

A Importância Do Planejamento Estratégico

Problemas empresariais, assim como pessoais, familiares e profissionais, sempre existirão, o que diferencia sua resolução, em qualquer um destes casos, é a maneira como eles são encarados – de frente e solucionados o mais rápido possível. Muitas vezes a receita mais eficiente é mesmo a mais simples, portanto, dirão alguns consultores, tomar atitudes é a melhor maneira de resolver os problemas da forma mais eficiente. Atitudes sempre trarão resultados, e quanto mais preventivas, melhor. Daí a necessidade, muitas vezes, de um planejamento estratégico.

E não é apenas para resolução dos problemas que surgem no dia-a-dia que o planejamento estratégico é eficiente. Empresas que pretendem crescer em uma linha reta, sem percalços pelo caminho, também são orientadas a se planejarem. Para o consultor de negócios **Marco Aurélio Militelli**, a maior parte das empresas brasileiras, independentemente de seu porte ou área de atuação, ocupam um espaço que acabou sendo definido pelo próprio mercado, ou seja, não houve, em momento algum, uma preocupação da própria organização em definir seu próprio caminho. “As empresas só procuram se planejar estrategicamente quando decidem se tornar líderes em seus segmentos”, comenta ele.

“Por incrível que pareça ainda hoje existem pessoas que não acreditam que planejar é possível. Mas eu garanto: dá pra fazer, não dói e traz grandes benefícios às empresas. É só pensar sobre sua área de atuação e setor de atividade, compartilhando depois as idéias de maneira organizada com outras pessoas que fizeram esse mesmo exercício, para chegar a conclusões comuns e colocá-las em prática” diz **Militelli**.

O planejamento diz respeito às decisões e ações que o responsável pelo direcionamento da empresa toma, sempre antevendo o futuro. O planejamento serve, antes de mais nada, para nortear decisões. Segundo **Militelli**, freqüentemente conceitos como agilidade são confundidos involuntariamente com pressa, crescimento empresarial com inchaço, e muitas perguntas fundamentais para as empresas estão sendo respondidas de forma rápida, porém não adequadamente amadurecidas, preterindo a sustentabilidade empresarial de médio e longo prazos para obter resultados de curtíssimo e curto prazos.

“Agilidade é um quesito fundamental para competitividade, no entanto, para ter agilidade a empresa precisa ter difundida em todos os níveis de sua hierarquia interna as diversas táticas e planos operacionais, que por sua vez precisam estar completamente alinhados com a estratégia da empresa. Para se definir a estratégia empresarial, por sua vez, é importante a compreensão do gap entre as pretensões dos dirigentes e as reais possibilidades da empresa. É necessário também ter um profundo conhecimento da estrutura empresarial e de sua flexibilidade e de mercado, compreendido como concorrência e consumidores e, por último, mas não menos importante, uma boa dose de criatividade, que é o elemento aglutinador que vai procurar encontrar os melhores caminhos de venda e as melhores margens”, explica.

Geralmente as empresas costumam desenvolver um planejamento de negócios quando são formadas. E só. Nada mais é feito a partir daí, pois muitas lideranças acreditam que isso é suficiente. Para implementar um planejamento estratégico é necessário, antes de mais nada, flexibilidade para mudanças contínuas e definição de prioridades e estratégias.

“Depois de definida a estratégia é que se define a estrutura necessária para que seja alcançado o que se pretende, os recursos necessários e os reflexos financeiros imediatos e suas respectivas projeções. Se a ordem de se produzir um projeto inicia-se com a definição da estratégia (e logicamente sua defesa), seguida da quantificação dos recursos necessários para que seja efetivada, por que ao freqüentemente se analisar projetos de investimento é comum inverter essa ordem? Ou ainda, por que não se usa o mesmo raciocínio quando se pretende realizar redução de custos, maximização de resultados ou similares através de mudanças estruturais?”, pergunta **Militelli**.

“Creio que a resposta a essas perguntas é simples: é porque é mais fácil! Definições estratégicas demandam informações, criatividade e planejamento, e muitas vezes esbarram na necessidade de mudanças maiores que as pretendidas pelos gestores, principalmente quando não há implantado na empresa um processo contínuo de avaliação crítica dos resultados obtidos e de suas respectivas projeções futuras”.

COMO FAZER

Quando se fala em planejamento estratégico, alguns passos devem ser seguidos. Em primeiro lugar é preciso definir aonde a empresa quer chegar. Segunda questão: conhecer o ambiente interno e externo, que recursos estão disponíveis e como estão sendo empregados, e como estão sendo realizados os processos de trabalho e no que podem ser melhorados. Depois disso é necessário fazer um levantamento dos recursos disponíveis (capital, tecnologia, maquinário) e quanto se tem em caixa para investimentos.

“É nessa fase que se estabelecem os gaps entre sua empresa e o que há no mercado. O que falta para que a organização funcione em sua plena capacidade. É o momento de redesenhar processos e monitorar resultados obtidos, fazendo os ajustes necessários”, diz **Militelli**. Mas cuidado. Esse é um trabalho contínuo, alerta ele, que deve ser replanejado anualmente. E tanto empresa quanto funcionários precisam querer evoluir. “As vantagens serão visíveis, como crescimento mais organizado e eficiente, permitindo que as pessoas aloquem seus esforços onde realmente é necessário”.

Exemplo de planejamento estratégico bem-sucedido é o do Fran's Café, que sentiu a necessidade de organizar melhor sua estrutura de funcionamento e atendimento ao cliente quando percebeu que estava perdendo o foco do negócio. “Queríamos ser uma marca forte no mercado, reconhecida pelos clientes, parceiros e fornecedores. Mas não foi fácil. Passamos por diversas mudanças, profundas mesmo, que mexeram com todos”, conta Paula Volpe, analista de RH do Fran's.

Segundo Paula, todos os funcionários tiveram um tempo, um período para se adaptarem à implantação dos novos processos. “A maior mudança foi a migração de uma administração familiar para uma mais profissional”, diz ela. E os resultados alcançados até agora estão sendo muito positivos, na avaliação de Paula, mas o planejamento está constantemente sendo revisado e reestruturado quando necessário.

Leia abaixo o artigo “**A estratégia por 10 caminhos**”, de Lauro Jorge Prado, chefe da Divisão de Planejamento Econômico e Financeiro da Pisa Papel de Imprensa S.A. Atua nas áreas de Custos, Orçamento, Investimentos e Planejamento Estratégico.

Qual é a fundamentação teórica que sua empresa usa na hora de estabelecer o planejamento estratégico? Você sabe? Eis aqui uma boa pergunta para ver se a estratégia de sua empresa é bem compreendida, pois se você não souber em que base teórica seu planejamento estratégico foi concebido, imagine como deve ser a implementação e a utilização do plano na empresa.

Sei que existe um pouco de exagero no acima exposto, mas cabe aqui uma reflexão: Antes de definirmos o nosso plano estratégico temos que buscar e entender qual é a fundamentação teórica que nos guiará na confecção das estratégias.

Henry Mintzberg, em seu livro “Strategy Safari: A guided Tour Through the Wilds of Strategic Management”, 1988, mostra para nós uma reflexão sobre o processo estratégico, definindo sua visão de exposição através de dez escolas de formação estratégica.

Veremos aqui que o autor nos coloca numa encruzilhada de dez caminhos. E agora? Eu diria que isto é bom, pois sairemos da dúvida entre a ignorância e a diversidade de caminhos, para a definição daquele que mais se aproxima do propósito para os nossos negócios. Vamos então identificar com qual ou quais escolas ficaremos:

Escolas:

1. Desenho
2. Planejamento
3. Posicionamento
4. Empreendedor
5. Cognitiva
6. Aprendizagem
7. Poder
8. Cultural
9. Ambiental
10. Configuração

Desenho: Selznick, 1957

Um processo de concepção. Vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. As estratégias são claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente. Foi a estratégia muito usada nos anos 70 e até hoje se usa como método de ensino e prática, no entanto não se desenvolveu e associou-se a outras escolas.

Esta escola contribui com um modelo muito usado o qual chamamos de “Análise SWOT”: avaliação dos pontos forte (Strengths) e dos pontos fracos (Weakness) da organização contrapostos com as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) em seu ambiente.

Planejamento: Ansoff, 1965

Um processo formal. Cresceu em paralelo à escola do desenho. Deriva do livro de H. Igor Ansoff, publicado em 1965. Reflete a maior parte dos pressupostos da escola do desenho, exceto por ser um processo que não é apenas cerebral, mas formal, podendo ser decomposto em partes distintas, delineada por check-lists e sustentada por técnicas (objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais).

Um modelo utilizado por esta escola foi sugerido pelo Stanford Research Institute, onde o plano estratégico está dividido em duas partes distintas: a) Plano Corporativo – Desinvestimentos, Diversificação, Aquisições e Fusões, P&D, e b) Plano das Operações – Produtos, Marketing e Financeiro.

Posicionamento: Purdue, 1970 e Porter 1980/85

Um processo analítico. Foi a visão dominante de formação estratégica nos anos 80 e difundida nos meios acadêmicos e nas grandes consultorias (por exemplo: BCG-Boston Consulting Group). O conceito utilizado remonta à estratégia militar de Sun Tzu, em 400 a.C. Resume-se a posições genéricas relacionadas através de análises de conjunturas. O planejador torna-se analista.

A consultoria BCG contribuiu com duas técnicas muito utilizadas pelos estrategistas: 1) Matriz de crescimento-participação (“planejamento de portfólio”) e 2) Curva de experiência.

Porter contribuiu com o seu modelo de análise competitiva onde ele identifica cinco forças no ambiente de uma organização: 1) Ameaça de novos entrantes; 2) Poder de barganha dos fornecedores da empresa; 3) Poder de barganha dos clientes da empresa; 4) Ameaça de produtos substitutos e 5) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. O modelo de Porter analisa o Escopo Competitivo x Vantagem competitiva, onde estabelece quatro posições: 1) Liderança em Custos; 2) Diferenciação; 3) Foco em Custo e 4) Foco na diferenciação.

A cadeia de valor genérico também é outra técnica oferecida por Porter para podermos avaliar as

atividades das empresas: a) Atividades primárias – diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente, e b) Atividades de suporte – existem para apoiar as atividades primárias.

Empreendedor: Shumpeter, 1950; Cole, 1959

Um processo visionário: é similar à escola do desenho e centra-se no processo de visão executiva, se opondo à escola do planejamento por se basear muito na intuição. É um processo que se baseia principalmente na determinação da visão de um líder criativo, definindo em perspectivas e senso de longo prazo, embora aqui exista sempre uma crítica, pois o conselho para formar uma visão não é concreto o suficiente para ser útil. Joseph Shumpeter define que um empreendedor não é aquele que coloca o dinheiro na empresa ou inventa um produto, é sim a pessoa com uma idéia do negócio. Para Shumpeter estabelecer novas combinações, fazer coisas novas ou fazer de maneira diferente, são o motor para manter o capitalismo em movimento. Quem dirige esse motor é o empreendedor.

Cognitiva: Simon, 1947/57; March e Simon, 1958

Um processo mental. É o processo de mapeamento da estrutura do conhecimento usado para construir estratégias de forma criativa em vez de ser um simples mapa da realidade. A idéia central é de que os estrategistas utilizem o seu conhecimento e sua forma de pensar para produzir as estratégias através de experiências. A escola cognitiva é moldada pela experiência e é dividida em duas alas: 1) Objetiva: Estruturação do conhecimento – um processo que recria o mundo, e 2) Subjetiva: Interpretação do mundo – um processo que cria o mundo. Esta é uma escola que estabelece que nós temos que compreender a mente humana e o cérebro humano, para podermos compreender a formação da estratégia.

Aprendizado: Vários, 1959/80; Prahalad e Hamel, 1990

Um processo emergente. Esta é uma escola que desafiou todas as outras, é um modelo de formação estratégica desenvolvida pela aprendizagem e define que estratégia pode ser encontrada e produzida por toda a organização. As organizações aprendem com o fracasso tanto quanto com o sucesso, ou mais. Mintzeberg estabeleceu um modelo básico de estratégia, e para ele a princípio a estratégia é como erva daninha: nasce em qualquer lugar, lança raízes em qualquer terreno, essas estratégias tornam-se organizacionais quando se tornam coletivas. Gerenciar este processo não é estabelecer estratégia, mas reconhecer sua urgência e intervir quando necessário. Aprendizado como criação de conhecimento é a contraposição do conhecimento tácito x o conhecimento explícito, que pode ser avaliado através da socialização e da exteriorização do conhecimento.

Poder: Vários, 1971/84

Um processo de negociação. É a visão na qual a determinação da estratégia só se obtém pelo uso do poder, às vezes poder da política interna (micro) ou através da busca do poder obtido em parcerias, alianças, joint-ventures, fusões, aquisições ou outras relações onde se conseguem negociações coletivas para seu próprio interesse (macro).

Cultural: Final dos anos 60 na Suécia

Um processo social. É a contraposição da escola do poder onde há o interesse individual e fragmentador. Na escola cultural o interesse é comum e o sistema é integrador. Aqui encontramos barreiras, pois o interesse cultural quase sempre impede mudanças.

Ambiental: Teóricos das contingências, 1977

Um processo reativo. Lança luz sobre as exigências do ambiente, analisa as respostas esperadas pelas empresas frente às condições ambientais. A máxima desta escola é: “Quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna”.

Configuração: Chandler, 1972 – grupo de McGill

Um processo de transformação. Esta escola vê a organização como configuração – agrupamentos / clusters de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas. Esta escola prevê saltos de um estado para outro. É a escola preferida dos consultores.

São dois lados de uma mesma moeda: Configuração = estado da organização e do contexto que a cerca. Transformação = processo de geração de estratégia.

Isto determina que ao se estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa é chegado o momento de criar uma estratégia para saltar para um estado superior.

Resumo

O estudo de cada uma destas escolas é importante. Entender em qual cenário e tipo de empreendimento se encaixam é um trabalho necessário que redundará no sucesso do estabelecimento de estratégias que deverão ser compreendidas por todos. O processo de identificação pode levar o planejamento da empresa seguir vários caminhos sem se perder. Conhecer o processo e o fundamento teórico aplicado facilitará em muito a prática. É isso aí, façam suas escolhas!