

4.11 DIÁLOGO MULTIDISCIPLINAR

4.11.1 Planejamento Estratégico



Marcelo Santa Rosa

Introdução

Muito se fala em Planejamento Estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a essa ferramenta de administração

Instituições, organizações, empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia pode ser uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, bancos, instituições sem

fins lucrativos e instituições públicas, decidem hoje, por meio da ferramenta Planejamento Estratégico, os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

As razões para essa atenção crescente à estratégia institucional ou organizacional são muitas, algumas mais evidentes que outras. Entre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar as mudanças ambientais sofridas com surpreendente rapidez pelas organizações. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômicos, social, tecnológico e político. O crescimento de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica cientificamente comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

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

Esse Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das instituições, é voltado para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças minimizando-as e aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas ou encontradas em seu ambiente externo de atuação.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratá-lo isoladamente sem entrar no processo de administração estratégica, com envolvimento das lideranças da organização, do mais alto escalão até as unidades administrativas operacionais, contribuindo assim de forma eficaz com a gestão dos administradores na obtenção de seus

resultados.

O que é o Planejamento Estratégico?

Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento de Longo Prazo (década de 50). Com a mudança constante dos cenários econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais do mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões por exemplo como o reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, novas tecnologias, escassez de recursos e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse planejamento.

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 de “Planejamento a Longo Prazo”, que se baseia em extrapolação das situações passadas e projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, apresentados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

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, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

Tipos de planejamento

Existem dúvidas também sobre as diferenças entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Russell ACKOFF (1966) esclarece que o Planejamento Estratégico é pertinente à organização como um todo, elabora Planos Gerais de Atuação de suas áreas finalísticas, enquanto o Planejamento Tático elabora planos relacionados com as diversas áreas ou setores intermediários da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro, um Plano Orçamentário, um Plano de Compras são planos táticos que podem fazer parte de um Planejamento Estratégico.

Para operacionalizar os planejamentos táticos são preparados os Planos Operacionais (ou setoriais) que orientam como serão desenvolvidos (operacionalizados) os planos táticos. Temos aqui uma boa oportunidade de clarear a definição de estratégia e tática. Enquanto a primeira distingue-se pela abrangência, ou

seja, o grau em que a organização será afetada por uma ação e abrange um período de tempo relativamente maior para esta ação ser implementada. Já a segunda refere-se a ações que afetaram parte ou partes da organização, como as áreas funcionais. Um conjunto de táticas pode formar uma estratégia. A palavra estratégia vem do grego “strategos”: a arte do general.

O que é plano, objetivo, meta e estratégia?

Planejamento é a arte de construir planos. Pois bem, um plano (a palavra plano nos lembra uma superfície sem imperfeições, retidão, onde com um rápido olhar percebe-se sua totalidade, do início ao fim) é o instrumento de planejamento capaz de atingir metas. É um documento técnico formal de declaração explícita de intenções, em que são colocados os objetivos, as metas, as estratégias, o cronograma de execução e as responsabilidades setoriais e individuais dos envolvidos, ou seja, tem-se a clareza de “o que” será feito, “como” será feito, “quem” fará, “onde” será feito e “quando” fará.

O objetivo é genérico, abrangente. Refere-se ao “o que” vai ser feito. O detalhamento do objetivo chama-se meta, que nada mais é do que o próprio objetivo colocado de maneira desafiante, estruturado com indicação do que deve ser feito acompanhado de um percentual (“quanto” vai ser feito) a ser cumprido em um determinado tempo (“quando” vai ser feito).

A estratégia representa a maneira de alcançarmos o objetivo. Definem as ações, o foco para aplicação dos processos (“como” deve ser feito) necessários.

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 formação de estratégias e planos para atingi-los são mal conduzidos e às vezes obsoletos. 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, com a finalidade maior da instituição.

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamentos 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 o outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994).

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 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 instituição bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto que projetar o futuro é um processo que envolve como agir com base no que está acontecendo no ambiente imediato e no futuro próximo, *planejar* é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis.

Portanto, se quisermos projetar o futuro, precisamos hoje trabalhar com planos de projetos, pois o Planejamento Estratégico de uma organização ou instituição recomenda a execução de projetos para atingimento de metas. Um bom Planejamento Estratégico deve produzir uma carteira de projetos divididos em uma proporção conveniente, envolvendo cada uma das áreas da organização.

Referências bibliográficas

- ACKOFF, R. L. *The meaning of strategic planning*. McKinsey Quarterly, p.48-61, Summer 1966.
ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro*. São Paulo. Makron Books, 1994.
ANSOFF, H. Igor. *Do Planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo. Editora Atlas, 1975.