

18 de abril de 2011, às 12h23min

## A importância do planejamento estratégico para o sucesso empresarial

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, seus objetivos e metas, em busca de resultados de longo prazo para a organização.

Por **Daniela Cartoni**

"As organizações prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com o custo de não fazer nada". (Philip Kotler)

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação.

Para sua efetividade, o planejamento estratégico deve ser concebido da forma adequada, ouvindo-se os prováveis atores envolvidos no processo de execução e sintonizando-se com os objetivos da empresa, de maneira que sejam exploradas as "condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos" e aplicados "os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos" (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2007). *Alea jacta est*. Uma vez que a sorte esteja lançada, será necessário acompanhar e, principalmente, ter indicadores de que as coisas estão fluindo segundo o que foi planejado, de acordo com as aspirações da empresa.

Neste sentido, uma estratégia é um conjunto integrado de compromissos e ações para explorar as competências essenciais (Prahalad; Hamel, 1995) e obter vantagem competitiva (PORTER, 1991) ao implementar planos que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosos demais para imitar.

O planejamento estratégico não deve, entretanto, ser considerado somente como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar tais aspirações em realidade. Esse sentido ampliado engloba tanto a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno para atingir metas, como o acompanhamento sistemático de suas ações. É sobre a importância da elaboração e implantação do planejamento estratégico que vamos tratar.

### Estratégia conceitual

Pense e responda: por que uma empresa existe? Se sua resposta imediata foi "para gerar lucro", saiba que sua visão está consideravelmente ultrapassada. O conceito da microeconomia neoclássica, o de que a empresa é uma organização que visa a "maximização dos lucros" jaz diante dos grandes desafios do século XXI.

Atualmente, diz-se que a empresa existe para gerar valor, e essa afirmativa traz consigo uma mudança conceitual enormemente distante da antiga e simplista visão de gerar lucro. A expressão "gerar valor" incorpora o conceito de custo de oportunidade de forma estratégica, considerando a seguinte idéia: quais oportunidades os sócios/acionistas de uma empresa deixaram de aproveitar? Há, inclusive, instrumentos financeiros para avaliar o custo de oportunidade. O EVA® (Economic Value Added / Valor Econômico Adicionado) é uma ferramenta financeira patenteada pela Stern

Stewart & Company Consulting, que mede o custo de oportunidade do capital. O lucro líquido apurado contabilmente, ou seja, aquele obtido após considerar receitas, custos e despesas, não aborda o custo do capital próprio. O EVA® aborda tanto o custo do capital próprio, como o custo de capital de terceiros, calculando-se, assim, a taxa de custo médio ponderado de capital.

A geração de valor é apenas uma das grandes transformações que passaram a fazer parte das considerações estratégicas das empresas, como parte da nova pauta para o atual cenário competitivo. Nas últimas duas décadas, diversas transformações políticas, econômicas, sociais e culturais imprimiram novas características à sociedade, envolvendo a forma de as pessoas compreenderem e vivenciarem a realidade em suas comunidades, no trabalho e nas famílias. Muitos estudiosos desses processos entenderam que as rupturas implicadas conduziram à emergência de uma nova sociedade: a pós-industrial, baseada na inovação e conhecimento. Um dos aspectos de grande influência para essas transformações é a tecnologia da informação e comunicação. De acordo com Castells (1999), a revolução da tecnologia destaca-se pela velocidade de sua expansão e abrangência, e ocorreu, entre os anos 70 e 90, em quase todos os países. Diferencia-se da revolução industrial, em que as inovações eram lentas e dependiam da localização geográfica, à medida que certas regiões contavam com sistemas educacionais, normas e fontes de inovação que podiam ser mais favoráveis à sua configuração.

A revolução da tecnologia afeta diretamente a gestão empresarial e o processo de integração das atividades e unidades de negócio por meio de sistemas de informações gerenciais que facilitam a tomada de decisões estratégicas e apoio em um sistema de business intelligence (BI). No tocante ao Planejamento Estratégico, como postulou Igor Ansoff, mais do que planejar estrategicamente, é fundamental administrar estrategicamente. "O Planejamento Estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz e oportuna de Planos Estratégicos. A Administração Estratégica é justamente esse conceito" (ANSOFF, 1989, p. 98)

É importante salientar que os elementos básicos apontam para a característica dinâmica do processo de planejamento estratégico. Estabelecido um plano, devem ser estruturadas as condições para sua implementação. Os resultados que vão sendo alcançados devem ser avaliados, de maneira a observar o alcance da estratégia estabelecida, bem como sua real aderência ao contexto em que é aplicada. A avaliação, portanto, traz elementos para a revisão do plano estabelecido, em um processo dinâmico em que os resultados e as novas características do ambiente conduzem à revisão das estratégias de forma contínua.

Em uma organização, temos três tipos de planejamento:

- a) Planejamento estratégico: é elaborado geralmente pela alta gerência e abrange toda a estrutura organizacional de uma organização.
- b) Planejamento tático: é desenvolvido pela média gerência e aplica-se a departamentos específicos, cujo objetivo é otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.
- c) Planejamento operacional: é considerado como formalização das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas no planejamento estratégico e é desenvolvido pelos baixos níveis de gerência.

Esses planejamentos são interligados e suas interações influenciam de um planejamento para outro. No entanto, o objetivo deste trabalho é abordar especificamente o planejamento tático e operacional dentro de uma organização.

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos expressam as prioridades da organização, tendo em vista as declaradas missão e visão de futuro. Englobam os objetivos finalísticos da instituição como um todo ou de suas unidades organizacionais, sejam nos seus níveis:

organizacional: voltado à organização como um todo; finalísticos: relacionado com cada processo que agrega valor ao negócio, envolvendo definição do escopo, parceiros e clientes; administrativo: relaciona-se com o objetivo e forma de atuação das áreas administrativas, seus inter-relacionamentos (finanças, operações, materiais, sistemas de informação, comunicação e recursos humanos) e suas conexões com os processos finalísticos.

Definidos os objetivos estratégicos da organização, são especificados os resultados que ela deverá alcançar e elaboradas as metas.

A relação de interdependência entre os setores associa-se às competências das organizações, ou seja, o conjunto de conhecimentos, tecnologias ou habilidades desenvolvidas historicamente, que lhes possibilitam atingir suas missões com alto padrão de desempenho. Ao refletir sobre os possíveis futuros, os objetivos estratégicos e os meios para alcançá-los, uma definição essencial para as organizações é estabelecer o conjunto de conhecimentos, habilidades e tecnologias que: possui e necessita preservar; possui e deve reforçar; possui e deve descartar, pois não mais se adaptam à missão, à visão de futuro e aos objetivos organizacionais; não possui, mas deve desenvolver ou adquirir.

Isso significa estabelecer as competências essenciais que sustentam as estratégias definidas e, conseqüentemente, os mecanismos de aprendizagem necessários para que os processos organizacionais sejam estruturados com base nos requisitos estabelecidos. Os conhecimentos, as habilidades e as tecnologias requeridos para os processos constituem as competências organizacionais. Os processos pressupõem o desenvolvimento das pessoas para que contem com os conhecimentos e habilidades requeridos pelas competências organizacionais.

Essa correlação é derivada do fato de somente as pessoas serem capazes de aprender e de que os conhecimentos e habilidades são inerentes à mente humana. Mesmo nas situações em que os conhecimentos são transformados em normas para a execução dos processos, eles decorrem das pessoas e são aplicados por elas.

#### Considerações Finais

Embora seja possível identificar níveis para as estratégias organizacionais, esse é apenas um recurso analítico, tendo em vista que as definições referentes à organização devem ser sustentadas pelas estratégias em seus diferentes contextos, envolvendo inclusive as pessoas.

Neste sentido, a perspectiva estratégica implica não apenas em uma análise interna das competências, mas na avaliação de resultados atingidos e sua aderência às novas configurações da realidade (mercado, consumidores e stakeholders). Requer a capacidade de articular horizontal e verticalmente as estratégias dos processos administrativos, dos finalísticos e de agregação de valor aos objetivos organizacionais. Obriga ao esforço de aprendizagem necessário à depuração das competências essenciais em competências dos processos organizacionais e, respectivamente, em competências individuais. Essas considerações levam a compreender o modelo de organização e gestão como variável dependente da estratégia organizacional.

#### Referências

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGrawHill, 1989.

- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTI, M. (org). Gestão Estratégica: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de Processos. 2ª ed. Harvard Business Press e Editora Campus, 1994.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. C. C. "Alinhando estratégia e competências". Revista de Administração de Empresas-RAE, vol. 44, n. 1, p. 44-57, 1996.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HARVARD Business Review. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2007.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico – Conceitos de Metodologias Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. Estratégia Competitiva. São Paulo: Makron, 1991.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus. 1995.
- THOMPSON A. Arthur; STRICKLAND, A. J. Planejamento Estratégico – Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo, Pioneira, 2000.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das organizações. São Paulo: Pioneira, 1997.

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-empresarial/54345/>