

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

METODOLOGIA DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO
FRANCISCO DAS CHAGAS GOMES

FORTALEZA-CEARÁ

1990

METODOLOGIA DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO

~~FRANCISCO DAS CHAGAS GOMES~~

Monografia submetida à Coordenação
do Curso de Administração da Uni-
versidade Federal do Ceará como re
quisito parcial para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração.

Fortaleza-Jan/90

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas da ética científica.

Monografia aprovada em 23/1/1990

por

Luciano de Almeida Arruda
(prof. orientador)

Prof. Sergio Vitoriano Bezerra Nogueira

Prof. Francisco Sergio de V. Bezerra

AGRADECIMENTO:

- .A Deus pela força e disposição que me tem "agraciado" para lutar por tudo o que desejo na vida.
- .Ao professor LUCIANO ARRUDA, orientador de minha monografia, por sua competente e dedicada participação a qual foi de fundamental importância para a realização deste trabalho.
- .Aos meus pais, JOSÉ JACINTO GOMES e GERALDINA BRAGA GOMES, por tudo que me proporcionaram na vida.

APRESENTAÇÃO

O tema escolhido para esta monografia diz respeito à metodologia utilizada para a realização do processo de planejamento.

Escolhi este tema porque durante todo o curso de Administração de Empresas fui testemunha da importância do Planejamento para a ação administrativa. No entanto, não tinha conseguido até o momento colocar numa lógica mais evidente todas as etapas necessárias para pôr em prática esta atividade. Durante alguns meses pesquisei em um número razoável de livros, ajudado por meu orientador, as diversas abordagens existentes sobre o assunto e consegui finalmente tirar minhas dúvidas através do trabalho que agora apresento.

Evidentemente o conhecimento é algo infinito e como tal, muito ainda poderá ser feito para melhorar este trabalho. Espero portanto que futuros colegas assim o façam.

SUMÁRIO

	pág
INTRODUÇÃO	1
<u>CAPÍTULO 1</u>	
PLANEJAMENTO - CONCEITOS	4
<u>CAPÍTULO 2</u>	
A NATUREZA DO PLANEJAMENTO	8
<u>CAPÍTULO 3</u>	
CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO	12
1. O Planejamento na Administração.....	12
2. Elementos que afetam o Planejamento Possível	13
<u>CAPÍTULO 4</u>	
TIPOS DE PLANEJAMENTO	20
1. Planejamento Estratégico	20
1.1. Estrutura das Decisões Estratégicas	33
1.2. A Tomada de Decisões Estratégicas	34
2. Planejamento Intermediário	36
2.1. Constituição do Planejamento Intermediário	38
2.2. As Políticas	38
3. Planejamento Operacional	39
CONCLUSÃO	45
BIBLIOGRAFIA	47

INTRODUÇÃO

O planejamento está presente em muitos momentos de nossas vidas. Quando não estamos planejando, estamos fazendo algo que antes fora planejado, a menos que surja um imprevisto e nos force a modificar a sequência de nossos afazeres.

Pode-se afirmar que o planejamento é indispensável para que se alcance qualquer objetivo pretendido.

O que se pretende mostrar, é a importância do planejamento para a empresa, bem como alguns pontos básicos necessários à formação do processo de planejamento.

Para começar, imaginemos uma empresa em funcionamento normal, mas que precisa manter-se firme com seus investimentos e melhorar sua posição no mercado. Isto exige que os dirigentes pensem em alguma coisa, ou seja, é necessário criar um objetivo especial para não deixar a empresa numa simples rotina de negócios. A pretensão de alcançar um objetivo especial renova a força de trabalho na organização.

Procura também demonstrar a necessidade fundamental de se determinar um objetivo especial para o desenvolvimento da empresa, pretende-se também, mostrar e explicar as diversas fases que existem no processo de planejamento, bem como o que se deve saber para planejar e quais as variáveis organizacionais que influenciam este processo.

Neste trabalho demonstra-se que a empresa é dividida em três níveis de gerência e cada nível é responsável por um tipo específico de planejamento que ao se integrarem completam todo o processo de planejamento global da empresa. O primeiro nível é o institucional, responsável pelo planejamento estratégico que tem uma abrangência genérica. O segundo nível é o intermediário, que se responsabiliza pelo planejamento intermediário, que retira as incertezas do planejamento estratégico e possibilita a execução dos planos operacionais. O terceiro nível é o operacional, responsável pelo planejamento operacional que elabora o cronograma de realização das tarefas. Nesta monografia procurar-se-á determinar as características de cada um dos tipos de planejamento, suas estruturas e mostrar a relação de continuidade e dependência existente entre eles.

BSFEAC

C A P Í T U L O I

PLANEJAMENTO - CONCEITOS

Para Samuel Hail Jamerson, o planejamento é constantemente deturpado em seu conceito ao atrelarem suas virtudes aos de outras noções que se avizinham ao planejamento e que muitas vezes chegam até a fazer parte de todo o processo de planejamento. Como exemplo, podemos citar a "previsão" que é uma tentativa de antecipação do futuro que se conserva estagnada sem emitir qualquer reação ou providenciar uma atitude ativa.

O planejamento diferencia-se de todas essas noções, pois não somente tenta antecipar-se aos acontecimentos como também trabalha no sentido de moldá-los ao futuro pretendido, apresentando características dinâmicas e eficazes, trabalhando com a profundidade necessária para a realização dos objetivos.

"Planejamento é a formação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que determina os propósitos de um empreendimento e os meios para alcançá-los".¹

(1) JAMESON, Samuel Hail. "Planejamento".

"Planejamento é um processo dinâmico, continuado, cuja aparência definitiva é muitas vezes contrariada pela ocorrência de variáveis imprevistas que quase sempre reclamam constantes modificações da estrutura inicial".²

O planejamento necessita de uma boa integração dos meios com os quais pretende alcançar os fins. Para Idalberto Chiavenato existem dois pontos distintos em relação às pretensões de uma empresa, primeiro, é fundamental evidenciar e relacionar as oportunidades do ambiente de tarefa com a capacidade e potencialidade da empresa, estabelecendo um ponto de equilíbrio entre essas forças com a finalidade de alcançar o sucesso reduzindo-se o risco.

Ambiente de tarefa da empresa, representa o mercado e concorrentes no seu ramo de atividade.

Após estabelecer-se o ponto de equilíbrio, começa o processo de definição dos objetivos e surgem as alternativas de curso de ação, onde é preciso saber "o que fazer" e "como fazer". Para Chiavenato as estratégias empresariais de terminam "o que fazer" enquanto que o planejamento empresarial melhor conceitua-se em "como fazer".

(2) JAMESON, Samuel Hail. "Planejamento".

"A estratégia preocupa-se basicamente com "o que fazer" e não "como fazer". Em outros termos, a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis (ou sub-sistemas) da empresa: o nível institucional, o nível operacional. E a implementação exige planejamento".³

O planejamento demonstrará a capacidade de realização futura da empresa através de uma orientação sistemática de atividades e decisões, sacrifica até uma boa situação atual por uma melhor no futuro e ajuda a controlar o que se pode controlar e diminuir a incerteza ou a insegurança daquilo que é imprevisível.

"Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-los".⁴

(3) CHIAVENATO, Idalberto. "Administração de Empresas".

(4) ACKOFF, Russell L. Planejamento Empresarial.

BSFEAC

C A P Í T U L O 2

A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

Todo plano pode ser visto como uma via de comunicação e como instrumento usado para coordenação de tarefas. No entanto, existem outros meios para se fazer essas ações e que naturalmente exigem planejamento, mas nem tudo que exige planejamento, torna-se necessariamente um plano.

O plano, na verdade, representa o modo mais adequado para se registrar decisões. Essas decisões servirão como base para todos aqueles integrados na tomada de decisões.

O plano fixa limites e as decisões inicialmente registradas constituirão pontos de referência, e qualquer pessoa integrada no processo de tomada de decisões deverá seguir a orientação geral do plano, seja qual for o objetivo a ser alcançado.

O plano é formado por um processo de sucessivas decisões e com um grande número de diferentes tipos de informações como a identificação dos problemas; análise e determinação das consequências futuras das variáveis envolvidas; fixação de objetivos e administração geral dos recursos com relação às prioridades de ação.

Após essa explanação sobre o plano, procurar-se-á mostrar a distinção entre o plano e o planejamento. Essa distinção determinará a natureza do planejamento. Na verdade, o planejamento constitui o próprio processo de idealização e

de revisão do plano. Assim, é algo mais abrangente e não visa apenas a solução de um determinado problema. O planejamento analisa de modo genérico as diversas variedades que influenciarão a realização dos objetivos organizacionais, distinguindo-se principalmente pela sua característica dinâmica. O planejamento não resulta em planos definitivos, mas parciais e flexíveis, que possivelmente deverão ser formados a medida que a situação geral da empresa ou do meio sofre alterações.

O planejamento diz respeito, dentro de suas características, a tomada de decisões, racionalidade; a concepção do futuro; a reformulação de decisões, juntamente com a preocupação de manter essas decisões dentro de um padrão racional e, finalmente, a coordenação das tarefas no sentido de alcançar os objetivos desejados.

O planejamento não diz respeito a improvisação de decisões e nem se baseia em resoluções do passado ou rotineiras, e muito menos em utopias que fujam da realidade.

Afirma-se também que o planejamento pode surgir simultaneamente nos diversos níveis da empresa, podendo apresentar uma falta de coordenação na tomada de decisões. Por isso mesmo, o plano serve como instrumento de união e de balizamento para o planejamento dos níveis inferiores.

O planejamento é uma atividade muito comum a todas as pessoas desde a dona de casa até ao presidente de uma grande empresa, todos sempre necessitam planejar o que fazer.

Um aspecto importante, retratado por Newman⁵, é a

(5) NEWMAN, William H.. "Ação administrativa"

relação do planejamento com outras fases da administração. Para certos tipos de empreendimentos pode-se destacar bem as etapas para cada fase da ação administrativa. O planejamento, a organização, a reunião de recursos, a supervisão e o controle, geralmente estão separados nos negócios em que as condições de operação são previsíveis. Mas à medida que essas condições possam sofrer alterações como atrasos na entrega de encomendas, flutuações instantâneas de economia ou qualquer outro tipo de situação imprevista, essas fases da administração processam-se ao mesmo tempo.

BSFEAC

C A P Í T U L O 3

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

1. O Planejamento na Administração:

O Planejamento é uma função da administração que visa assegurar a racionalidade no processo de tomada de decisões. Os acontecimentos devem influir como base para as decisões, mas é importante que todos os fatores sejam utilizados da maneira mais científica possível. É comum se ver alguns dirigentes tomarem decisões baseando-se em elementos não racionais como experiências passadas, informações sem validade, preconceitos, emoções ou apenas em benefício próprio. Todos esses elementos têm um grande peso na probabilidade de não realização dos objetivos propostos.

O tempo é um requisito muito importante no processo de planejamento e quanto mais complexo for este processo, mais tempo será necessário para tal operação. Além do mais, afirma-se que as decisões racionais têm suas forças baseadas em planejamento a longo prazo.

Os elementos que definem o processo de planejamento são:

.O grau de responsabilidade pelo planejamento.

É importante saber de quem é a responsabilidade de planejar em cada um dos níveis da empresa.

. União dos representantes de cada nível da organização.

. O tempo considerado para que uma decisão seja efetivamente tomada.

Uma decisão que deverá ser tomada de acordo com o planejamento, para depois da realização de algumas metas, poderá ser antecipada, caso ela consiga melhores resultados dentro de uma política econômica governamental que está sendo implantada neste exato momento.

. O excesso de detalhes num plano de longo prazo.

Em consequência desse excesso, pode acontecer a não efetivação do próprio plano.

. A abrangência do planejamento.

Através desse elemento, é possível verificar a ocorrência de choques entre os vários elementos de um programa.

. As pressões das decisões rotineiras ou cotidianas.

Elas tendem a diminuir a influência do planejamento.

2. Elementos que afetam o Planejamento Possível

Planejamento Possível é aquele que dispensa a utilização de variáveis não racionais e exemplos abstratos de planejamento perfeito.

Sabe-se também que as empresas convivem com variáveis que de uma forma ou de outra influenciam a sua estrutura, sua função e seu desempenho. Essas variáveis ao afetarem a empresa, afetam também a idealização de um planeja-

mento que servirá de orientação para o programa de desenvolvimento da empresa. Pode-se mostrar algumas dessas variáveis que afetam o processo de planejamento. São as seguintes:

. Disponibilidade de informações.

Quanto mais rico de informações for o responsável ou responsáveis pelo planejamento, melhor será a qualidade desse planejamento.

. O fluxo das informações.

Na área empresarial, deve existir entre os departamentos das empresas, uma integração total e contínua. Assim, quanto mais condições tiverem os planejadores de captação de todas as informações disponíveis, mais aptos estarão para a idealização do planejamento.

. O Grau de inflexibilidade das determinações ou posições dos dirigentes.

Determinações superiores ou posições intransigentes dos detentores do comando da empresa podem limitar o número de alternativas disponíveis que podem ser utilizadas no processo de planejamento e até mesmo como elementos de um plano.

. O nível de competência dos planejadores.

É importante salientar que o responsável pelo planejamento seja alguém que esteja numa posição privilegiada dentro da organização para que lhe sejam asseguradas todas as condições necessárias para examinar sem constrangimento e sem proibição qualquer ocorrência na empresa. A posição do

planejador deve dar-lhe condições também de objeção ou de refutar determinações ao seu trabalho.

. Nível Econômico.

O nível econômico é um elemento fundamental para a realização das metas estabelecidas no plano. Este elemento será fortemente visado e bem examinado numa das fases do processo do planejamento estratégico, que estudaremos a seguir, onde são analisadas as condições ou potencialidades internas da empresa.

Sem condições financeiras é impossível para qualquer empresa pensar em realizações futuras.

. Democracia versus Autoritarismo.

Com um dirigente autoritário, que não discute com o grupo a razão ou os objetivos do planejamento, o processo do planejamento será menos complicado, pois não levará em consideração as objeções ou opiniões de outros membros da empresa. Entretanto, se o dirigente for democrático, o planejamento deverá sofrer contratempos no seu processo de idealização, pois levar-se-ão em conta todas as propostas dos outros membros da empresa. Porém, o processo de planejamento com toda certeza será mais rico em todos os sentidos, absorvendo mais informações e adquirindo mais idéias.

. A racionalidade.

No processo de planejamento, este elemento funciona como uma balança para medir o grau de importância e colocar numa escala de valores para fins de prioridade todas as metas desejadas.

. O papel do planejador no processo de planejamento.

Evidentemente que não se pode falar ou delimitar com simplicidade o papel do planejador no processo de planejamento. A complexidade do trabalho envolve muitos fatores objetivos, subjetivos, técnicos, pessoais e muitos outros. Entretanto, pode-se comentar a importância e fazer algumas observações com relação ao papel do planejador em cinco pontos fundamentais do processo de planejamento.

. Determinação das metas.

As metas de uma empresa são estabelecidas de acordo com suas oportunidades, na medida de suas possibilidades e em afinidade com sua razão de existência. Podemos então destacar que o planejador poderá até determinar as metas, porém todas elas serão baseadas e perfeitamente integradas aos três parâmetros anteriormente citados. De qualquer forma, é necessário que as metas sejam estabelecidas do modo mais claro possível, pois isto significa a referência pela qual o planejador avaliará o valor do plano de ação.

. Análise.

Este ponto procura descobrir todas as alternativas possíveis e factíveis que possam impulsionar a empresa para alcançar as metas estabelecidas.

Após a descoberta das alternativas, será realizado um estudo para avaliá-las em relação ao custo, tempo e benefícios.

Neste ponto o planejador tem muito mais a oferecer ao processo, procurando os caminhos e analisando-os com to-

ques mais pessoais.

. Seleção de alternativas.

As alternativas são escolhidas naturalmente pelo planejador através de procedimentos técnicos. Entretanto, a aceitação sem restrições à escolha do planejador dependerá do grau de confiança que os responsáveis pela empresa conceder-lhe-ão.

. Elaboração do Plano.

Após a seleção e escolha da alternativa, o planejador estabelecerá o curso de ação em todos os seus detalhes. Esses detalhes poderão conter propostas de outros que não estejam envolvidos diretamente com o processo de planejamento, inclusive os próprios departamentos específicos responsáveis pelos detalhes operacionais.

. Avaliação de Desempenho.

O planejamento é um processo circular, por isso o último passo poderá ser o primeiro na segunda fase do processo.

Por mais perfeito que seja um planejamento, é impossível antecipar todos os imprevistos que possam surgir. Sendo assim, torna-se necessário revisar e avaliar o desempenho das decisões que já foram tomadas.

O trabalho de avaliação deve ser contínuo para assegurar que o processo esteja em constante progresso.

Na verdade, o sucesso de um plano pode ter menos a ver com a qualidade das ações que foram realizadas do que com a capacidade de replanejar.

A flexibilidade do plano é fator de grande importância para que se consiga fazer uma readaptação no curso de ação. É preciso deixar margem para possíveis mudanças. O planejador neste aspecto tem completo domínio da situação.

CAPÍTULO 4

TIPOS DE PLANEJAMENTO

1. Planejamento Estratégico

As decisões básicas para o desenvolvimento de uma organização são projetadas a longo prazo. Decisões como a fundação de uma empresa ou criação de um novo produto não têm condições de realização num pequeno espaço de tempo, pois abrangem desde sua idealização até a obtenção dos resultados. Sendo assim, é preciso preparar-se para a programação de decisões que envolvam grande espaço de tempo.

A percepção do futuro é uma tarefa árdua, pois não é fácil para quem quer que seja, prever o que acontecerá daqui a alguns anos. No entanto, é necessário que os dirigentes de empresas tentem de alguma maneira perscrutar o futuro que os espera. E estabelecer um cronograma de futuras atividades e decisões que deverão ser realizadas e tomadas. Contudo, não é necessário apenas esperar as oportunidades que virão, é preciso mais. É preciso que a empresa esteja em condições de aproveitar estas oportunidades, e isto só será possível se forem estabelecidas e cumpridas as metas da administração. Todo planejamento estratégico é concebido e alcançado a partir de realizações no presente. Da mesma forma como não tem fundamento trabalhar agora sem a pretensão de conse-

guir algo no futuro.

A idéia de longo e curto prazo não deve ser dimensionada pelo tempo que se leva para a tomada de decisão futura, mas sim pelo tempo de duração de realização de decisão atual. DRUCKER, em "Introdução à Administração", afirma que o princípio de todo um planejamento começa por três perguntas que o dirigente de empresas deve fazer: "Qual é o nosso ramo?"; "Qual será ele?"; Qual deve ser?". A primeira pergunta deve ter uma resposta clara e através dela deverão ser tomadas as decisões atuais para a realização das pretensões presentes e manter a atividade empresarial durante todo o tempo necessário até a transformação futura que será a resposta para a segunda pergunta. - "Qual será ele?" Ao simular essa transformação, o dirigente então fará a terceira pergunta. - "Qual deve ser?" E a partir daí que o dirigente começará a tomar decisões, não só apenas atuais mas também estratégicas, com a intenção de moldar o futuro da empresa. O tempo não será dimensionado pelo espaço que levará para futuras decisões, mas pela eficácia das decisões estratégicas de moldar esse futuro. Leve o tempo que levar, seja ele curto ou longo, o imprescindível é que as decisões estratégicas sejam tomadas, pois é mais do que claro que as mudanças ocorrerão no ramo em que a empresa atua.

Os alicerces de um planejamento estratégico estão realmente nas decisões estratégicas que são tomadas no presente. As realizações do presente deverão proporcionar os vários caminhos nos quais os dirigentes traçarão seus planos de ação.

Uma visão do futuro como mágica ou a utilização de técnicas quantitativas não são suficientes ou adequadas para a formação de um planejamento estratégico. É imprescindível que a razão seja evidenciada e junto com ela um trabalho de base. Além do mais, existe no futuro a aparição de acontecimentos sociais isolados que poderão determinar mudanças radicais. A simples previsão do futuro ou as técnicas quantitativas de planejamento não são capazes de evidenciar esses acontecimentos, por isso é necessário mais que nunca um trabalho de base, de decisões estratégicas atuais para o fortalecimento da empresa contra o imprevisível, pois o futuro é assim.

De acordo com DRUCKER, "Planejar é aplicar o raciocínio, a análise, a imaginação e o julgamento. É responsabilidade técnica".⁵

O Planejamento Estratégico exige o maior conhecimento possível do futuro e se fortalece quando é dada prioridade às decisões de risco para execução efetiva a fim de que se possa acompanhar as reações provenientes da execução dessas decisões.

Um planejamento estratégico pode ir ao encontro de

(5) DRUCKER, F. Peter - "Introdução à Administração"

novos objetivos, novas aspirações, por isso é preciso que os dirigentes desfaçam-se de metas passadas, de planos ultrapassados e coloquem a atenção no moderno, nas novas tendências que estão surgindo.

A preocupação essencial deste ponto passa a ser sobre o novo e o tempo que se tem para implementar essa renovação. É importante saber que quanto mais cedo os dirigentes começarem a envolver-se com novos planos, mais cedo os resultados virão.

O trabalho é fator fundamental no planejamento estratégico. Com a liberação dos recursos por parte dos dirigentes e com o emprego daqueles que irão executar as tarefas, o planejamento estratégico poderá seguir adiante, mostrando resultados que servirão como bússola. Resultados positivos indicarão que o plano ocorre perfeitamente bem. Mas é importante que o plano seja realmente posto em prática e o mais depressa possível.

O Planejamento Estratégico, desenvolve-se no nível institucional, ou seja, na cúpula da empresa com uma abrangência global envolvendo toda a empresa com seus recursos, capacidades e potencialidades. Todo esse processo demanda tempo, mas na visão de CHIAVENATO, o longo período de tempo que associamos ao planejamento estratégico, algumas vezes está ligado mais diretamente aos efeitos desse planejamento do que à sua concepção.

Toda e qualquer empresa deve ter consciência de seu papel na sociedade. A prestação de seus serviços ou o seu produto precisam estar em consonância com as necessidades da

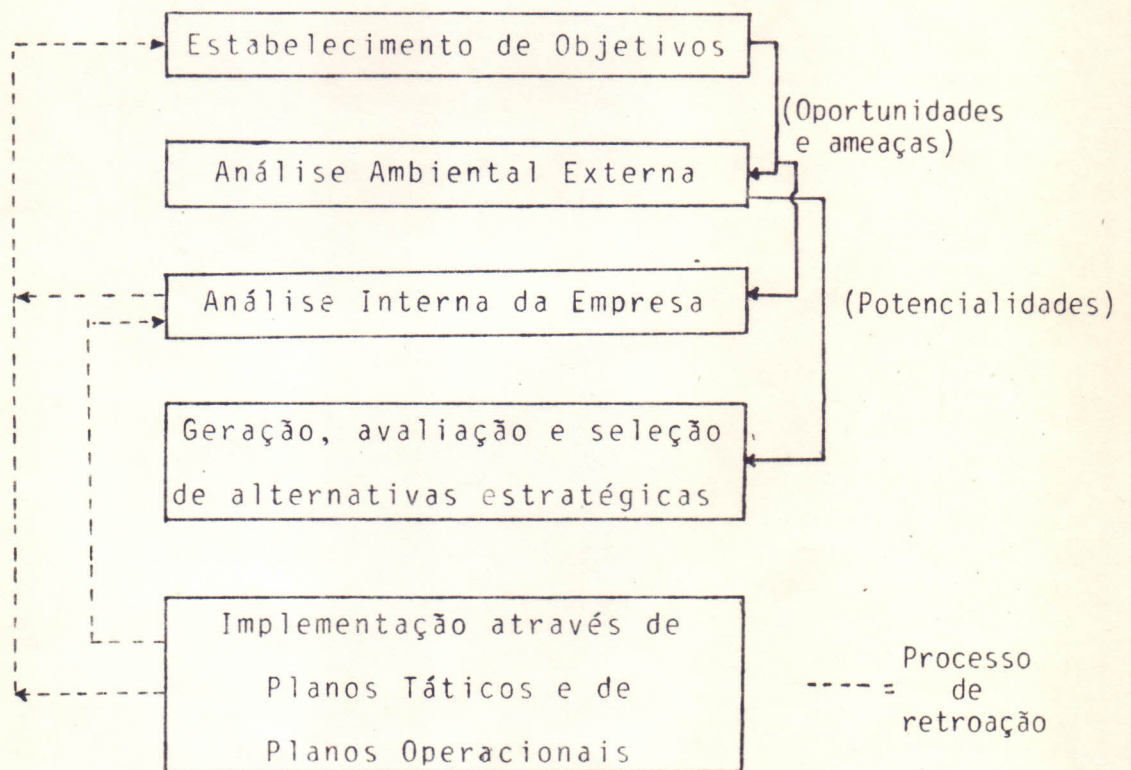
população. O meio onde a empresa atua também é dinâmico, as empresas que fornecem seus insumos e aquelas que fazem parte da concorrência sofrem um processo constante de evolução e interação. Todas essas forças envolvem a empresa e fazem com que o planejamento estratégico seja imprescindível para que a empresa acompanhe a evolução no seu meio de atividade. No entanto, é necessário uma integração interna, isto é, o planejamento estratégico requer desdobramentos de planos nos outros níveis da empresa até a sua execução, passando pelo nível intermediário até o nível operacional, todos harmoniosamente trabalhados com o fim de alcançar os objetivos estratégicos.

Níveis	Tipos de Planos	Conteúdo	Tempo	Atitude
Institucional	Planejamento Estratégico	Genérico e Sintético	Direcionado para Longo prazo	Macroorientado Aborda a empresa como uma totalidade.
Intermediário	Planejamento Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.
Operacional	Planejamento Operacional	Detalhado e Analítico	Direcionado para curto prazo	Microorientado Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

O PLANEJAMENTO NOS TRES NIVEIS DA EMPRESA

O Planejamento Estratégico é muito genérico e abrangente, por isso ele deve envolver todos os recursos da empresa e englobar os planos táticos do nível intermediário e os planos operacionais do nível operacional.

O planejamento nos níveis intermediário e operacional é mais específico e relaciona-se com cada área da empresa. Nesses níveis o planejamento torna-se mais detalhado e o cumprimento das tarefas vai aos poucos concretizando o alcance dos objetivos principais que são idealizados pelo planejamento estratégico concebido no nível institucional da empresa.



PLANEJAMENTO ESTRATEGICO, MODELO PRESCUTIVO SIMPLES

Os objetivos traçados formam a essência da vida de uma empresa. Existem objetivos de maior abrangência e objeti

vos menos abrangentes. Esses objetivos de maior abrangência dizem respeito aos aspectos subjetivos, pois são pretensões mais distantes da realidade e que exigem um grande esforço e tempo para a sua conquista. Esses objetivos são idealizados dentro do planejamento estratégico a nível institucional da empresa.

CHIAVENATO visualiza em obras de alguns autores como JEAN MEYER e H. IGOR ANSOFF, alguns tipos de espécies de objetivos considerados principais, ou seja, que fazem parte do planejamento estratégico da empresa.

Os tipos básicos de objetivos identificados por MEYER são: lucro, expansão, segurança e autonomia.

Segundo CHIAVENATO, ANSOFF designa duas espécies de objetivos que são: econômicos e sociais.

Vejamos então o que se pode tirar dessas correntes de pensamento. É evidente que os tipos de objetivos defendidos por MEYER são mais claros e de certa forma até impostos dentro de uma sociedade capitalista. O lucro por ser fator primordial para a sobrevivência da empresa, portanto, terá que constar como objetivo bem definido. No entanto, a expansão, a segurança e até mesmo a autonomia, a qual importa em contingências de natureza específica, estão intimamente relacionadas com a capacidade lucrativa da empresa. Sendo assim, poderíamos resumir esses quatro tipos de objetivos em apenas um, ou seja, o lucro.

No pensamento de ANSOFF, designados os objetivos econômicos e objetivos sociais, pode-se resumir e visualizar mais claramente as verdadeiras funções de uma empresa peran-

te a sociedade. O Planejamento Estratégico designando essas duas espécies como árvores genealógicas dos objetivos principais da empresa, os tornam bem mais abrangentes e socializados.

A realização desses objetivos principais, no entanto, dependerá do inter-relacionamento com os objetivos menos abrangentes e secundários traçados a nível intermediário e operacional.

Diz CHIAVENATO que:

"Existe uma hierarquia de objetivos em cada empresa: cada objetivo é geralmente fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetivos mais abrangentes da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa".⁶

A empresa está inserida num campo de atuação onde ela recebe e dá uma contribuição para o bom relacionamento com o meio. Mas, para que a empresa possa oferecer alguma coisa útil à sociedade e ao mesmo tempo manter-se ativa no seu campo de atuação é preciso que o dirigente tenha sensibilida

(6) CHIAVENATO, Idalberto - "Administração de Empresas"

de suficiente para captar a melhor informação e a mais importante para o seu planejamento estratégico a fim de melhor posicionar-se no futuro.

O planejamento estratégico exige que o dirigente vislumbre não somente as organizações mais diretamente ligadas à dele, mas que procure ter uma visão ampla de todos os organismos concorrentes ou não que influenciam de alguma forma as tendências do ramo de atividade da empresa e verificam se essas tendências podem modificar as suas potencialidades ou alterar o caminho das oportunidades e ameaças que cercam a empresa. Isto significa na prática, que o dirigente deve acompanhar as mudanças sociais, ou seja, estar atento às necessidades da sociedade; aos problemas relacionados com os recursos naturais e econômico - financeiros; às descobertas tecnológicas e finalmente aos fatores legais que possam afetar as atividades da empresa.

Um outro aspecto importante na concepção do planejamento estratégico é a análise das condições internas da empresa. Antes de determinar os objetivos para os quais a empresa deverá voltar-se, é necessário um prévio exame das reais condições de potencialidades da empresa. Como todo organismo a empresa, apresenta pontos de fraqueza e pontos de vigor, e dependendo das pretensões do planejamento estratégico, os recursos deverão ser carreados de maneira estratégica para os pontos de fraqueza ou então deverá o dirigente deixar aberta uma válvula de escape com a montagem de um planejamento estratégico flexível para o caso da empresa não conseguir superar seus pontos fracos.

Uma outra abordagem importante na análise das condições internas da empresa, apontada por Drucker, relaciona-se com a necessidade, conforme ele, denominada "Abandono planejado", significando em termos práticos que a empresa deve deixar de investir naqueles projetos que, de acordo com o que mostram as tendências atuais, ficarão obsoletos ou cairão em desuso.

O planejamento estratégico reclama por um conjunto de alternativas estratégicas para melhor seguir um determinado curso de ação. Isto significa que ao analisar o ambiente externo da empresa, distinguindo as ameaças e oportunidades que se apresentam para a empresa e verificar as condições internas da empresa com seus pontos fracos e fortes, o planejamento estratégico optará pelo tipo de ação mais indicado, ou seja, se a empresa apresentar domínio no seu ramo de atividade, ela tenderá para uma postura mais avançada, impondo as condições de concorrência. Mas caso a empresa não tenha controle sobre essas variáveis analisadas, ela será obrigada a manter-se numa posição mais retraída, ficando apenas a seguir aquelas que controlam o mercado. Essas opções estratégicas são denominadas por Chiavenato de "ativas" ou "passivas".

Finalmente, chega-se à etapa final do planejamento estratégico que Chiavenato designou, no seu modelo prescritivo, de "implementação do planejamento estratégico através do planejamento tático e operacional". Isto significa que o planejamento estratégico deve ser posto em prática através da integração dos níveis hierárquicos da empresa. O nível institucional que criou o planejamento estratégico deve oferecê-

lo como ponto de referência ao nível intermediário que o desdobrará em diretrizes e planos de ação que por sua vez servirão para determinar o curso das operações ao nível operacional da empresa.

Chiavenato afirma que:

"O planejamento estratégico, como vimos, lida com decisões globais, genéricas e amplas. Para que possa ser executado em todos os demais níveis da empresa, precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado. Assim, no nível intermediário ele será desdobrado em planos táticos para cada divisão ou departamento da empresa, e no nível operacional, cada plano tático será desdobrado e detalhado em planos operacionais relacionados com as tarefas e operações a serem realizadas".⁷

Como vimos, o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planos táticos para efetivamente desenvolver-se. No entanto, para Russell L. Ackoff a distinção entre planeja

(7) CHAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas.**

mento estratégico e tático é relativa. Quanto mais demorado e abrangente for o efeito de um plano sobre as atividades de uma empresa, mais estratégico ele será. Porém a consciência de longo prazo e de curto prazo também é relativa e, sendo assim, os planejamentos estratégico e estático também o são. De qualquer maneira uma posição está bem clara na visão de Russell, ao nível da administração central os objetivos são mais fortes e gerais, e exigem mais tempo para a realização daqueles que dizem respeito à própria existência da empresa. A administração superior, portanto, é responsável pelo planejamento estratégico.

A elaboração do planejamento estratégico constitui-se de quatro fases distintas:

DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.

Nesta fase a empresa formula e coloca em ordem de importância e prioridade os objetivos globais que irão orientar o rumo das atividades da empresa.

ANÁLISE DO POTENCIAL INTERNO DA EMPRESA.

Esta fase trata da análise das condições internas a fim de permitir uma avaliação da potencialidade da empresa. Através dessa análise a empresa encontrará pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes são fatores que facilitarão a realização dos objetivos, enquanto os pontos fracos são fatores que implicarão em dificuldades para a realização desses objetivos. O confronto desses pontos permitirão avaliar a potencialidade da empresa em relação aos objetivos organizacionais.

A análise a ser realizada deve envolver um exame dos recursos disponíveis (humanos, tecnológicos, insumos); na estrutura da empresa para determinar o grau de integração nos vários departamentos e em seu funcionamento; e finalmente um exame nos índices que avaliam o desempenho da empresa (lucratividade, produção, crescimento e outros).

ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE E AMBIENTE DE TAREFA DA EMPRESA.

Esta fase realiza uma avaliação das oportunidades e obstáculos para a empresa. Existem dois ambientes externos à empresa. O primeiro, diz respeito ao seu ambiente de tarefa, ou seja, o meio onde a empresa atua. Neste são analisados os produtos ou serviços oferecidos pela empresa a fim de se descobrir quais as perspectivas futuras ou tendências de seus produtos ou serviços em relação às necessidades da sociedade. São também analisados neste primeiro ambiente os concorrentes da empresa.

O segundo, meio ambiente, diz respeito à situação estrutural e conjuntural da economia como um todo, ou seja, políticas econômicas, legislações, situações social, cultura e outras.

DETERMINAÇÃO E ESCOLHA DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Esta fase orienta o curso de ação futura que a empresa deverá seguir para alcançar os objetivos organizacionais, tendo em vista análise das condições íntimas e externas da empresa.

1.1. Estrutura das decisões estratégicas.

Os dirigentes empresariais gastam boa parte de seu tempo tomando decisões sobre um vasto universo de problemas, evidentemente que devemos distingui-los dos problemas específicos do plano estratégico da empresa. Muitos têm relação com a estratégia da empresa, outros não.

Qual a forma e de que maneira são tomadas essas decisões estratégicas é a dificuldade que mais nos preocupa. Existem nesta incógnita dois caminhos distintos. O primeiro, discute o processo complexo de comportamento e desenvolvimento mental dos tomadores de decisões. O segundo, discute o processo para tomar decisões que levam em consideração apenas o problema a ser solucionado através de um estudo das alternativas e suas consequências.

É indiscutível que o futuro de uma empresa depende muito do retorno que terá em seus investimentos e isto leva a fixação de objetivos e metas. Para as decisões que está em jogo é precisamente a conversão dos recursos para alcançar o maior número possível de objetivos. Contudo, para a realização deste processo são exigidas, decisões ao nível estratégico, tático e operacional. H. Igor Ansoff dividiu essas decisões, de acordo com esses níveis, em três categorias: decisões estratégicas; decisões administrativas e decisões operacionais.

Em virtude do alcance que as decisões estratégicas conseguem em relação aos projetos da empresa, daremos ênfase às mesmas, embora se possa dizer que todas as categorias de decisões estão interligadas.

As decisões ao nível estratégico procuram desenvolver soluções para problemas externos. A nível estratégico as atenções voltam-se para o ambiente de tarefa da empresa e através dessas decisões procura-se um equilíbrio entre a função da empresa e as necessidades da sociedade.

1.2. A tomada de decisões estratégicas

A princípio, pode-se confundir decisões estratégicas com decisões de investimento de capital. Na realidade, há diferença entre uma decisão que tem como finalidade moldar o futuro de uma empresa, alterando às vezes até mesmo a própria razão de sua existência e uma decisão que visa apenas à implantação de um determinado projeto, mesmo que este possa trazer algum desenvolvimento específico.

Existem quatro etapas específicas na formulação das decisões estratégicas:

PERCEPÇÃO DA NECESSIDADE DA DECISÃO

É necessário e estratégico que os dirigentes estejam permanentemente numa constante investigação para descobrir a necessidade de alterações ou implementação de medidas estratégicas.

BUSCA DE ALTERNATIVAS

No planeamento estratégico nem todas as alternativas de decisão surgem antecipadamente, algumas alternativas apresentam-se durante o período em que se está tentando a realização das metas e objetivos planejados. Nesta situa-

ção, a empresa enfrenta dois problemas. Um diz respeito à busca efetiva de alternativas e o outro diz respeito ao cuidado com a distribuição dos recursos disponíveis entre as alternativas já existentes e as alternativas que despontam no futuro.

AValiação DE PROJETO

É importante salientar que no planejamento estratégico não há apenas um objetivo em vista. O que existe, na verdade, é um vetor de objetivos normalmente conflitantes, isto é, quando se atinge um objetivo, ele pode estar prejudicando a realização de outro, como por exemplo: o lucro e a realização social dos operários. Por isso é importante que se avalie bem os projetos e dimensione o alcance de suas concretizações em todos os sentidos que possam afetar as metas estabelecidas no planejamento.

ESCOLHA DE UMA OU MAIS ALTERNATIVAS PARA FINS DE EXECUÇÃO.

Esta escolha está intimamente ligada à necessidade de realização das metas e objetivos mais interessantes naquele momento para a empresa. Isto não significa, porém, que as outras alternativas serão relegadas totalmente ao segundo plano. Nesta questão é importante verificar qual o efeito conjunto dessas alternativas sobre o planejamento global.

2. Planejamento Intermediário

Vimos no capítulo anterior que o planejamento estratégico abrange a empresa de maneira geral e é realizado pela administração superior. No entanto, esse planejamento necessita ser posto em prática, ou seja, precisa ser executado na base da empresa.

O planejamento estratégico é baseado em objetivos futuros de longo prazo e isso faz com que ele adquira a incerteza provocada pela instabilidade das variáveis no ambiente interno e externo da empresa.

A execução das tarefas ou do curso de ação necessário para alcançar os objetivos pretendidos, precisa de uma programação real e certa para que possa ser levada avante.

O que se pode concluir, entretanto, é que não há como encaixar o planejamento estratégico diretamente no plano operacional. O planejamento intermediário funciona como um receptor e modelador da linguagem estratégica para linguagem operacional.

Os planos ao nível intermediário absorvem as incertezas do planejamento estratégico, esquemmatizam as tarefas e desdobram-se em planos operacionais para que sejam executados.

O planejamento no nível intermediário envolve objetivos limitados, com curto prazo e atua em áreas específicas.

O planejamento intermediário deve seguir a diretriz geral do planejamento estratégico. Os planos feitos

dentro de cada departamento devem conter programas de tarefas a serem executadas com a finalidade de alcançar metas específicas de cada departamento. Por exemplo: o departamento de produção; o departamento financeiro; o departamento de vendas e outros mais, deverão elaborar e realizar os planos específicos, mas que ajudem na realização do objetivo maior, idealizado pelo nível institucional.

Pode-se destacar três características distintas do planejamento intermediário:

- relaciona-se com tarefas atuais ou de um futuro próximo;
- controla e interrelaciona as tarefas atuais;
- aplicação atual dos recursos.

O planejamento intermediário preocupa-se em manter a força de realização das atividades e de elaborar um programa de curto prazo para a tomada de decisões relacionadas a uma área específica da empresa.

Talvez seja certo dizer que o planejamento intermediário é mais presente de que futuro. Mas é bom lembrar que é muito relativo, quando se trata de determinar o "curto prazo" ou o "longo prazo". De qualquer forma, o planejamento intermediário apresenta pontos fundamentais que servem para caracterizar o processo de planejamento. Assim, ele deve:

- ser permanente e contínuo;
- estar voltado para o futuro;
- usar da racionalidade;
- seguir os passos básicos do processo: procurar al

ternativas; analisá-las; selecioná-las, escolher a melhor e refletir sobre os resultados.

2.1. Constituição do planejamento intermediário.

O planejamento intermediário constitui-se de planos táticos.

O plano é algo mais concreto, pois ele direciona a atividade dentro de um espaço de tempo e descreve a realização da meta desejada.

Os planos táticos significam o caminho para integrar as decisões e direcioná-las no curso da estratégia proposta e ao mesmo tempo ajudar o nível operacional a entender o que realmente é preciso fazer, como fazer e quando fazer.

A fim de melhor estruturar os planos táticos e orientar a tomada de decisões, é necessário a complementação desses planos com políticas.

2.2. As Políticas

As políticas tomam a forma de guias genéricos. Elas procuram estabelecer limitações fronteiriças no processo decisório.

Na verdade, as políticas servem como guias em qualquer nível da empresa. Cabe então a cada nível definir suas políticas de atuação integrando-as aos planos estabelecidos.

Ao nível intermediário, no qual estamos interessados no momento, denominamos esses guias de políticas adminisis

trativas. E para cada departamento devemos ter uma política distinta, tanto na produção como em finanças e outras mais.

As políticas, como já falamos, servem para orientar as decisões e integrá-las dentro dos planos. Mas também apresentam outras virtudes:

- apresentam uma estabilidade para os esquemas, nos quais todos os planos espelham-se;
- no nível intermediário, as políticas procuram padronizar o andamento do trabalho - em seus diversos departamentos.

Com a composição do planejamento através dos planos táticos e a orientação do processo decisório pelas políticas específicas de cada área, complementamos a estrutura para a realização das metas, que são os objetivos dos planos, para em seguida fazer a análise dessas metas em relação aos objetivos estratégicos.

3. Planejamento Operacional

Neste capítulo, tenta-se mostrar de maneira clara o que é planejamento operacional, como se realiza seu processo, e de que modo ele ocorre na prática.

O planejamento operacional resulta de um processo onde são previstas e elaboradas ações imediatistas necessárias para o alcance das metas estabelecidas nos planos táticos. Os pontos fundamentais desse processo são distinguidos pelo detalhamento das tarefas a serem executadas, pelo curto espaço de tempo reservado à execução dos planos operacionais e

e finalmente às operações.

Pode-se então caracterizar o planejamento operacional através de três pontos específicos:

1. detalhamento das tarefas;
2. curto prazo para realização;
3. abrangência localizada;

Para melhor funcionar e realizar os objetivos próprios, o planejamento operacional necessita ser composto de planos operacionais.

Os planos operacionais são elaborados em função de cada área e dizem respeito somente a cada tarefa específica. Com isso, o processo do planejamento operacional procura fazer com que os planos operacionais tornem-se especializados a fim de que se consiga a eficiência exigida para a realização de suas tarefas.

"Os planos operacionais estão voltados para eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema nos níveis institucional e intermediário da empresa".⁸

Os planos operacionais atuam em todas as áreas da empresa e por isso fica difícil descrevê-los com precisão .

(8) CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas.**

Mas, de acordo com Chiavenato, pode-se classificá-los em quatro grandes grupos:

1. Planos relacionados com métodos.
2. Planos relacionados com dinheiro.
3. Planos relacionados com tempo.
4. Planos relacionados com comportamento.

Os grupos acima citados serão explicados a seguir.

1. Planos relacionados com métodos:

Esses planos dizem respeito aos procedimentos que devem ser seguidos para a execução de uma tarefa. Sabe-se da diversificação de etapas na realização de uma tarefa. Porém não basta saber apenas o que é preciso fazer para realizar determinada tarefa, é preciso saber coordenar essas etapas.

O processo de execução de uma tarefa precisa ser delineado de modo claro para que não haja excesso de custos na sua realização. Os custos provenientes da falta de procedimentos e de métodos de trabalho podem ser observados no tempo gasto; no excesso ou falta de pessoas para realizar a tarefa e finalmente no prejuízo da desorganização do trabalho.

A maneira como deve-se descrever os procedimentos e métodos de trabalho numa empresa é conhecida por "Fluxograma".

O fluxograma é um gráfico que estabelece uma ordem de sequência de procedimentos necessários à execução

da tarefa.

Podemos citar três tipos de fluxogramas:

. O fluxograma vertical descreve uma rotina utilizada por várias pessoas, independentemente da tarefa a ser realizada

. O fluxograma horizontal revela a participação de cada pessoa dentro do procedimento necessário à realização da tarefa.

. O fluxograma de blocos é muito rico em símbolos que têm a função de representar cada rotina do procedimento adequado para a realização da tarefa.

2. Planos relacionados com dinheiro:

Na realidade, estes planos representam os orçamentos.

Pode-se assim, elaborar planos para todos os gastos que porventura ocorram dentro do departamento específico. Evidentemente que todos esses orçamentos refletem o que se estipula no orçamento global. Mas é importante salientar que esses planos de orçamentos apresentam um tempo de duração limitado, chegando no máximo a coincidir com o exercício fiscal. Pois, caso venha a estender-se por mais tempo, estarão entrando no campo do planejamento financeiro, cuja competência é do nível intermediário.

3. Planos relacionados com o tempo:

Existem alguns planos operacionais que se preocu-

pam com o tempo gasto para a realização de uma tarefa. Sabe-se que tempo é dinheiro e para não desperdiçá-lo é necessário fazer um plano adequado.

Para controlar o tempo existem planos tão simples como, por exemplo, o cronograma.

O cronograma é uma espécie de tabela onde coloca-se a tarefa numa linha horizontal e o tempo, representado por dias ou meses em colunas verticais.

Um outro plano operacional relacionado com o tempo de duração das tarefas é o PERT.

O PERT exige uma técnica mais apurada, pois consiste em traçar caminhos diferentes com procedimentos diversos, limitando a realização de cada evento em atividade a um determinado período de tempo. No final, deverá ser escolhido o caminho cujo procedimento resultou numa diminuição do tempo necessário à realização da tarefa.

Um outro tipo, chamado de plano condicional, procura regular o tempo através de uma condição predeterminada. Este plano é muito usado principalmente em relação aos estoques de materiais.

4. Planos relacionados com comportamentos:

Estes planos procuram restringir o campo de criatividade dos operários. São planos implícitos em virtude da especialização das tarefas, ou seja, se o operário já tem de modo predeterminado o detalhamento das operações a serem realizadas, ele dificilmente terá chances de desenvolver um

comportamento que favoreça aos seus valores pessoais, como bom exemplo, escolher uma maneira própria para realizar o seu trabalho.

Finalmente, pode-se expressar que os planos operacionais são consequências de planejamentos bem mais aprofundados, que envolvem incertezas e grande sensibilidade de oportunismo, mas que não deixam de ter a sua complexidade e exigir dos dirigentes ou responsáveis muito conhecimento sobre o trabalho a ser realizado, o tempo e o comportamento das pessoas que com eles trabalham.

CONCLUSÃO

Não gostaria de concluir este trabalho para expressar simplesmente, a importância que tem o planejamento para o desenvolvimento de uma empresa. Esta afirmação já é do conhecimento de todos, e, portanto, indiscutível.

O que quero mesmo é falar sobre o conhecimento adicional que adquiri ao pesquisar sobre o tema em questão. Particularmente foi algo que melhorou muito a minha visão sobre o assunto, porque me fez ver o planejamento de um modo mais claro e objetivo.

Geralmente o aluno de administração conhece muito superficialmente o planejamento. Estuda-o apenas resumidamente como uma das funções da administração, mas sem mais detalhes e profundidade. Isto faz com que o planejamento seja visto de modo muito subjetivo, fazendo com que o estudante não consiga adquirir uma melhor noção de como é realizado o processo de planejamento.

Com este trabalho tive a oportunidade de ler um pouco mais sobre o assunto e constatei que o planejamento não é uma atividade solta no espaço, que se realiza apenas com a simples decisão de agir. Na verdade, o planejamento exige todo um processo de etapas sequenciadas, elaboradas passo a passo e perfeitamente estabelecidas, mostrando bem o cami-

nho que se deve seguir quando se quer fazer um planejamento para atingir o objetivo desejado.

BIBLIOGRAFIA

- ✦ JAMESON, Samuel Haig - Planejamento. Volume VIII - 1963.
- ✦ CHIAVENATO, Idalberto - Administração de Empresas. Editora McGraw-Hill - 1982.
- ✦ CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora McGraw - 1983.
- ✦ ACKOFF, Russel L. - Planejamento Empresarial. Livros Técnicos e Científicos. Ed. S.A. - 1976.
- ✦ DRUCKER, Peter F. - Introdução à Administração.
- ✦ ANSOFF, H. Igor - Estratégia Empresarial. Editora McGraw - Hill.
- NEWMAN, William H. - Ação Administrativa.