

PLANEJAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Orlando Rodrigues

Em geral os autores de textos sobre administração são praticamente unânimes quando definem o planejamento como sendo uma ferramenta imprescindível no momento da definição das estratégias organizacionais.

Qualquer pesquisa sobre o assunto irá redundar em uma conclusão que ratifique tal afirmação, bastando para isso ter como ponto de partida os apontamentos sobre o planejamento e a estratégia.

De início temos que o termo estratégia é um conceito antigo, que se origina da palavra grega *strategos* que pode ser entendida, entre outros, como a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general.

Desde a adaptação das espécies; o desenvolvimento das sociedades; mecânica quântica, a teoria do caos e uma série de outras questões relacionadas a cognição humana corroboram no sentido de entender melhor a sua aplicabilidade, ou seja, agir estrategicamente compreende uma série de comportamentos e atitudes, mediante um conjunto de análise sobre os ambientes em que se está inserido. No caso da estratégia empresarial, segundo Chiavenato (2004), a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Trata-se de mobilizar recursos para atingir objetivos, por meio do planejamento, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro.

Para Rodrigues, apud OLIVEIRA (2002), a conceituação da função planejamento nas empresas não é tarefa das mais fáceis, muito em função de sua amplitude e abrangência. Assim, o planejamento pode ser conceituado como um processo concebido para se atingir uma situação almejada, de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

A eficácia do planejamento por sua vez começa com o estabelecimento de objetivos e com a definição de planos para alcançá-lo. Dessa forma, torna-se importante estabelecer a abrangência dos objetivos organizacionais, assim como a abrangência do planejamento. Seguindo a mesma linha hierárquica de abrangência, os objetivos e o planejamento existem em três níveis distintos: Estratégico, tático e operacional.

Planejamento estratégico

É mais amplo e abrange toda a organização, correspondendo ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, visando uma situação futura diferente do passado. É projetado a longo-prazo e envolve a empresa como um todo e é definido pela cúpula da organização. Planejamento tático abrange cada departamento ou unidade da organização.

O planejamento tático

É desenvolvido segundo uma estratégia predeterminedada, em nível organizacional inferior, e com a finalidade de melhor utilizar os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos.

O planejamento operacional

O planejamento operacional está relacionado a recursos, procedimentos, produtos e resultados esperados. Corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, realizado no âmbito de execução das tarefas.

Tanto a definição da estratégia, como a elaboração do planejamento tem na formulação de objetivos organizacionais o atributo necessário em relação ao que se pretende alcançar. Nesse estágio identificam-se as alternativas estratégicas relevantes, qual seja a melhor direção a ser tomada.

Uma vez estabelecidos os objetivos busca-se em seguida avaliar as condições do ambiente externo da organização, a partir do mapeamento desse ambiente, visando estabelecer um conjunto de previsões.

Não menos importante a análise interna das forças e limitações da empresa permitem visualizar as potencialidades e limitações da organização em relação aos objetivos pretendidos.

Dessa forma podemos inferir que é na estratégia onde a maior parte dos modelos de planejamento se torna mais detalhada, pois envolve um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e diferentes perspectivas de tempo.

A estratégia organizacional se constitui um conjunto de etapas preestabelecidas que dá lugar a um comportamento global e contingente em relação aos eventos que ocorrem no ambiente organizacional.

As estratégias eficazes estão diretamente relacionadas a um processo deliberado do pensamento consciente (MINTZBERG, 2000). Ou seja, pressupõe que os executivos saibam o que estão fazendo.

Assim, a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e deve se identificar com aqueles encarregados de sua formulação com aplicação máxima de imaginação e criatividade, devendo ser ajustadas à determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão.

Retomando a idéia do planejamento vale considerar uma citação de Peter Drucker: "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes". Ou ainda, através do planejamento é possível ver além, antevendo situações e prevendo comportamentos.

Complementar às citações acima é possível compreender o comportamento competitivo em que tais perspectivas interagem continuamente, além da disposição para agir, que, certamente, conduzirá a organização a patamares de desenvolvimento mais elevados.

Por fim pode se considerar que o planejamento é vital para o processo administrativo, enquanto ferramenta de implementação da estratégia organizacional e que permite ao gestor antever situações que impliquem em comportamentos e atitudes necessários ao atingimento de seus objetivos, tendo como base o ambiente em que a organização está inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. RJ: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, Orlando Barbosa. Estratégia Organizacional: uma ação além dos padrões. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes/23272/>.

Administração para iniciantes: a evolução do processo administrativo. Brasília: Ilape, 2008. 160 p.

Fonte: <http://www.orcoaching.com.br/continuelendo.html>