

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Emerson Rodrigues Barbosa¹
Gilberto Brondani²

RESUMO

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-chaves: Planejamento, visão de futuro, objetivo.

ABSTRACT

In the last decades, the structure of management and production process in all human activity areas has suffered deep changes due to several alterations in the world's scenario. From that point, this article aims to analyze the Organizational Strategic Planning importance as an auxiliary tool to business management into a very competitive market noticed. Among relevant

¹ Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Santa Maria
Email: emerson06@ig.com.br

² Mestre em Engenharia da Produção e Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS.
E-mail: brondani@csh.ufsm.br

subjects to this article, there are the planning and strategy's historic contexts, related concepts, and researching on literature with major authors in the specific field of knowledge. Those topics and tasks, resulted into the development of step-by-step guide, of an objective, strategic and easy to implement plan.

Key words: Planning, vision of future, objective

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços. A organização que escolher a abordagem do “Eu não me importo para onde” pode-se ver à mercê de forças múltiplas no mercado. A concorrência pode dominá-la; idéias novas podem substituir seu produto; novos métodos de marketing podem fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos. A organização pode nunca atingir seus objetivos.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa.

Diante deste cenário o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

2. 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, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais.

3. 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.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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.

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. Cobia 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.

5. 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 Eletric*, 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).

6. 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 sobretudo, 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.

7. 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 sobretudo 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.

8. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo dessas organizações. Em linhas gerais um planejamento estratégico deve seguir uma série de premissas, conforme segue no roteiro a seguir.

9. ELABORANDO O PLANEJAMENTO

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é determinar com precisão questões básicas, porém primordiais como:

- “Quem somos?”
- “Onde queremos chegar?”
- “Avaliamos os fatores externos?”
- “Como atingiremos nossos objetivos?”

A partir daí, deve-se simular situações diversas construir cenários, não objetivando prever o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos

plausíveis que poderão ocorrer. Para isso é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

10. DEFINIR A MISSÃO

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará conseqüentemente objetivando o foco da empresa do mercado. Podendo assim determinar com precisão em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, etc.

A missão da empresa é algo totalmente diferente da declaração de visão da empresa. Desta vez, trata-se exatamente de valores numéricos e quantitativos, estabelecidos de modo muito mais preciso e documental. A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público etc. GAJ (2001, p.219) define a declaração da missão da empresa, como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

Como um resumido exemplo, pode-se imaginar uma empresa que em sua declaração de visão, exprima a idéia, a esperança e a intenção de preservar o meio ambiente. Essa empresa em sua declaração de missão deverá listar os recursos humanos e materiais que possui, e quais serão as ações específicas para atingir esse ideal, como, por exemplo, oferecer um determinado produto que não contenha ingredientes tóxicos, prestar um serviço de modo que seus resíduos sejam reciclados ou devidamente contidos, ou ainda fomentar a consciência ambiental em campanhas, etc. Descrevendo

detalhadamente esse produtos, serviços e campanhas, estabelecendo metas, prazos, quantidades, valores e outras características específicas.

11. IDENTIFICAR FATORES FUNDAMENTAIS PARA OBTER SUCESSO

Consiste no levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa no mercado alvo e no conseqüente sucesso ou fracasso no planejamento estratégico da organização. A identificação de fatores essenciais para obtenção de sucesso consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e formulação das metas e objetivos.

A empresa é normalmente situada num ambiente que oferece oportunidades e riscos e, essas informações devem ser coletadas com quantidade e qualidade adequadas para uma boa tomada de decisão por parte de seus executivos. No entanto não se trata de ato isolado no tempo, o método consiste de monitoração constante uma vez que suas variáveis se modificam ao longo do tempo.

Entre outros fatores importantes a serem monitorados, pode-se citar os macroambientais - forças geográficas, demográficas, políticas, sociais econômicas etc. E os microambientais - consumidores, concorrentes, distribuidoras, fornecedores, assistência técnica, etc.

O rastreamento, arquivamento e a capacidade de análise e interpretação de dados são a essência deste procedimento, devendo ser a organização, capaz de identificar as mudanças, tendências e nuances dos ambientes micro e macro, e associar rapidamente a ela, as oportunidades e riscos que implicam.

12. ESTUDAR O MERCADO

Nesta etapa deve-se avaliar a posição/participação da empresa no mercado, bem como, analisar fatores internos e externos, utilizando dados fidedignos e consistentes.

No levantamento de dados internos da organização, deve-se levar em consideração a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, sua estrutura, ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira;

provenientes de suas estratégias, bem como, operacionalização da sua qualificação técnica e evolução dos seus processos produtivos.

Ao se reunir e analisar esses dados, serão obtidas conclusões dos pontos fortes e fracos da organização e deverão ser tomadas medidas cabíveis para minimizar tais pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes.

Ao analisar as informações externas, devem ser levados em consideração dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes diretos/indiretos e aspectos políticos, sociais, econômicos, entre outros que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização.

13. DEFINIR METAS E OBJETIVOS

As metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações da organização. Esses deverão ser qualitativos e quantitativos e precisarão obedecer a prazos previstos no planejamento.

As metas são na verdade necessárias para orientar a empresa no caminho, no roteiro que deve ser seguido para que seja cumprida a missão de empresa dentro da visão de empresa, já os objetivos, são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas.

Por exemplo, se uma empresa tem a meta de atingir um estoque de 50.000 unidades de iogurte para um determinado dia durante o verão, os objetivos serão baseados numa espécie de lista de afazeres para isso aconteça, como contatar os fornecedores de frutas, leite, fermento e outros ingredientes, planejar e negociar o fornecimento a tempo, produzir, embalar, resfriar e outras partes do processo, tudo detalhado em termos quantitativos, econômicos, operacionais etc.

As metas podem ser baseadas em diversos setores diferentes, do econômico ao operacional, do marketing ao social, do operacional ao legislativo e fiscal, etc. As metas podem objetivar as mais variadas situações, posições e condições. Por exemplo, pode-se ter como meta a liderança de mercado, a expansão de mercado, a consolidação da marca, o volume de exportação, a

consolidação de marca, a satisfação do cliente, a certificação de qualidade, o equilíbrio financeiro, a adequação diante da legislação e assim por diante.

14. ESTABELEECER ESTRATÉGIAS

Neste ponto do planejamento serão utilizadas informações de todas as etapas anteriores, visando estabelecer estratégias focadas nas necessidades da organização em questão. Um fator crucial é agregar valor ao cliente oferecendo um diferencial no segmento em que atua a organização.

Uma vez prontas essas referidas etapas anteriores, pode-se então formular a estratégia propriamente dita. O plano estratégico de negócio conterà então diversas informações e propostas importantes para que ocorram as melhores tomadas de decisão, tanto diante de situações previstas como de surpresas, além de proporcionar a existência de uma organização sólida, capacitada, empreendedora, que age com margens de segurança e risco devidamente equilibradas ao considerar a relação custo x benefício x risco de cada oportunidade vislumbrada. Contando ainda com uma forte sinergia através da coordenação de ações e métodos em todos seus departamentos.

15. PLANEJAR A AÇÃO

Tendo-se estabelecido estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo da mesma, ou seja, fazer um plano de ação.

Geralmente os plano de ação mais comuns se baseiam em três modelos : liderança total em custos, diferenciação e foco.

No modelo da liderança total em custos, a atenção do plano de ação, é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor diretamente aos custos, no sentido de reduzi-los sem grande impacto na qualidade geral do produto, sendo assim possível, se obter um produto com preço menor que a concorrência e com base nisso, dominar uma maior fatia de mercado progressivamente rumo à liderança.

No modelo de diferenciação, a atenção central do plano de ação também é voltada para a produção e distribuição, no entanto, engloba também

outros setores da organização, como o marketing, o design, a pesquisa e desenvolvimento ou outros de acordo com o caso específico e, desta vez os esforços serão concentrados no sentido de diferenciar seu produto ou serviço dos demais concorrentes, em alguma característica desejada pelos consumidores. Por exemplo, na qualidade, praticidade, rapidez de entrega, resistência, estilo, etc. No entanto, a literatura e a prática demonstram que é comum conseguir liderança em uma característica, e raramente em duas ou mais. Até mesmo por uma questão de lógica, o mais resistente não deverá ser ao mesmo tempo o mais bonito, o mais barato e o de maior status ou tradição, e ao mesmo tempo ainda conseguir ser o mais prático, o de entrega mais rápida, o mais fácil de usar, e o mais eficiente e seguro, e assim por diante.

O modelo do foco pode tanto ser um, o outro, ou ambos os exemplos supracitados, com a diferença que ao invés de almejar um grande mercado, será concentrado num segmento menor.

16. CONTROLAR AS AÇÕES

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho x investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando mudança de estratégia caso se faça necessária.

Diversos são os fatores internos e externos que devem ser monitorados para um perfeito controle das ações. Por exemplo, funcionários aumentam ou diminuem sua produtividade de acordo com sua motivação ou reação diante de modificações diversas; o mercado reage com maior ou menor demanda diante de diversos fenômenos que vão desde a mudança repentina de opinião – como uma notícia de que manteiga causa infarto, ou que aumentaram os acidentes aéreos - à alteração do poder aquisitivo – como falências, demissões em massa ou catástrofes naturais; os concorrentes também reagem, podendo lançar novos produtos ou fazer promoções; a moda e os estilos de vida se modificam, até mesmo por causa de telenovela e assim por diante.

Receber essas informações - feedback - e reagir adequada e prontamente é algo essencial para a continuidade de toda estratégia

implementada, inclusive até mesmo estar apto a mudanças radicais em toda estrutura e conceitos se isso for necessário.

17. CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento do artigo, pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Pode parecer catastrófica esse tipo de constatação, mas é a pura e simples realidade. Convém salientar, entretanto que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como mero adorno.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização.

A implementação de um planejamento estratégico ou até mesmo a simples idéia da elaboração de um projeto deste porte dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim para que mudar?”.

Portanto cabe aos gestores do processo de implantação do projeto, mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem e mostrarem a importância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

FISHMANN, Adalberto, DE ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo: Editora 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: Editora Pioneira, 1976.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.