



MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADO AO ATUAL CONTEXTO EMPRESARIAL

Camila Perez Muniz Copetti¹
Sinara Lúcia Barboza ²

¹Administradora, com curso de MBA em Gestão Comercial, sócia-administradora da empresa Lubrifiltros Comércio de Lubrificantes Ltda-ME, Foz do Iguaçu – PR, Brasil, camilaperezmuniz@gmail.com

²Administradora, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestranda em Administração, Professora do Curso de Administração, UDC, Foz do Iguaçu – PR, Brasil, sinara_sti@hotmail.com.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Camila Perez Muniz Copetti y Sinara Lúcia Barboza (2016): “Modelo de implantação de planejamento estratégico adaptado ao atual contexto empresarial”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (octubre 2016).
En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/planejamento.html>

RESUMO: Este artigo tem por finalidade propor um novo modelo de planejamento estratégico uma vez que a complexidade do mercado acaba exigindo que as empresas busquem um posicionamento frente às mudanças e um diferencial competitivo. No entanto, para que se alcance um resultado positivo na aplicação de um planejamento estratégico se faz necessário um fortalecimento da estrutura interna de uma empresa, para isso, é preciso focar no que tange os relacionamentos, investindo em sensibilização e motivação. Para elaboração do mesmo, foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica e através desta técnica, é que foram levantadas as informações necessárias. O estudo de um planejamento estratégico que tenha por objetivo o aumento da participação da empresa no mercado deve prezar, primordialmente, pelo aperfeiçoamento: inovando, capacitando e valorizando seu capital intelectual e organizando seus processos, levando dessa forma uma empresa ao possível alcance da excelência organizacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Aplicação do planejamento estratégico, Sensibilização.

STRATEGIC PLANNING ADAPTED TO THE PRESENT BUSINESS CONTEXT.

ABSTRACT: This article aims to propose a new model of strategic planning since the complexity of the market tends to require companies to seek a position facing the changes and a competitive edge. However, in order to reach a positive result in the application of strategic planning is required a strengthening of the internal structure of a company, for this we need to focus when it comes to relationships, investing in awareness and motivation. For preparing the same, the methodology of literature review and through this technique have been raised is that the required information. The study of strategic planning that is aimed at increasing the company's participation in the market, should cherish, primarily by improving, innovating. Empowering and valuing their intellectual capital and organizing its processes, a company leading the way to the possible extent of organizational excellence.

KEYWORDS: Strategic Planning, Implementation of strategic planning, Awareness.

INTRODUÇÃO: Para que um planejamento estratégico seja realizado com êxito é necessário que se busque nas diversas teorias já existentes um modelo que melhor se adapte a realidade empresarial,

De acordo com esse contexto, as empresas precisam entender que seu capital intelectual é tão importante quanto qualquer outro investimento físico ou pecuniário. Para isso, é necessário buscar a melhor interpretação da doutrina reunindo os pontos mais específicos numa única proposta tendente a otimizar a aplicabilidade de um planejamento estratégico, e conseqüentemente, aprimorar a qualidade dos serviços obtendo assim, resultados mais satisfatórios.

A presente pesquisa não tem a intenção de exaurir as fontes doutrinárias, entretanto, de forma sumária, apresenta algumas sugestões de como se deve proceder para obter melhores resultados mediante o fortalecimento interno e a conscientização da equipe frente aos objetivos da empresa. Para isso, foi desenvolvido um modelo adaptado de Costa e Oliveira que descreve o passo a passo de como implantar em uma empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, um esquema de planejamento estratégico que atenda esses preceitos oriundos da globalização e seus eventuais impactos gerados na sociedade afetando diretamente, e em grande parte, nos recursos humanos hoje disponíveis.

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que empresa obtenha vantagem competitiva, fortalecendo suas bases e a partir disso planejar o seu crescimento de forma sustentável, proporcionando aos clientes produtos e serviços de qualidade, eficácia e celeridade.

O objetivo é propor um novo modelo de planejamento estratégico de aplicabilidade plurilateral, onde a iniciação desse processo parta da sensibilização e aproveitamento dos recursos humanos da empresa.

BASE TEÓRICA: O planejamento estratégico trata a empresa como um todo interagindo com seu ambiente, por isso, Oliveira (2007, p. 23) define planejamento estratégico como um Sistema, pois tem um conjunto de partes inter-agentes e interdependentes que devem considerar fatores externos e internos, e conjuntamente, formar um todo unitário com determinado objetivo e função.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o planejamento estratégico é uma ferramenta da administração que, através da análise dos ambientes – interno e externo – possibilita o estudo das oportunidades e ameaças que podem ocorrer com a empresa no cenário onde ela esta inserida. O propósito desse estudo aliado à missão da empresa, ou seja, seu papel/utilidade é traçar uma direção que a mesma deverá seguir a fim de aproveitar essas oportunidades e evitar riscos.

De acordo com Costa (2004) o processo de planejamento e seu modo de execução devem ser respeitados para que se desenvolva uma gestão estratégica na organização, assegurando seu crescimento, continuidade e sua sobrevivência, por meio de uma contínua adequação e acompanhamento das estratégias. Costa (2004), ainda defende que a participação e envolvimento do corpo da organização é fundamental para o sucesso da implementação dos projetos

Com base nos autores mencionados, destacam-se dois modelos de implementação do planejamento estratégico; Oliveira por seu esquema organizado de aplicação e Costa por incluir o capital intelectual como potencializador do processo.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo o modelo de Oliveira (2007, p. 42) são as seguintes:

1) Diagnóstico estratégico: deve determinar “como se está”, ou seja, analisar todos os aspectos pertinentes á realidade interna e externa da empresa.

É nesse contexto que se deve realizar o trabalho de identificação dos seguintes aspectos:

- a) Visão – o que a empresa deseja ser num futuro próximo ou distante,
 - b) Valores – os conjuntos de princípios, crenças e questões éticas de uma empresa,
 - c) Análise Externa – representam as ameaças e oportunidades do mercado.
 - d) Análise Interna – identificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.
- 2) Missão da empresa: nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico, para isso, há cinco etapas:
- a) Estabelecimento da Missão – determinação do motivo central da existência da empresa, geralmente deve satisfazer alguma necessidade do ambiente externo;
 - b) Estabelecimento dos Propósitos atuais e potenciais – corresponde a demonstração dos setores de atuação dentro da missão onde a empresa já está atuando ou espera atuar;
 - c) Estruturação e debate de cenários – são os critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, para isso, Oliveira (2007, p. 51) vê como necessidade a empresa ter um Sistema de Gerenciamento Estratégico que mostre as informações e dados valorosos para a mesma, exemplo: evolução e seqüência de eventos;
 - d) Estabelecimento da postura estratégica – corresponde ao modo ou postura mais adequada para a empresa atingir seus objetivos da missão, proporcionando um diagnóstico geral da empresa;
 - e) Estabelecimento das macro-estratégias e macro-políticas – a primeira se relaciona nos caminhos que a empresa deverá seguir para gerar vantagens competitivas, já a segunda serve para orientações de base de sustentação para as tomadas de decisões para a empresa melhor interagir com o ambiente.
- 3) Instrumentos prescritivos e quantitativos: representam “de onde a empresa quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. Para isso, pode ser divididos em:
- a) Instrumentos Prescritivos: descrevem o que deve ser feito pela empresa para atingir os propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando o ambiente, e as ações estabelecidas pelas estratégias para alcançar a visão almejada.

Há, ainda, três subdivisões de análise:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas onde o administrador deve, utilizando diferentes fatores (internos e externos) estabelecerem:
 - Objetivo: o alvo que se pretende atingir, ou seja, é a direção dos esforços da empresa;
 - Objetivo Funcional: correlacionados as áreas funcionais para daí sim alcançar o objetivo organizacional;
 - Desafio: é algo a ser realizado de maneira contínua, quantificável e com prazo estabelecido para auxiliar na conquista de uma situação desejável de acordo com os objetivos;
 - Meta: são etapas, quantificadas e com prazos estabelecidos para que se alcancem os desafios e objetivos.
- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais utilizando-se diferentes técnicas de análise:
 - Estratégia: é o caminho mais certo a ser executado a fim de atingir o objetivo, o desafio e a meta, a partir daí desenvolver projetos tais como planos de ação, para diferentes áreas da empresa, por exemplo.
 - Política: ela fornece orientações para a tomada de decisão uma vez que define os patamares de delegação, faixa de valores e limites e abrangência das estratégias e ações para alcançar os objetivos. Normalmente devem ser estabelecidas por área funcional.
 - Diretrizes: correspondem ao conjunto estruturado dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- Estabelecimento dos projetos e planos de ação, nesta etapa deve ser estabelecido:

- Projetos: são os trabalhos, considerando os recursos financeiros, humanos, materiais e de equipamentos, a serem realizados em prol de resultados e benefícios.
- Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quando a sua finalidade maior.
- Planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo trabalhado.

b) Instrumentos quantitativos: correspondem às projeções econômicas e financeiras da empresa, associadas com a estrutura organizacional da mesma para que os planos de ação, projetos e atividades se desenvolvam.

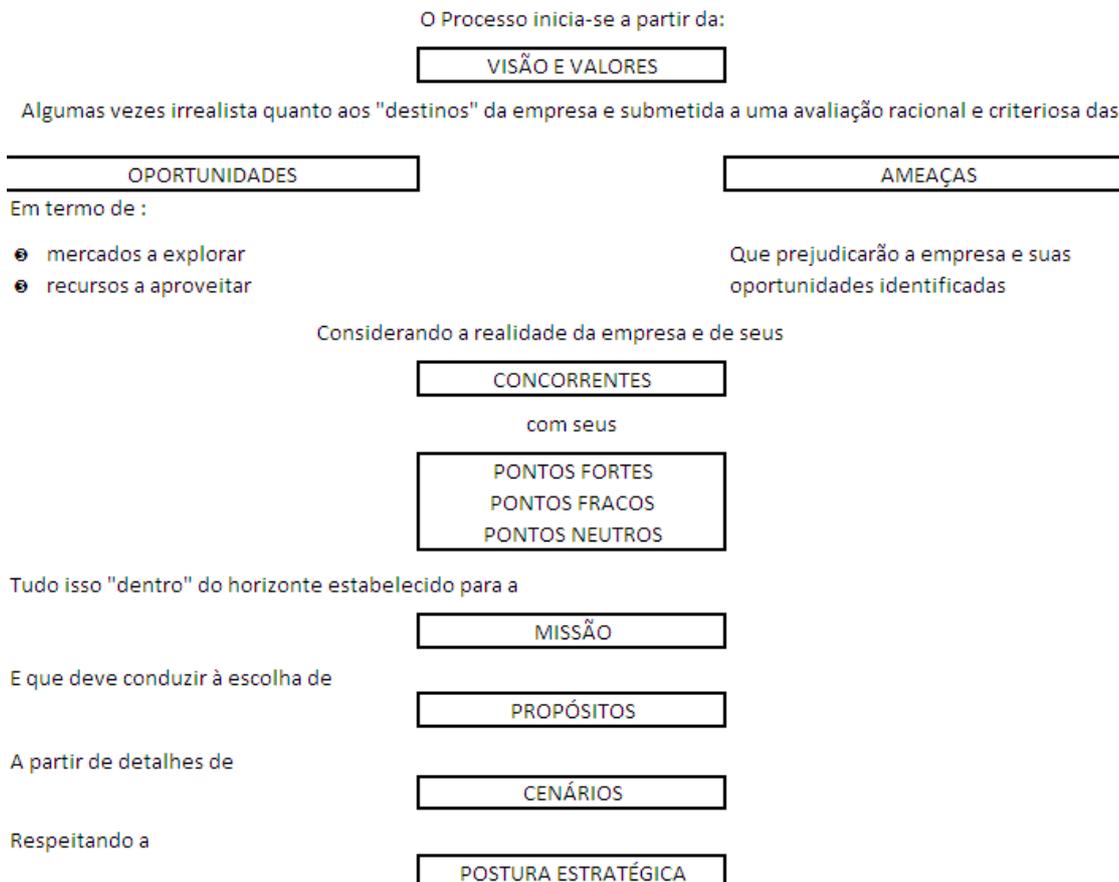
4) Controle e avaliação: Esta etapa consiste na idéia de “como a empresa está indo”, assim, a fase de controle é necessária para saber como as ações podem ou estão condizentes com os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Para isso, Oliveira (2007, p. 55) essa etapa envolve processos de:

- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho – fase do diagnóstico;
- b) Avaliação de desempenho;
- c) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos, bem como a análise dos desvios dos mesmos;
- d) Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- e) Acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva, e
- f) Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

É aconselhável, de acordo com Oliveira (2007, p. 55), que o controle e a avaliação sejam realizados a cada passo durante o planejamento estratégico.

O modelo de Oliveira (2007) pode ser visualizado na figura 1.

Quadro Processo de planejamento estratégico



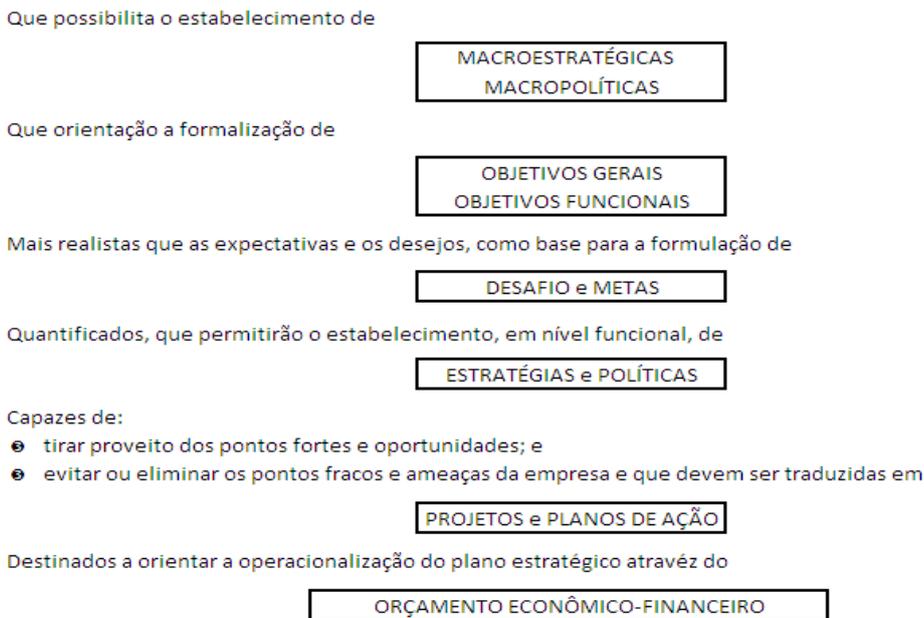


Figura 01: Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: OLIVEIRA (2007, p. 81).

Para Costa (2007, p. 233) há cinco grandes fases para o ciclo de planejamento estratégico, são elas:

1) Etapa de Preparação

Nesta etapa, há duas grandes atividades:

- Sensibilização/Motivação: são alertados todos os colaboradores, da alta a média chefia, a respeito da necessidade e importância do workshop e os benefícios que este pode agregar para a gestão estratégica. A motivação se desenvolve ao longo dessa atividade.
- Diagnóstico: são estudos que levantam qual a situação, a prontidão e a mentalidade estratégica da organização.

2) Etapa do Workshop

Para a elaboração do workshop são necessárias as seguintes atividades:

- elaboração de análises, em equipe, do ambiente externo, compreendendo as turbulências, tendências, vulnerabilidades e a análise interna da empresa
- formulação do propósito, levando em consideração a missão, a visão e os princípios e valores
 - formulação das estratégias corporativas e competitivas
 - análise da capacitação e formulação dos planos para superar as dificuldades que podem ser encontradas durante o planejamento

3) Etapa de Detalhamento

Segundo Costa (2007, p. 235) nesta fase, serão feitos os planos de ação e projetos específicos, orçamentos de investimentos e estratégico e também os cronogramas de implantação das estratégias.

4) Etapa de Implantação

Compreendem duas atividades, são elas:

- Execução: ou seja, colocar em prática os planos de ação e os projetos aprovados tudo, claro, respeitando seu tempo de execução.
- Acompanhamento: se dá através de relatórios, gráficos, reuniões e entrevistas e pode implicar em medidas corretivas de rumo, operacionais ou estratégicas, caso haja necessidade.

5) Etapa de Revisão

Ao final do período do planejamento estratégico, é revisado todo o processo de implantação das ações programadas e feitas avaliações tanto dos projetos em andamento

como dos concluídos, e, bem como, dos resultados obtidos a fim de propor melhorias para o próximo ciclo de planejamento.

METODOLOGIA: Este estudo é uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras de Eliezer Arantes da Costa, Adalberto A. Fischmann e Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira que apresentam estudos sobre Gestão e Planejamento estratégico.

Costa e Oliveira apresentam em seus estudos modelos de implantação de planejamento estratégico onde um apresenta uma metodologia classificada em etapas e outro, por sua vez, sugere um modelo esquemático dessa aplicação organizada em fases que se diferenciam por seu posicionamento em relação às condições mínimas de sucesso do projeto.

As informações extraídas para o presente trabalho foram obtidas integralmente mediante busca manual e embora grande parte das informações necessárias para cumprir os objetivos delineados para a pesquisa estivesse presentes nas redações das obras, teve-se a intenção de avaliar os métodos sugeridos e a preocupação em adaptá-los a um novo modelo que acredita-se possuir melhor efetividade na aplicação.

O objetivo desta análise não foi julgar a qualidade científica das obras e sim identificar um novo método unindo as posições e criando uma nova metodologia de aplicabilidade do planejamento estratégico.

DESENVOLVIMENTO (OU RESULTADOS E DISCUSSÃO): De acordo com os autores acima referenciados, foi possível desenvolver um modelo adaptado de Planejamento Estratégico levando em consideração a esquematização do processo de Oliveira correlacionado com o conteúdo e metodologia de aplicação do processo de Costa.

Analisando o posicionamento de Oliveira, nota-se que, para ele, o processo de planejamento estratégico inicia-se a partir da Visão e Missão da empresa, escalonando as outras atividades a partir dessa condição.

Nesse sentido a estrutura da empresa deve estar condicionada e adaptada a realização de sua proposta como um sistema em que varias partes trabalham em harmonia visando um único objetivo, o de realizar com perfeição e celeridade os projetos.

Já para Costa, pode-se observar que o foco de atuação é intersubjetivo de modo a estabelecer um vínculo entre todos os colaboradores numa mesma direção, fazendo com que a filosofia da empresa seja disseminada naqueles que participam do processo e que, por consequência seja refletida em suas ações. Com isso, entende-se que Costa vê que o planejamento deve ter inicio com a sensibilização e motivação dos colaboradores.

É possível visualizar na figura 2, a proposta de um novo modelo de implementação do planejamento estratégico que mescla as duas teorias adaptado à realidade empresarial.

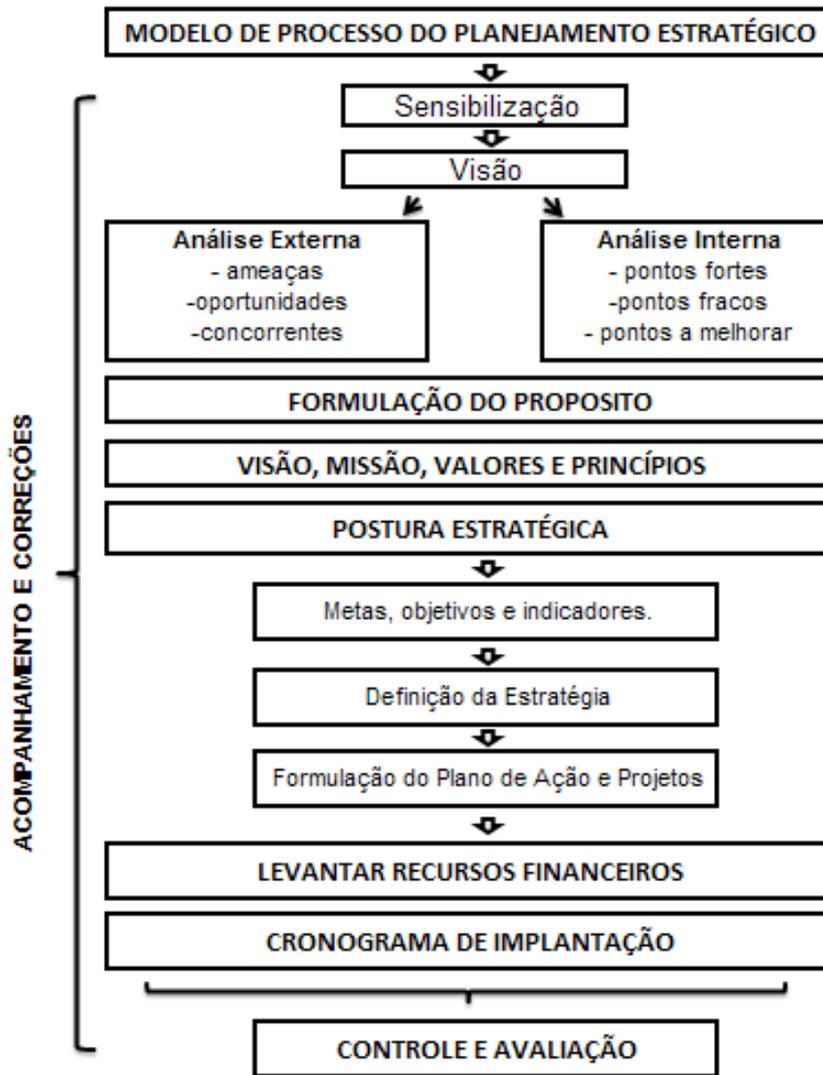


Figura 2: Modelo de planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

1ª Etapa: Sensibilização

Esta etapa é constituída por motivar os colaboradores da alta e média chefia através de workshops, de modo a envolver a equipe num projeto futuro formulando um propósito compartilhado para a organização, de maneira estruturada, rápida e, na medida do possível, consensual.

Para isto, é necessário decidir quem serão os participantes que tenham algo a contribuir, formando opiniões e que estejam, no futuro, preparados para assumir novas lideranças e funções.

Para evitar discussões desnecessárias, um workshop conta com duas peças coringas: o facilitador e o instrutor. O facilitador age como um coordenador geral, caracterizado na empresa como sendo a gerente, cabendo a ele a aplicação prática das metodologias e dos trabalhos em grupo. Já o papel do instrutor, caracterizado por um consultor externo, é de expor o conceito e a metodologia, esclarecimento de dúvidas, de revisão dos conceitos e de instrução em relação a como aplicar a metodologia durante os workshops, por isso, a preferência é que esta pessoa seja distante e desconheça o negócio ou atividade da empresa, garantindo um julgamento sadio durante as discussões.

A escolha da data e do local também é essencial para o sucesso do workshop. A data, preferencialmente, deve ser ao final de cada ano montando um calendário de ações a serem tomadas para o ano seguinte. O local deverá ser, se possível, fora da empresa, a fim de estimular a criatividade, o “novo”.

2ª Etapa: Visão

Estabelecer a visão da empresa significa traçar uma direção para a qual a instituição almeja alcançar um dia, um futuro desejável, compartilhado entre os colaboradores. Para ser coerente, ela deve ser definida por um consenso e bom senso de uma equipe de líderes capazes de entender o que a empresa está disposta a fazer e o que ela faz, efetivamente.

3ª Etapa: Análise Externa e Interna

Nesta etapa, deve ser elaborada uma análise SWOT, avaliando todos os ambientes da organização.

Para a análise externa, são considerados dois pontos:

Oportunidades: são variáveis não controláveis que a empresa, tendo condições ou interesse, se tornam favoráveis a seu crescimento.

Ameaças: são variáveis não controláveis que a empresa, ao estudá-las, pode adotar alguma solução estratégica e se proteger ou amenizar suas conseqüências.

Concorrentes: saber quem são seus concorrentes facilita entender qual é o seu mercado, com quem você está lidando, quem são suas ameaças diretas e indiretas e como você deve reagir diante deles, criando ferramentas e idéias inovadoras para conquistar os clientes com melhores serviços e produtos, a fim de estar sempre à frente no mercado.

Para a análise interna, são considerados outros dois aspectos:

Pontos Fortes: variáveis controláveis propiciando condições favoráveis a empresa, considerando seu ambiente.

Pontos fracos: variáveis controláveis propiciando condições desfavoráveis a empresa, podendo retardar ou impedir o crescimento da mesma, em relação ao seu ambiente.

Pontos a melhorar: são chamados de pontos “neutros” pelo Oliveira (2001) onde não se sabe ao certo se as condições criadas por estes são favoráveis ou desfavoráveis, mas que avaliadas de forma adequada, pode se tornar um ponto forte ou fraco à organização.

4ª Etapa: Formulação do Propósito

Esta etapa constitui uma adequação da visão, missão, princípios e valores da empresa após analisar o ambiente com o qual a empresa dispõe e interage, a partir dos dados coletados no diagnóstico organizacional.

5ª Etapa: Postura Estratégica

Compreende entender qual estratégia a empresa deve adotar frente às análises interna e externa. As estratégias estão voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação delas, no momento certo, é importante para aproveitar as condições favoráveis do mercado – oportunidades – na hora certa.

6ª Etapa: Estabelecer os objetivos, Metas e Indicadores

Todo planejamento estratégico deve ter desafios, bem como objetivos e metas, qualitativos ou quantitativos, como alvo a serem atingidos, ou seja, servem como parâmetros para indicar se o caminho esta sendo percorrido de acordo com o combinado.

Os objetivos são valores quali-quantitativos a serem mantidos em um dado momento.

As metas também são valores qualitativos e quantitativos, porém, devem ser atingidos dentro de um dado período de tempo. Devem passar informações capazes de ser mensurável para poder avaliar se foram ou não atingidas.

7ª Etapa: Planos de ação e Projetos

São técnicas que consistem em descrever e desenvolver as atividades para que o planejamento estratégico seja posto em prática. Os projetos estabelecidos disponibilizam ao executivo, condições de trabalhar os planos de ação que a empresa irá desenvolver. A união de projetos de mesmo assunto serve de base de dados para desenvolver o plano de ação com o objetivo de alcançar os objetivos e metas esperados pelo planejamento estratégico.

8ª Etapa: Recursos Financeiros

Consiste em levantar orçamentos de receitas, despesas e investimentos necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

9ª Etapa: Cronograma de implantação

Esta etapa consiste em colocar em prática os planos de ação e os projetos aprovados, levando sempre em consideração o momento apropriado para a execução de cada plano.

10ª Etapa: Controle e Avaliação

É a verificação de como a empresa está indo de acordo com os instrumentos descritos no plano estratégico, de acordo com a definição de sua missão, respeitando a realidade interna e externa estabelecidas no diagnóstico organizacional. O controle e avaliação das ações podem ser analisadas por relatórios de desempenho da empresa, como: vendas, comissões, compras, sendo este de caráter quantitativo; e também por meio de pesquisas de satisfação com os clientes e colaboradores, sendo este de caráter qualitativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: Os fatores que determinaram a origem deste estudo dizem respeito à preocupação com o novo contexto de mercado, onde o cenário cada vez mais mutável e competitivo força as empresas a terem de forma clara e definida sua identidade e objetivos.

Torna-se indispensável, então, uma análise mais técnica dos aspectos internos e externos da empresa, por um lado para identificar as atuais forças, que sustentam a posição de destaque da empresa e seu *status* de competitividade no mercado, demonstrando ainda as oportunidades que se revelam constantemente no dia-a-dia da realidade empresarial; de outro identificar os seus problemas e suas deficiências a fim de estabelecer um diagnóstico real das fraquezas existentes na organização, bem como as ameaças presentes no mercado complexo e dinâmico em que esta inserida.

A partir de uma revisão literária com autores ligados ao tema foi possível a construção um modelo adaptado das obras, descrevendo de forma detalhada o planejamento estratégico, uma perspectiva que não se limita a idealizar, mas que, ao contrário, demonstra preocupação no processo de implantação.

O sucesso da implantação do planejamento depende não só de um diagnóstico ou de mera constatação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e sim estando intrinsecamente ligado a implementação de um planejamento estratégico adequado que combata as fragilidades e que reforce os pontos positivos, tudo isso sendo corroborado pelo empenho de seus colaboradores e pela motivação, normalmente imposta aos gestores como condição para manter a equipe empenhada e motivada para a realização das metas e objetivos organizacionais.

Portanto, o planejamento estratégico não é apenas uma afirmação das aspirações da empresa, mas sim, o que deve ser realizado em equipe para que essas aspirações sejam transformadas em resultados efetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégia**. São Paulo: Editora Saraiva 2004.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégia**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva 2007.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.