

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Osmar Mendes¹
Gilberto Raiser²

RESUMO

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico é uma forma de criar um bom diferencial competitivo, pois apresenta para a organização todos os seus pontos fortes e fracos como também as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para muitas empresas planejamento estratégico não existe, sendo assim muitas vezes acabam perdendo grandes oportunidades por falta de conhecimento ou por não acreditar na eficiência de um bom plano de estratégias. Este trabalho busca apresentar o que é um planejamento estratégico, quais os tipos de planejamento e quais as fases de um planejamento estratégico, que devem ser seguidas para que a organização alcance os resultados esperados.

Palavras Chaves: Planejamento estratégico. Vantagem competitiva. conhecimento.

ABSTRACT

Develop a proposal for strategic planning, is a way to create a good competitive edge as it presents to the organization all their strengths and weaknesses as well as the opportunities and threats in the external environment. For many companies there is no strategic planning, so often end up missing great opportunities because of lack of knowledge or not to believe in the efficiency of a good plan strategies. This paper aims to show what a strategic plan, what types of planning and what are the stages of strategic planning, to be followed for the organization to achieve the expected results

Key-words: Strategic planning. Advantage. knowledge.

¹ Professor Orientador

² Graduado em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES/SOCIESC

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas, criar um planejamento estratégico é uma maneira de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado, e assim estar sempre à frente na busca da excelência na comercialização de produtos e na prestação de serviços.

Este artigo possui uma grande relevância científica, pois desperta o interesse profissional do acadêmico em relação a uma pesquisa para a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico, como a melhor forma da organização adaptar-se ao ambiente onde está inserida, e assim entrar forte no mercado, que está cada vez mais competitivo.

Também para o autor, como sócio da empresa, elaborar uma proposta de planejamento estratégico, é uma forma de analisar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças para a organização. Com isso buscar o conhecimento teórico para aplicar na prática do dia a dia, objetivando ao final do processo, conquistar clientes e assim fazer com que a empresa alcance os objetivos esperados.

2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Conforme Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Os três tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão através de uma pirâmide organizacional, apresentada na figura 1:



Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2001, p. 45)

Para Oliveira (2001), planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo é considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo, no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Ainda nesta mesma linha de considerações, Oliveira (2003), relata que, o planejamento estratégico desenvolve ações para alcançar os objetivos a longo prazo e está presente em toda a organização, No entanto dentro do planejamento tático os objetivos são a curto prazo e abrange apenas partes da organização. O planejamento operacional atribui a planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos.

O quadro 2, apresenta as diferenças básicas entre planejamento estratégico e planejamento tático (OLIVEIRA, 2003).

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Fonte: Oliveira (2003, p. 49).

De acordo com Oliveira (2003, p. 50), analisando o quadro 1, é possível verificar que o planejamento estratégico em relação ao tático é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamento tático, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;
- De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- Relacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados as atividade-meio (não em sua totalidade), e
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Com isso, pode-se dizer que, o planejamento estratégico deve ser desenvolvido com muita cautela, pois seu processo é lento e necessita abranger toda a organização.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo.

De acordo com, Fischmann; Almeida (1991, p. 25).

planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

No entanto, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um maior aproveitamento no tempo, e recursos da empresa.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Assim, planejamento estratégico pode ser considerado como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Portanto, é importante frisar, que o planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido as grandes mudanças que vem surgindo no mercado.

Segundo Sampaio (2000, p.29):

o planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

A partir disso, podemos concluir que, desenvolver uma boa estratégia é uma das melhores maneiras da organização controlar seus processos, nas atividades operacionais e táticas, visando alcançar os objetivos esperados.

2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Diferenciando-se do planejamento estratégico temos o planejamento tático que ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Fernandes; Berton, (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003, p. 48), é que:

o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA, 2001).

Para Fernandes; Berton, (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

Em outro modelo, Oliveira (2003, p. 49), afirma que, “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacional inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

A figura 2 apresenta o ciclo básico dos três tipos de planejamento.

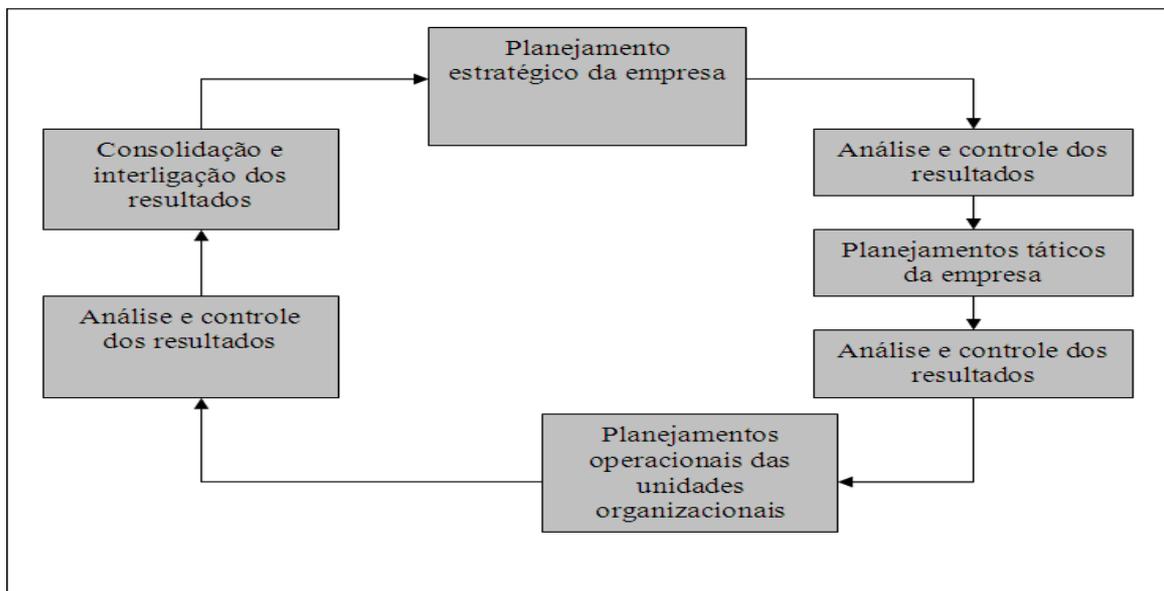


Figura 2: Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2003, p.47)

Na figura 2 pode ser verificado, uma maneira de planejamento, onde vários escalões da empresa encontram-se de forma integrada, demonstrando que o planejamento estratégico de forma isolada é considerado insuficiente, bem como seu alcance, por ser de longo prazo, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que podem operacionalizá-lo (OLIVEIRA, 2003).

2.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, Segundo Oliveira (2003, p. 68), podem ser as seguintes:

- Fase I - Diagnóstico estratégico
- Fase II - Missão da empresa
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV – Controle e avaliação

Essas fases são apresentadas, de maneira esquemática, na figura 3.

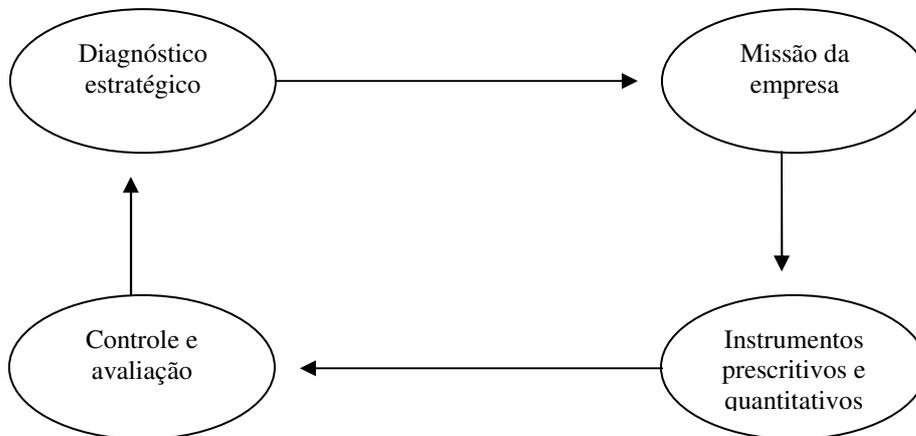


Figura 3: Fases do planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira (2003, p. 69)

De maneira mais detalhada, as fases do planejamento estratégico podem ser representadas de forma evidenciada a seguir por Oliveira (2003):

Diagnóstico estratégico: esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;

Missão da empresa: é o principal foco do planejamento estratégico, e representa a razão de ser da empresa;

Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;

Controle e avaliação: é considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 282) elaboração do planejamento estratégico exige quatro fases:

- formulação dos objetivos organizacionais;
- análise interna da empresa;
- análise externa do ambiente;
- formulação das alternativas estratégica.

3 CONCLUSÃO

Devido as freqüentes mudanças na economia global e a grande competitividade muitas empresas não conseguem se manter no mercado. Por isso, é muito importante para as organizações estarem sempre inovando e se reestruturando de forma planejada, conhecendo suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, como também seus pontos fortes e fracos no ambiente interno, para então conquistar o seu espaço no mercado.

O atual trabalho pode ser definido como uma ótima oportunidade de aprendizado para acadêmicos, principalmente para o autor, como também mostrou-se de grande importância para as empresas, pois destaca as dificuldades do ambiente empreendedor com relação a grande concorrência.

Concluiu-se que, para as organizações planejamento estratégico, ajuda a conhecer os caminhos a serem seguidos em busca de um melhor conhecimento do mercado, analisando assim todas as dificuldades e ameaças encontradas, como também a aproveitar as melhores oportunidades que possam surgir no ambiente empreendedor.

REFERÊNCIAS

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
WRIGHT, Peter; et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.