

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Denise Pacheco

Desembargadora do TRT da 4ª R – RS

SUMÁRIO: Introdução; 1. Estratégia; 1.1. Conceitos sobre Estratégia; 1.2. Componentes da Estratégia Empresarial; 2. Planejamento; 2.1. Conceitos de Planejamento; 2.2. Processo Formal de Planejamento; 2.3. Níveis de Planejamento; 2.3.1. Planejamento Estratégico; 2.3.2. Planejamento Tático; 2.3.3. Planejamento Operacional; 2.4. Ferramentas de Gestão; Conclusão; Referências.

INTRODUÇÃO

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar, desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o Planejamento Estratégico pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

É fundamental para a própria sobrevivência da organização que o planejamento estratégico seja executado de uma forma lógica e estudada. A empresa deve ter uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivos. A ausência destas metas e objetivos fará com que a organização fique à deriva e, conseqüentemente, não obtenha sucesso.

No intuito de entender melhor sobre Planejamento Estratégico e suas ferramentas, procurou-se estudar e pesquisar acerca do tema, buscando subsidiar considerações importantes.

Para isso, o trabalho ora apresentado está constituído da seguinte forma:

No capítulo 1, apresenta importantes conceitos referentes à Estratégia e seus componentes.

Já no capítulo 2, são abordadas importantes definições sobre o Planejamento Estratégico, seu processo formal, níveis de planejamento e as ferramentas de gestão mais utilizadas.

Por fim, elaborou-se as considerações finais do trabalho.

1. ESTRATÉGIA

A presente sessão abordará o conceito de estratégia e seus componentes.

Para Chiavenato (1994), as empresas precisam continuamente realocar, reajustar e reconciliar seus recursos disponíveis com seus objetivos e oportunidades.

Com a aceleração das mudanças no ambiente de tarefa da empresa ocorre uma pressão, exigindo capacidade de antecipar as mudanças, bem como a capacidade de reagir com flexibilidade, visando a aproveitar novas oportunidades que possam surgir no ambiente de tarefa da empresa.

Portanto, a elaboração e execução de estratégias adequadas são fundamentais para guiar a organização ao seu objetivo proposto.

A seguir veremos algumas definições sobre estratégia e estratégia empresarial.

1.1. Conceitos sobre Estratégia

Conforme Serra (2004), a palavra estratégia deriva da palavra de origem grega *strategos*, que significa a qualidade e a habilidade do general. Estratégia diz respeito a tudo aquilo que o general fez, uma explicação para ações passadas e comportamentos pretendidos. Na ótica de Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Sob o olhar de Maximiano (2004), estratégia consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.

Para Quinn, é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüenciais de ações de uma organização em um todo coerente (SERRA, 2004 *apud* QUINN, p. 05).

1.2. Componentes da Estratégia Empresarial

Como cita Chiavenato (1994), os três componentes básicos da estratégia empresarial são:

a) Ambiente: são as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa, e mais especificamente no mercado, bem como, as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças;

b) Empresa: são os recursos de que a empresa dispõe, capacidade e habilidades bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos; e

c) Adequação entre ambos: é a postura que a empresa deverá adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Ao olhar de Serra (2004), existem três componentes que definem a estratégia:

a) Posicionamento: é a criação de uma posição valiosa e única que envolve um conjunto diferente de atividades. Consiste em desempenhar as mesmas atividades de diferentes maneiras das exercidas pelos competidores;

b) Opções Excludentes (trade-off): requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito; e

c) Sinergia: implica em criar sinergia entre as atividades da organização. As escolhas de posicionamento e os *trade-offs* determinam não só as atividades que devem ser descartadas, mas também o modo como devem relacionar-se umas com as outras.

2. PLANEJAMENTO

Neste capítulo será abordado o conceito de planejamento, seu processo formal, seus níveis de planejamento e as ferramentas de gestão utilizadas.

2.1 Conceitos de Planejamento

Segundo Chiavenato (2003), planejamento pode ser conceituado como o processo desenvolvido para o alcance de determinada situação desejada de modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Além disso, o planejamento pode ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado.

Já Maximiano (2004), define planejamento como o processo pelo qual acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais.

2.2 Processo Formal de Planejamento

Conforme Chiavenato (2003), a importância do planejamento formal nas organizações tem crescido bastante. Na primeira metade deste século, a maior parte dos processos de planejamento era desestruturada e fragmentada, e o planejamento formal era restrito apenas às poucas e grandes empresas da época. Embora os processos formais de planejamento tenham se difundido apenas nos últimos trinta anos, grande número de pequenas empresas conduzidas por empreendedores agressivos e com senso de oportunidade, vem dando destaque ao processo de planejamento formal.

Segundo o mesmo autor, o processo formal de planejamento apresenta seis etapas a serem seguidas, como veremos a seguir:

a) Análise situacional: nesta etapa os planejadores devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão do planejamento em foco. Deve-se fazer uma análise situacional abrangente dos eventos passados juntamente com um quadro da situação atual e tentar prever tendências futuras. O resultado desse passo é a identificação e o diagnóstico de hipóteses que ajudaram na geração dos objetivos;

b) Objetivos e planos alternativos: deve-se enfatizar a criatividade encorajar os administradores e colaboradores a assumirem uma perspectiva ampla sobre seu próprio trabalho. Os objetivos são alvos ou fins que os administradores desejam atingir. Planos são ações ou os meios de que o administrador dispõe para atingir seus objetivos;

c) Avaliação de objetivos e planos: os tomadores de decisão devem avaliar as vantagens e desvantagens e os efeitos potenciais de cada objetivo e de cada plano alternativo. O tomador de decisão deve priorizar ou até mesmo eliminar alguns após considerações adicionais e ao mesmo tempo considerar as implicações dos planos alternativos projetados para atingir objetivos de alta prioridade;

d) Seleção de planos e metas: agora o planejador está pronto para selecionar os objetivos e planos apropriados. Nesta etapa deve-se identificar as prioridades, ganhos e perdas relativos entre objetivos e planos;

e) Implementação: uma vez que tenham selecionado os objetivos e os planos,

devem implementá-los. Para obter sucesso na etapa de implementação é importante que os administradores e colaboradores tenham participado das etapas anteriores, assim estarão bem informados, compromissados e altamente motivados; e

f) *Monitoração e controle*: como o planejamento se constitui em processo repetitivo, os administradores devem monitorar continuamente o desempenho de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos de cada unidade.

2.3 Níveis de Planejamento

Na visão de Chiavenato (1994), o planejamento organizacional pode ser dividido em níveis distintos: estratégico; tático e operacional.

2.3.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Serra (2004), o planejamento estratégico torna-se uma parte da tarefa diária do executivo. Passa a envolver mais pessoas do que apenas os líderes da organização. O planejamento estratégico é o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, a partir da definição dos seus objetivos e as estratégias para alcançá-los.

Serra (2004), ainda explica que estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir. A estratégia correlaciona-se com a síntese das tendências do ramo em que a empresa atua e com a procura de um modo de se obter a vantagem competitiva. Já o planejamento depende da análise dos objetivos pré-determinados e das ações a se implementar.

Segundo Chiavenato (1994), é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. Apresenta prazos longos de tempo, é abrangente e desenvolvido nos níveis hierárquicos elevados da empresa.

O planejamento estratégico exige as seguintes etapas:

- a) Determinação dos objetivos empresariais;
- b) Análise ambiental externa;
- c) Análise ambiental interna;
- d) Formulação de alternativas estratégicas e escolha da estratégica empresarial;
- e) Elaboração do planejamento estratégico; e
- f) Implementação por meios de planos táticos e planos operacionais.

A partir dos conceitos apresentados pelos autores citados, podemos constatar que o planejamento estratégico de determinada organização está intimamente ligado à definição do seu: negócio, missão, princípios, ambiente e visão da empresa. Bem como, os objetivos estratégicos que a empresa possui e a estratégia que ela utilizará para alcançar estes objetivos.

A seguir, veremos, segundo diversos autores, a importância da definição do: negócio, missão, princípios, ambiente, visão e objetivos estratégicos.

Negócio:

De acordo com Serra (2004), definir o negócio da empresa é explicar o âmbito de atuação da empresa. Na definição do negócio deve ser indicado que mercado atende,

tipo de cliente ou em potencial. A definição do negócio implica conhecer: os clientes (quem são e onde estão); os nossos clientes no futuro (quem serão); e a quais necessidades os produtos ou serviços satisfazem.

Para a empresa, uma correta definição de negócios traz os seguintes benefícios:

- a) *Orienta a empresa a focar-se no seu diferencial competitivo*: o que a faz ser atraente aos olhos dos clientes em relação à concorrência;
- b) *Orienta o posicionamento estratégico*: atender um segmento estreito e direcionado;
- c) *Ajuda a identificar quem são seus concorrentes*: seus concorrentes principais são os que têm o mesmo entendimento de negócio;
- d) Ajuda a conquistar mercado; e
- e) Evita a miopia estratégica.

Para ajudar a definir o negócio do empreendimento, deve-se fazer reflexão estratégica estimulada por algumas perguntas, são elas:

- a) Quem é mesmo o seu cliente?
- b) Qual o benefício que seu cliente efetivamente procura ao usar o seu serviço?
- c) Quem são e quais serão nossos concorrentes?

Missão:

De acordo com Maximiano (2004), é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo da missão é difundir o espírito da empresa que está ligado à sua visão. A missão consiste em difundir o espírito da empresa a todos os membros da organização, o tipo de benefício que ela pode oferecer e o grau de adequação face às oportunidades e pressões externas.

Para a empresa, a correta definição de missão traz os seguintes benefícios:

- a) *Orienta a partida*: a razão de existência da empresa;
- b) *Evita a armadilha do sucesso*: a missão deve ser revista sempre que houver mudanças e tendências no ambiente para não se tornar obsoleta;
- c) *Atrai, motiva e retém talentos*: uma missão cria uma unidade e imenso envolvimento. Gera nas mentes das pessoas um quadro de referência, conjunto de critérios e orientações;
- d) *Orienta a formulação de objetivos*: para justificar a razão de sua existência a empresa precisa alcançar resultados consistentes. Somente uma definição clara da missão da empresa possibilita ter objetivos claros e realísticos; e
- e) *Ajuda a aumentar a produtividade*: muitas empresas que atingiram os limites do *downsizing* e da reengenharia, descobriram que umas das poucas maneiras que ainda restaram para conseguir mais dos funcionários é ajudando-os a encontrar um propósito.

Para definir a missão da sua empresa, responda as perguntas abaixo:

- a) O que faz a empresa?

- b) Como ela faz?
- c) Onde ela faz?
- d) Com qual responsabilidade social?

Princípios e Valores:

Na ótica de Serra (2004), uma empresa decide quais serão seus princípios e valores. Os princípios de uma empresa não devem mudar para reagir a efeitos externos. Segundo o mesmo autor, os princípios só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos da empresa, sendo eles em número reduzido e redigidos de forma clara e concisa.

Análise do Ambiente Externo e Interno:

Conforme Serra (2004), as empresas são afetadas por fatores externos que independem dela e que podem interferir em seu desempenho e funcionamento. Para a empresa já constituída, e que tenha definido seu negócio, missão e princípios, deve ficar atenta ao meio em que está inserida, analisando o ambiente com frequência, avaliando permanentemente sua posição competitiva.

De acordo com Chiavenato (2003), a análise ambiental provê um mapa das forças que influem o ambiente onde está inserida a organização. Trata-se do processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua missão. Pode ser dividida em: análise do ambiente externo e interno.

Ambiente Externo:

a) *Oportunidades*: são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa; e

b) *Ameaças*: são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Ambiente Interno:

a) *Forças*: são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o seu desempenho; e

b) *Fraquezas*: são as características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização.

Visão:

De acordo com Serra (2004), é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai conseguir atendê-las.

Segundo Ansoff e Mc Donnell (1993) a visão idealmente explicita o direcionamento da empresa em longo prazo e seu intento estratégico. Ela apresenta as seguintes características:

- a) Focalizada no futuro;
- b) Ágil;
- c) Modifica-se diante de novos desafios;
- d) É o aonde vamos;

- e) Orienta a estratégia;
- f) Energiza a empresa;
- g) É aquilo que se deseja ser; e
- h) É desafiadora.

Objetivos Estratégicos:

Para Chiavenato (2003), os objetivos estratégicos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão no ambiente atual e futuro. Além disso, os objetivos ajudam a orientação e a formulação de estratégias para alcançá-los.

Os objetivos estratégicos apresentam as seguintes características:

- a) Ser desafiantes, porém viáveis;
- b) Ter prazo definido;
- c) Ser mensuráveis;
- d) Ser coerentes entre si.

E trazem os seguintes benefícios:

- a) Detalham e quantificam a visão;
- b) Orientam o processo decisório;
- c) Fundamentam a avaliação do desempenho;
- d) Atraem e mantêm talentos;
- e) Levantam uma bandeira;
- f) Orientam a formulação de estratégias.

2.3.2 Planejamento Tático

Para Serra (2004), o planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos amplos em objetivos e planos que são relevantes para uma parte específica da organização. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico.

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos curtos e áreas menos amplas e níveis baixos de hierarquia da organização.

Apresenta as seguintes etapas: a) O planejamento é um processo permanente e contínuo; b) É sempre voltado para o futuro; c) Preocupa-se com racionalidade da tomada de decisões; d) Seleciona determinado curso de ação; e) Sistemático; f) Iterativo; g) É uma técnica de alocação de recursos de forma antecipada, estudada e cíclica; h) Técnica cíclica; i) Função administrativa que interage dinamicamente com as demais; j) Técnica de coordenação; e k) Técnica de mudança e de inovação.

2.3.3 Planejamento Operacional

Conforme Serra (2004), o planejamento operacional identifica os processos e procedimentos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Geralmente apresentam planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras.

De acordo com Chiavenato (2003), pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação.

Caracteriza-se pelo detalhamento com que estabelece as tarefas, pelo caráter imediatista, focalizando o curto prazo.

2.4 Ferramentas de Gestão

Na visão de Colenghi (1997), o Planejamento Estratégico, para atingir seus objetivos, utiliza várias ferramentas de gestão estratégica, entre elas:

1) *Brainstorming*: é o processo destinado à geração de idéias, sugestões criativas, possibilitando ultrapassar os limites e paradigmas dos membros da equipe. Por meio do *brainstorming*, pretende-se romper com este paradigma na abordagem das questões. Busca-se encontrar a diversidade de opiniões e idéias. Apresenta os seguintes fatores:

- a) *Fluência*: grande quantidade de idéias;
- b) *Flexibilidade*: idéia de diferentes categorias;
- c) *Originalidade*: idéias totalmente novas;
- d) *Percepção*: rompimento com os limites, liberando os indivíduos para além do óbvio; e
- e) *Impulsividade*: liberar as idéias.

Segundo o mesmo autor, *brainstorming* é um termo de origem britânica e pode ser traduzido como tempestade de idéias. Consiste em reunir grupo de pessoas, idéias e emitir opiniões. Apresenta as seguintes etapas:

- a) *Escolha do coordenador*: tem como função esclarecer o tema e os objetivos propostos, conduzir as atividades em clima estimulante para os participantes, estimular a imaginação e orientar os participantes para não terem julgamentos sobre as idéias apresentadas;
- b) Anotar as idéias;
- c) *Priorização dos problemas*: através da ferramenta *GUT*;
- d) *Seção de sugestões*: consiste em reaplicar; e
- e) Relatório de resultados.

2) *Análise SWOT*: é um instrumento muito útil na elaboração do planejamento estratégico. Através dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

3) *Análise de GUT*: consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise e posterior resolução:

“G” – Gravidade – avaliar as conseqüências negativas que podem trazer para os clientes.

“U” – Urgência – avaliar o tempo necessário ou disponível para corrigir os problemas levantados.

“T” – Tendência – avaliar o comportamento evolutivo (irá melhorar ou piorar) da situação atual.

Para cada fator deve ser atribuída uma nota de acordo com a relevância de cada problema levantado. A seguir, multiplicam-se os fatores por eles mesmos ($G \times U \times T = EP$), onde EP é o resultado que estabelece a ordem para resolução dos problemas. Desta forma, os problemas e as pontuações atribuídas a eles devem ser organizados em uma matriz.

4) *Matriz 5w2h*: esta ferramenta auxilia nas decisões a serem tomadas para implementação de plano de ação de melhorias. Destacamos as sete partes da ferramenta *5W2H*:

- a) *What*: O que será feito?
- b) *Why*: Por que será feito?
- c) *How*: Como será feito?
- d) *Where*: Onde será feito?
- e) *When*: Quando será feito?
- f) *Who*: Quem fará?
- g) *How much*: Quanto custará?

5) *Balanced Scorecard (BSC)*: trata-se de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que permitam identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização. O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em 4 perspectivas básicas, a saber: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento organizacional. Essas perspectivas podem ser tantas quanto à organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio. O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle.

CONCLUSÃO

O posicionamento estratégico da organização poderá ser o grande diferencial e um passo decisivo para a liderança, seja qual for o seu porte, seu ramo de atividades, sua área de abrangência e o ambiente de negócios. Com o posicionamento e a visão estratégica, a empresa poderá fixar o rumo das suas ações, definir quais os seus projetos e como desenvolvê-los. É este o procedimento das organizações vitoriosas. Com um adequado planejamento estratégico, a empresa se posicionará bem melhor e aumentará seus resultados.

A partir da implementação das estratégias a organização vivenciará o processo de Gestão Estratégica, realizando constantes avaliações e as conseqüentes mudanças

que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

É de se ressaltar que o planejamento é um processo contínuo, devendo ser revisto, periodicamente, a fim de que seja ajustado à dinâmica organizacional e mantido constantemente atualizado com as condições ambientais.

Por fim, evidencia-se a importância dos conhecimentos auferidos pela participante do Curso de Capacitação em Poder Judiciário, considerando que todos os princípios e métodos de Planejamento Estratégico citados pelos mais renomados autores em relação às empresas privadas podem ser perfeitamente adequados às especificidades do serviço público, com plena aplicação, portanto, ao Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2003.

_____. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLENGHI, Vitor Mature. *O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. Editora Atlas: São Paulo: 2004.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; SERRA, Maria Cândida S. Torres.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Casos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.