

# O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica

## Resumo

Este texto visa destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, dentro do conceito de Administração Estratégica. Apresenta as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica e procura esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação do planejamento estratégico, bem como destacar algumas opiniões atuais de como devem ser tratados o planejamento para o presente e o planejamento para o futuro.

Nas últimas décadas, diversas alterações nos cenários mundiais provocaram, e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Diante deste quadro, este artigo propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico Organizacional como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, que ora se apresenta. Fatores considerados relevantes para a elaboração do trabalho foram o contexto histórico de estratégia e planejamento, aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área, resultaram ao final na estruturação de um roteiro para o desenvolvimento passo a passo de um plano estratégico objetivo e de fácil implementação.

**Palavras-chave:** planejamento, administração estratégica, estratégia empresarial, ambiente, visão de futuro, objetivo.

## Introdução

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

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

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

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se

conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

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

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

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

## **ESTRATÉGIA**

Segundo Christensen e Rocha (1995, p.291), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

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

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

## **PLANEJAMENTO**

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

Hindle (2002, p.142) conta que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

Segundo Silva (2001, p.89) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra Teorias da Administração, o autor descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

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

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

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

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

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

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

O planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

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

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

limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975).

Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental. O quadro a seguir ilustra os comportamentos opcionais de uma organização e as respectivas conseqüências.

Existem dúvidas, também, sobre as diferenças entre Planos Estratégicos Corporativo, Táticos ou Planejamento estratégico do negócio e Operacionais ou planejamento estratégico nível funcional. Russell ACKOFF (1966) esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos.

Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

COMPORTAMENTOS OPCIONAIS E RESPECTIVAS CONSEQÜÊNCIAS

GRAUS DE INTERAÇÃO	COMPORTAMENTO	CONSEQÜÊNCIAS
NEGATIVO ↓ (Dinossauro)	Não reagente Não adaptativo Não inovativo	Sobrevivência a curto prazo  Extinção
NEUTRO ↓ (Camaleão)	Reagente Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo  Estagnação
POSITIVO ↓ (Homo Sapiens)	Reagente Adaptativo Inovativo	Sobrevivência a longo prazo  Desenvolvimento

FONTE: VASCONCELLOS (1979)

Essa seqüência de fatores negativos para a economia trouxe como conseqüência à necessidade de um novo processo de planejamento administrativo, visando manter as

empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

Segundo Kotler (1992, p.63), esse novo processo de planejamento tinha 3 idéias básicas. Primeira: uso pela empresa de um portfólio de investimento. Cabia o gerente de portfólio financeiro avaliar cada tipo de investimento para saber se era vantajoso adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo. A mesma idéia servia para uma empresa que atuava em vários ramos de negócios, produtos ou linhas de produtos. O importante era saber que tipo de negócio podia ser iniciado, mantido, desacelerado ou encerrado.

Esse problema é crítico principalmente se a empresa não tem dinheiro suficiente para tocar o negócio, como foi o caso de muitas empresas na década de 70. Nesse caso, não é conveniente que a empresa corte proporcionalmente a colocação de mais dinheiro em todos os negócios, pois cada negócio tem um potencial de lucro diferente.

Assim, é preciso antes avaliar o potencial de lucro futuro para poder realocar o capital da empresa. Em síntese, uma criteriosa alocação de recursos, ao portfólio do negócio é uma das idéias básicas do planejamento estratégico.

Segunda idéia básica: estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas: ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado. Pois seria doloroso permanecer num mercado que a empresa teria que abandonar depois ou abandonar agora um mercado no qual a empresa deveria atuar em pleno vigor.

A terceira idéia básica: planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Portanto para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto. Desta maneira, é incumbência da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e rentável.

As resoluções da alta administração referem-se à alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa e até mesmo para definir qual tipo de negócio iniciar. Por outro lado, cada unidade de negócio da empresa precisa desenvolver um plano estratégico específico para tornar o negócio lucrativo no futuro, fundamentando-se nos recursos destinados para esse fim pela alta administração.

Finalmente, para cada produto, cada unidade de negócio da empresa vai desenvolver um plano de marketing para atingir os objetivos do produto no mercado. Esses planos são implementados nos 3 níveis da empresa, os resultados são acompanhados e avaliados e são tomadas às devidas ações corretivas.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- b) **O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- c) **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- d) **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- e) **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

## 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

O planejamento estratégico corporativo abrange 4 linhas de ação. A primeira desenvolve uma clara idéia da missão da empresa em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, da produção vertical e área geográfica. Isso tudo, quando bem definido, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização.

A segunda atividade consiste em definir as unidades de negócios. O negócio é bem definido pelos grupos de clientes, pelas necessidades dos clientes e tecnologias empregadas. As unidades de negócio se beneficiam de planejamento específico, enfrentam concorrentes próprios e são geridas como centros de lucro.

A terceira atividade consiste em alocar recursos às várias unidades de negócios com base na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa. Vários modelos de portfólio, como os do *Boston Consulting Group* e da *General Electric*, são apresentados para facilitar a determinação de quais negócios devem crescer, ser mantidos, aproveitados ao máximos ou abandonados.

A quarta atividade consiste em expandir os negócios atuais e desenvolver outros negócios para preencher a lacuna do planejamento estratégico. A empresa pode identificar oportunidades via crescimento intenso (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto), crescimento integrado (para trás, para frente e horizontal) e crescimento diversificado (concêntrico, horizontal e global).

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO**

Para GAJ (2002, p.126) o planejamento estratégico do negocio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam os indispensáveis para sua elaboração, no entanto há outras etapas também importantes na elaboração de um plano estratégico de negócio.

Cada unidade de negócio realiza o seu próprio planejamento estratégico, o qual inclui 8 fases: definição da missão, observação dos ambientes externo e interno, formulação de metas, elaboração da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, feedback e controle. Todas essas etapas mantêm a unidade de negócio ligada ao ambiente e atenta às novas oportunidades de ameaças. Desse modo, o planejamento estratégico da unidade fornece o contexto para preparar os planos de mercado para produtos e serviços específicos.

A visão da empresa é uma espécie de declaração dos rumos, da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura. Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos se trata de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois, a declaração da visão de uma empresa, é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças ali declaradas.

O método mais comum para se elaborar uma declaração de visão da empresa, visa sobre tudo, comprometer todos os níveis da organização, começando pelos mais baixos, desde o chão da fábrica, de onde devem partir as idéias, relatos e sugestões, sendo então revisto e acrescentado pelas gerências e a alta administração até que tome forma.

GAJ (2002, p.189) atribui essa metodologia, sobretudo à necessidade de uma declaração de visão da empresa baseada em sua realidade, que expresse os verdadeiros sentimentos e intenções de seus recursos humanos, pois que declarações fantasiosas em nada contribuem para uma visão da empresa, a não ser no fato de torná-la capaz de ser desmentida e até ridicularizada ao longo do tempo com as práticas diárias. Esse é um dos problemas de empresas que formulam sua declaração de visão exclusivamente a partir da alta administração, que tem pouco contato com a realidade de todos os outros setores, que são os que vão levar as tarefas e o comportamento geral a cabo.

## **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÍVEL FUNCIONAL**

O nível funcional não somente consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa, mas também se constitui, acima de tudo, no arsenal de armas competitivas que irão transformar-se nas competências distintivas da empresa.

As estratégias funcionais aplicam-se às funções de cada negócio, ou de cada unidade que atua em determinado ramo de negócios, como marketing, produção, finanças, engenharia recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, logística, vendas e serviços etc.

O nível funcional tem o principal objetivo de manter o bom desempenho corporativo e interatividade entre cada negócio estratégico da organização. Assim, chama-se de objetivo funcional, o conjunto de metas relacionadas à área funcional, que devem ser atingidas com a finalidade de se concretizarem os objetivos da empresa, ou seja, da organização como um todo.

Torna-se muito importante no nível funcional, não somente atingir objetivos e metas correlatas com o desempenho geral da organização, mas sobre tudo é de suma importância que esse nível compreenda grande compatibilidade de metas e objetivos entre seus negócios, assim como também deve haver um mesmo nível de compatibilidade nas ações dos negócios, visando o efeito de sinergia, caso contrário, uma ação do marketing pode comprometer a logística, ou uma ação da pesquisa e desenvolvimento pode comprometer a produção, e assim por diante.

Talvez o efeito sinérgico de ações centradas nos objetivos gerais da organização como um todo coordenado, seja a característica mais importante do nível funcional para o sucesso da organização. É fácil imaginar o efeito de ações simultâneas como um novo produto ou tecnologia por parte da pesquisa e desenvolvimento, aliado a um novo sistema de produção e o treinamento do pessoal pelo setor de recursos humanos, havendo paralelamente uma campanha de divulgação publicitária para lançamento do produto ou serviço, treinamento e reciclagem das equipes de vendas, pesquisas de satisfação, ajustes elaborados à partir das pesquisas e novo recomeço do ciclo no setor de pesquisa e desenvolvimento.

### **Mitos e Concepções Errôneas sobre Planejamento Estratégico**

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

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato freqüentemente há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994).

### **Do Planejamento à Projeção Futura**

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. *Planejar* é a palavra



apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (*core business*) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994) o chama de projeção futura.

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

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

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

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir *como agir* com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, *planejar* é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Pode-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

NO PLANEJAMENTO	NA PROJEÇÃO DO FUTURO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir resultados ou metas.</li> <li>- Determinar ações.</li> <li>- Reservar recursos.</li> <li>- Visar a alvos definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominar as "ondas de choque" (ALBRECHET, 1994).</li> <li>- Explorar tendências.</li> <li>- Gerir acontecimentos.</li> <li>- Monitorar os indicadores críticos.</li> </ul>

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

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

### **O Processo de Administração Estratégica**

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

#### ***Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente***

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

#### ***Etapa 2 -Estabelecimento de uma diretriz organizacional***

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações.

Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

#### ***Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional***

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular

estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

#### ***Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional***

Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

#### ***Etapa 5 - Controle estratégico***

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

#### **Questões Especiais na Administração Estratégica**

Duas outras questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. Trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social.

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica.

#### **Conclusão**

Neste texto, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

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

Cabe aqui trazer o pensamento do Prof. Derek F. Abell, do International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne, Suíça. Num dos seus artigos, intitulado “Duplo Planejamento” (1990), ele lembra que até pouco tempo atrás a maioria das

organizações conseguia gerir e mudar seus negócios empregando uma única estratégia. Desde que a concorrência fosse estável e a mudança moderada, essa abordagem era adequada. E, de fato, foi utilizada pela grande maioria das empresas durante o longo período de expansão que durou desde o final da Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70.

Mas, à medida que a concorrência por mercados se intensificava e a mudança se difundia, uma única estratégia, englobando presente e futuro, não oferecia mais a base para uma gestão eficaz das empresas no presente, muito menos para administrar a mudança.

Muitas empresas continuaram a criar sistemas de planejamento estratégico sem fazer nenhuma diferenciação entre presente e futuro. De fato, com frequência elas adotam abordagens ineficazes que funcionam como “abrigos de transição” entre os dois e deixam de atender às necessidades de excelência de curto prazo e às de mudança de longo prazo. O onipresente plano de três anos geralmente cai nessa armadilha.

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

Assim, a proposta do Prof. Derek F. Abell é a adoção do duplo planejamento. A diferença fundamental entre o planejamento para o presente (“hoje para hoje”) e o planejamento para o futuro (“hoje para amanhã”) não corresponde à diferença comum entre curto e longo prazos, na qual o plano de curto prazo não passa de um mero exercício detalhado sobre operações e orçamento feito no contexto de uma posição de mercado esperada para longo prazo.

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

### **Referências Bibliográficas**

- ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **MicKinsey Quaterly**, p.48-61, Summer 1966.
- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York : MacGraw-Hill, 1966.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- DEREK, Abell F. Duplo planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n.16, p.106-114, set./out. 1999.
- FISHMANN, Adalberto, DE ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.
- GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. A social learning approach to strategic management : toward a Theoretical Foundation. **Academy of Management Review**, Apr. 1982.
- GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York : Columbia University Press, 1959.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.
- JÚNIOR, Aldery Silveira, VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração: **Análise das funções administrativas**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. **Academy of Management Review**, p.46, jan. 1982.
- LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial : tendências e desafios**. São Paulo : Makron Books, 2000.
- TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.
- VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979.