumento eficaz para adquirir e manter a competitividade. Tem-se que as três estratégias genéricas são abordagens alternativas e viáveis para lidar com as forças competitivas. Permanece verdadeiro que o equilíbrio entre a criação de valor percebido pelo consumidor e o preço trata-se de uma questão fundamental, e é a ela que toda a teoria de estratégias genéricas de PORTER se refere.

As estratégias genéricas especificam o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de

ações em cada área funcional. O objetivo das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para que os objetivos e desafios estabelecidos sejam alcançados.

A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades, com isso o uso da intuição se faz mais presente.

A efetividade do planejamento estratégico está em envolver a organização em sua totalidade. A estratégia, como parte de elaboração desse planejamento, toma-se um meio para alcançar objetivos organizacionais; é mais voltada para o nível institucional da organização.

Em essência, a estratégia diz respeito a escolher entre duas formas de competir: uma é a diferenciação de mercado, a concorrência com base no valor agregado para os clientes, para que as pessoas paguem um preço alto para cobrir custos maiores; a outra é a liderança baseada no custo, como exemplo, a oferta de serviços qualificados pelo preço mais baixo.

Como base para o processo decisório, existem as políticas que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões do executivo. As diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas. Assim, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido. Fica também evidente que as políticas são aplicadas em situações repetitivas da situação considerada.

Dessa forma, uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios são alcançados e sinalizando às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa.

Após o estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano, corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto (OLIVEIRA, 1998).

O projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado em que são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

O estabelecimento dos projetos proporciona condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de

alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

ANSOFF (1991) retrata que o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo, que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões; de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos empresariais (ANSOFF, 1991).

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o gestor procura estabelecer um sistema de informação que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos. É essencial que o responsável pela implementação do planejamento estratégico esteja atento na avaliação dos resultados efetivos, ou seja, o que efetivamente mudou e em que a empresa realmente melhorou a partir da adoção do planejamento.

Viu-se, através da história, que o planejamento estratégico passou por fases distintas, sendo inventado por empresas que procuravam combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica. Em posse dessas ocorrências, a gestão evoluiu de um planejamento padronizado e estático para uma administração dinâmica e criativa na intenção de acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente tanto interno como externo, considerando este, o marco divisor da abordagem estratégica.

Conclui-se, que, o planejamento estratégico só se toma insignificante quando o gestor não avalia e adapta suas estratégias às evoluções que atinjam direta e/ou indiretamente a organização. Planejar requer não só previsibilidade, como também uma postura revolucionária dos empresários ao inovar a posição do negócio pretendido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São

Paulo: Atlas, 1991.

_; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonsky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_ ' *Introdução à teoria geral da administração*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: [19--].

KW ASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MICKLETHW AIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como se*

localizar na babei dos gurus empresariais. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Tradução de Cyro Bemardes. São Paulo: Atlas, 1995.

_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Tradução de Nivaldo Montingelli J únior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PARK, Kil Hyang. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

STONER, James A.F.; FREEDMAN, R.Edward. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark 1.; PARNEL, John. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução de Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.