

# IV SEMEAD

---

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SENDO APLICADO EM UNIDADES DE ORGANIZAÇÕES E EM PROFISSIONAIS

*Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>1</sup>*

### RESUMO

O trabalho discute a aplicação das técnicas de Planejamento Estratégico, mostrando iniciativas de aplicá-las não apenas em grandes empresas, como também em pequenas empresas, grupos de empresas, unidades de organizações e até no próprio indivíduo.

O trabalho apresenta, de forma resumida, os principais passos da aplicação de um modelo de Planejamento Estratégico em unidades de uma organização e em profissionais.

O modelo é fruto de uma tese de doutorado, já tendo sido aplicado em um processo de pesquisa de aprimoramento em mais de 200 entidades, inclusive, tendo sido utilizado para algumas publicações acadêmicas.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA/USP, Mestrado em Administração de Empresas pela FEA/USP e Bacharel em Administração de Empresas pela Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. E-mail: martinho@usp.br.

## INTRODUÇÃO

Existe um preconceito de que Planejamento Estratégico só deve ser desenvolvido em grandes empresas. O livro Planejamento Estratégico na Prática (Fischmann e Almeida, 1991), mostrou que esta técnica administrativa pode ser utilizada também em pequenas empresas, embora a literatura até hoje pouco contemple este segmento da ciência da Administração.

Em uma das teses de doutorado (Almeida, 1994), foi desenvolvido um modelo de Planejamento Estratégico aplicado em um grupo de tecelagens de Americana. Neste trabalho mostrou-se que a técnica de Planejamento Estratégico (PE) pode ser aplicada em grupos de empresas que desejem seguir estratégias comuns, seguindo alianças que possibilitam o sucesso comum. A tese utilizou a metodologia de Pesquisa-ação Participativa, onde se interagiu com os pesquisados (no caso com os empresários), para possibilitar traduzir as idéias de PE para uma realidade de pequenas empresas e de trabalho em grupo de empresas. Como conclusão da tese, pode-se observar que a utilização de estratégias comuns pode trazer grande benefício para as empresas, e particularmente às pequenas empresas que necessitam de economia de escala.

Após a defesa da tese, a pesquisa continuou com a aplicação do modelo em trabalhos de alunos, desde graduação, cursos especiais, MBA, até de mestrado e doutorado. Já foram realizadas mais de 200 aplicações do modelo.

Nestes anos de aplicação do modelo, muitas idéias foram acrescentadas, ajustando a forma de desenvolver o trabalho, e mostrando a sua possibilidade de ser aplicado não apenas em pequenas empresas, ou grupo de empresas, mas também em unidades das empresas e até ao indivíduo enquanto profissional. Cada aplicação diferenciada do Planejamento Estratégico exige um tratamento distinto conforme as suas particularidades, e traz também vantagens diferentes.

O Planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia-a-dia, sendo necessário criar um comprometimento com a sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas, como análise ambiental, mas as pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e para surpresa dos empresários muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

No caso de estratégia em grupo de empresas, o próprio grupo de empresários cria o envolvimento, que força a alocação de tempo, mas existe um outro problema, que é o estabelecimento de confiança entre os parceiros, sendo que o grupo de preferência deve ser de pessoas que já tenham um bom relacionamento. Quando se consegue a aplicação do Planejamento Estratégico em um grupo de empresas que tenha um bom entrosamento como foi o caso de Americana, relatado na tese já citada.

Para unidades de uma organização, o problema maior é a falta da realização do Plano Estratégico das unidades superiores, que servirão de base para as unidades abaixo, mas que não deve servir de desculpa para não se realizar o Planejamento Estratégico em unidades de uma Organização. Neste caso, é necessário que se realize algumas suposições sobre o que deve ser a estratégia da unidade superior.

O Planejamento Estratégico, quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mas desça de forma integrada nos seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil a implementação do Plano Estratégico em todos os níveis, inclusive no caso da organização como um todo.

No texto a seguir, para evitar a repetição de empresa, unidade e profissional, será tratado o conjunto como uma “entidade”.

A cada aplicação pode-se acrescentar alguma contribuição, em função das particularidades das entidades, sendo portanto um modelo aberto que deve ser adaptado às realidades das entidades que se aplica o modelo.

Alguns alunos de mestrado e doutorado desenvolveram pesquisas utilizando o modelo. Dentre estes trabalhos tem-se, inclusive, a utilização em uma dissertação de mestrado, que utilizou o modelo para desenvolver o Plano Estratégico do Centro de Pesquisa em Biotecnologia da USP (Evaristo de Jesus, 1999). Esta dissertação de mestrado foi uma aplicação do modelo visando um novo direcionamento do Centro de Pesquisa, visando possibilitar que as pesquisas sejam comercializadas, gerando receitas para a unidade. Entre outros trabalhos que utilizaram o modelo pode-se mencionar um Plano Estratégico de uma empresa rural (Antoniali, 1997) e uma empresa do ramo de construção civil (Ross, 1997)

O modelo passou a ser conhecido também dos consultores da área, sendo que pelo menos duas empresas de consultoria tem utilizado o modelo com ajustes, pois solicitaram a licença para utilizá-lo. Uma delas tem aplicado Planejamento Estratégico em escolas, e outra empresa de consultoria está colaborando no processo de desenvolvimento do PE de uma grande Usina Siderúrgica.

Em função das diversas possibilidades de utilização do modelo de PE, este artigo comentará apenas a forma de utilizá-lo para indivíduos e unidades de organizações, fazendo parte de um trabalho maior, que envolverá a publicação de um Manual de Planejamento Estratégico.

Para facilitar o trabalho de realização do Plano Estratégico, procurou-se criar planilhas fáceis de serem preenchidas, mas que exigem bastante reflexão, aconselhando-se que o processo de preenchimento seja realizado em um ambiente sem interrupções. No caso da realização do plano de unidades de organizações, aconselha-se que o trabalho seja desenvolvido em grupo, que poderá ser dos principais dirigentes da unidade, e que ao participar do processo de realização do plano, estarão já se comprometendo com a sua implementação.

## **O que é Planejamento Estratégico**

Antes de apresentar o modelo de realização do Plano Estratégico de uma entidade, é importante que se apresente o que é Planejamento Estratégico, e por que este trabalho é importante para o seu sucesso.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve-se seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que sem desperdício de esforços se caminhe na direção pretendida.

O conceito que devemos ressaltar é que ninguém ganha dinheiro apenas por que é esforçado e faz certo o seu trabalho. É preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado. Quanto ao primeiro conceito podemos dizer as pessoas são eficientes ao desenvolver bem um processo e eficazes ao alcançar bons resultados. Sendo que é claro que um trabalho eficiente ajuda a alcançar a eficácia, mas não é só ser eficiente, pois isto é obrigação, é preciso ser eficaz.

Assim, não adianta se matar de trabalhar chegando cedo e saindo tarde, se o negócio não dá dinheiro! E veja que tem muita gente pagando para trabalhar, ou seja, ganhando tão pouco que seria melhor ficar em casa, por que são apenas eficientes e não são eficazes, pois não direcionam as suas atividades para aquilo que traz resultado.

Da mesma forma, este alerta também vale para o responsável por uma unidade ou um profissional. Estamos cansados de conhecer gerentes e diretores que apenas cumprem os seus deveres e não contribuem em mais nada além das suas obrigações para a empresa. O responsável por uma unidade não pode deixar de ser eficiente, mas tem que contribuir para o melhor resultado da empresa como um todo. Ser eficiente é desenvolver bem a sua obrigação, mas ser eficaz é que traz o sucesso para a empresa.

E quando nos olhamos como profissionais. Quantos exemplos se conhece de pessoas que são verdadeiros escravos do trabalho, chegando a sacrificar a sua família e até a sua saúde, para desenvolver o seu trabalho (procurando ser mais eficiente do que é possível), e, muitas vezes, não tem nem o sucesso profissional, por não aproveitar as oportunidades e se prevenir quanto as ameaças, e nem cumpre o seu papel junto à família.

Pois para ser um profissional eficaz tem-se que atender aos objetivos da vida como um todo e não apenas a parte financeira.

As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. E veja que o Planejamento Estratégico não é algo que alguém irá dizer como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas será o próprio profissional, com as suas idéias organizadas, que irá redirecionar suas atividades.

### **Como Estabelecer a Estratégia**

A seguir será discutido o processo de estabelecer a estratégia seguindo os passos do modelo, de uma forma resumida para ser apresentado neste artigo, alertando que existem muitas outras formas de desenvolver o PE, segundo a visão de outros autores, e que estas outras formas também irão levar ao estabelecimento da estratégia.

O processo de desenvolvimento do Plano Estratégico que vamos utilizar tem, inicialmente, quatro atividades para orientar a realização da estratégia:

- Análise dos aspectos internos. Nesta atividade são conscientizados os pontos fortes e fracos, que é a forma de maximizar a eficiência da entidade.
- Análise ambiental. Esta é a atividade mais complexa e importante do PE, pois são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade.
- Comparação da Missão ou Vocação com o Campo de atuação. Nesta atividade é verificada a coerência entre aquilo que a entidade se propõem, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a Missão ou Vocação com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribuem para o sucesso da entidade.
- Estabelecimento da Estratégia Vigente. É preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo para a entidade, em função da falta de continuidade de estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

As quatro atividades poderão ser desenvolvidos em qualquer ordem e servirão para estabelecer a estratégia. A seguir, serão explicados as quatro atividades.

### **Análise dos Aspectos Internos**

Nesta atividade de análise dos Aspectos Internos são identificados, inicialmente, os fatores de sucesso para o melhor cumprimento de sua Missão (razão de ser):

- De uma espécie de unidade de uma empresa (tesouraria, departamento de pessoal, compras ...).
- De um tipo de profissional (médico pediatra, engenheiro civil de projetos...).

Os fatores que levam ao sucesso uma entidade são chamamos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os fatores são aqueles considerados como chaves, ou seja, que o foco no desenvolvimento destes pontos é que serão determinantes e principais responsáveis para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.

A seguir, procura-se comparar os FCS's com o dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores ou inferiores às entidades comparadas. Desta análise chegaremos aos Pontos Fortes e Fracos. Para os Pontos Fortes será indicada a estratégia que possa tirar vantagem desta condição, e para os Pontos Fracos a Estratégia deverá ser de reduzi-los.

Vamos a seguir dar alguns exemplos de FCS's, que não esgotam a lista, mas que o bom senso nos indicam como sendo os principais:

Para que uma tesouraria de uma empresa seja considerada como destacada é importante que ela atenda da melhor forma possível à sua Missão, que neste caso é de manter a liquidez da organização. Para isto uma tesouraria precisa ter: bom relacionamento com os bancos; bons negociadores; bons relatórios para tomada de decisões e de controle de suas atividades (concisos, abrangentes, atualizados, precisos, e disponíveis); estrutura enxuta; bom relacionamento com outras unidades da empresa, sendo o relacionamento não só de coleguismo, mas também de atendimento de suas necessidades, como pagamentos pontuais das despesas realizadas pelas outras áreas, etc.

Para um profissional em Administração de Empresas, em um cargo de diretoria, tem como Missão dar a direção para a empresa, sendo importante para seu sucesso que seja: sempre atualizado não apenas em técnicas de administração (incluindo informática), mas também no que ocorre pelo mundo e na empresa; tenha uma visão do todo da empresa; saiba se relacionar com as outras pessoas sendo disponível, agradável, confiável etc.; saiba se comunicar bem por escrito e de forma oral; conheça outros idiomas que possibilite o seu relacionamento internacional, etc.

Depois de escolhidos os Fatores Críticos de Sucesso, temos que fazer uma comparação com uma unidade semelhante de outra empresa ou dentro da mesma organização, e no caso de um profissional, com outro de mesma especialidade.

Quando se pede para um gerente comparar com uma unidade de seu concorrente, a primeira reação é achar que não conhece suficientemente a unidade do concorrente, mas quando solicitamos para que identifique os Fatores Críticos de Sucesso de sua unidade, estes sempre tem uma idéia, mesmo que não seja precisa, e a partir desta constatação, o gerente tem maior facilidade de estabelecer as comparações. O mesmo acontece quando comparamos com um outro profissional.

Na comparação dos Fatores Críticos de Sucesso iremos identificar aqueles em que estamos melhores ou piores que o padrão de comparação. É claro que a base dos Pontos Fracos são os Fatores Críticos de Sucesso que estamos piores e o inverso em relação aos Pontos Fortes. Mas quando for mencionado os Pontos Fortes e Fracos, estes devem ser descritivos e, se possível, englobar os vários pontos em uma só frase.

Como exemplo de um ponto fraco de uma tesouraria poderá aparecer algo como: "Os relatórios chegam atrasados e com informações irrelevantes". Neste caso a tesouraria poderá planejar para aumentar a rapidez de processamento de seus relatórios, mas deverá se questionar se não existe um problema de comunicação com os usuários de sua informação e se estes podem estar querendo receber informações sob medida para as suas necessidades.

Como exemplo de um profissional, podemos encontrar pessoas cujos pontos fortes não são aproveitados em seu trabalho, como por exemplo um caixa de uma agência bancária que seja poliglota. Para esta atividade o profissional em nada está tirando vantagem de seu ponto forte, mas se esta pessoa passar a trabalhar no mesmo banco, mas na área de comércio exterior certamente poderá ser de maior utilidade para o banco e desempenhar um trabalho melhor remunerado. Desta forma, a estratégia deste profissional poderá ser tentar uma transferência para a área de comércio exterior.

## **Análise do Ambiente**

A análise do ambiente é a etapa mais importante do Plano Estratégico pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. É um repensar da entidade, onde se questiona inicialmente a localização, e depois o ramo de atividades, que é aplicável apenas para os profis-

sionais, e por fim, analisa-se o ambiente propriamente da entidade, dentro da localização e setor de atividades que a entidade irá operar.

A análise do Ambiente, de uma entidade, é tudo aquilo que influencia a entidade nos seu desempenho sem que esta pouco ou nada possa fazer para mudar.

Enquanto que a análise dos Aspectos Internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudar, cabendo à entidade penas tomar medidas para se preparar para o futuro.

Da análise Ambiental são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

A coleta das informações do ambiente deve ser orientada, para não se perder em um número imenso de dados, sem saber como orientá-los para nos ajudar a identificar a estratégia.

### **Ambiente de uma Região**

Por região pode-se entender a comparação desde das condições de uma rua para outra, de uma cidade para outra, até de um país diferente, sendo que neste mundo cada vez mais globalizado as entidades para serem competitivas não podem se acomodar à sua região de atuação como se esta fosse imutável. Um engano que se faz, é considerar que apenas as grandes Empresas é que podem ter atuação em mais de uma região, existindo muitos casos de unidades de organizações que atuam com sucesso, inclusive em outros países.

Um exemplo interessante de se maximizar as vantagens de diferentes nações, acontece em uma pequena empresa chamada Megabras, que produz equipamentos de medição e que mantém uma unidade de informática na Argentina com cerca de 6 funcionários e uma unidade de produção no Brasil, com 20 funcionários. Procura-se maximizar as vantagens utilizando os funcionários de informática que são mais baratos na Argentina e os de produção que são mais baratos no Brasil, além de estar presentes comercialmente nos dois países.

Um outro exemplo de Unidade de uma Organização que se fixou em outra região foi a unidade de manutenção da empresa aérea TAM, que se fixou no Paraguai para aproveitar as vantagens tributárias e de custo de mão-de-obra do país vizinho.

Acompanhando nações como a Inglaterra, que tem melhores condições de para se estabelecer empresas do que a França, observa-se que há um grande número de empresas francesas que se mudaram para a Inglaterra, pois conseguem um melhor resultado com um menor esforço. No Brasil, presenciamos, desde o início do século até a década de 80, uma grande imigração de pessoas que procuravam melhores oportunidades no país e depois de 90 houve o inverso, ou seja, os brasileiros passaram a ir para outros países onde as oportunidades eram melhores. Desta forma, um profissional quando está realizando o plano estratégico de suas atividades profissionais deve refletir sobre a possibilidade de mudar fisicamente de região, inclusive de se mudar para o exterior.

Para se discutir a atratividade de uma região para uma entidade é necessário que se compare o que esta oferece e o que é importante para a entidade como: infra-estrutura e serviços públicos, o custo tributário, mercado, mão-de-obra e qualidade de vida.

Em um mercado que cada vez mais é globalizado, e composto por blocos econômicos, é importante levar em conta não apenas o mercado do país atual mas também do bloco econômico em que o país está inserido, que é o mesmo mercado.

## **Ambiente do Setor de Atividades**

Quanto ao setor de atividade, Porter discute a vantagem competitiva das indústrias (ramo de atividade) (Porter, 1989), e das nações (Porter, 1993). Utilizando alguns destes conceitos e acrescentando o nível de interferência do governo, pode-se dizer que para discutir a favorabilidade de um setor de atividades, deve-se levar em conta:

- Poder dos clientes e fornecedores.
- Nível de saturação da concorrência.
- Facilidade de entrada de novos concorrentes.
- Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos.
- Nível de interferência do governo.

O último item é particularmente importante no Brasil, quando a interferência do governo por setor de atividades é maior que nos países mais desenvolvidos. Atualmente, a interferência é menor mas tivemos por muitos anos tabelamento de preços de determinados produtos que chegava a ser abaixo do custo levando até o produtor a esconder o seu produto, como foi o caso do gado de corte no plano cruzado.

Assim uma vez perguntaram para um milionário americano qual seria o melhor negócio para se investir e ele respondeu que seria no ramo de Petróleo. Em seguida perguntaram qual seria o segundo melhor negócio e ele respondeu que seria em uma empresa no ramo de Petróleo mal administrada. Esta brincadeira tem uma lição importante, pois o que fica claro é que, na época, as empresas no ramo de Petróleo conseguiam um melhor resultado com um menor esforço.

Para uma unidade de uma organização esta discussão não tem muito sentido, pois a unidade não pode mudar de ramo de atuação, mas para um profissional esta preocupação é fundamental.

Note que quando mencionamos que um profissional pode mudar de ramo, não significa obrigatoriamente uma mudança radical, como a do engenheiro que passou a vender sucos sob o nome de “O engenheiro que virou suco”, mas podendo ser até uma mudança de ênfase, como um corretor que passe a dar preferência para vender imóveis residenciais ao invés de comerciais.

## **Análise do Ambiente da Entidade**

Dentro deste processo de estruturar a análise ambiental deve-se, inicialmente, entender os seus vários segmentos, que tem características e formas de análise diferentes. A proposta de segmentação ambiental segue no quadro a seguir, que é uma adaptação do modelo apresentado por na ENANPAD 97 (Almeida, 1997):

## Segmentação Ambiental

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais	Características	Método de Análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do Poder Político: Inflação, Crescimento do PIB, Legislação.	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas podemos projetar uma tendência a longo prazo.	Deve-se ouvir a opinião de Expert's e apostar em uma tendência política a longo prazo. Na análise tem-se que traduzir em fatos políticos como eleição, e aprovação de lei.
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como IBGE.	Deve-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis.
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram as identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.	O método de análise é o estudo de Cenários, que se utiliza das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas. No caso empresas pode-se segmentar entre proprietários e funcionários.	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de serem mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes.	Para identificação dos valores de empresas ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da Cultura Organizacional.

Do quadro apresentado deve-se observar que muitos autores fazem a análise apenas do Ambiente Externo, que compreende o Macroambiente (solo e clima) e o Ambiente Operacional. Nos últimos anos a avaliação do ambiente tem sido estendida ao ambiente interno que avalia os valores e aspirações das pessoas.

Ao desenvolver o Plano estratégico de uma Unidade é importante que conheçamos os valores que norteiam os funcionários desta área da empresa, para que ao formular a sua estratégia possamos identificar oportunidades e ameaças.

Como exemplo, vamos supor que uma unidade de marketing que seja caracterizada por funcionários que tenham a aspiração de um reconhecimento externo de seus trabalhos. Neste caso, poderia ser aproveitada a oportunidade de se incentivar a participação em congressos, o que iria trazer um resultado de aprimoramento teórico dos funcionários da unidade e estaria em sintonia com os valores dos funcionários.

Na análise de um profissional, não é preciso ressaltar a importância do auto-conhecimento das aspirações e valores para traçar a estratégia da vida profissional.

Uma vez que compreendemos a segmentação do ambiente e suas características, é necessário que identifiquemos quais serão no futuro as variáveis que mais terão maior influência, seja na unidade ou no profissional, que estamos realizando o plano estratégico. Para isto deve-se identificar, em cada segmento ambiental, as variáveis que terão esta influência. Note-se que não é fácil este exercício, pois exige um alto grau de abstração.

Para facilitar o trabalho, procura-se lembrar do passado e do presente períodos de sucesso e de insucesso, relacionando com o que mudou no desempenho da entidade e identificar o que causou os problemas. Normalmente, são fatores que não dependem da nossa ação, ou seja, foram ou são variáveis ambientais que

têm uma influência significativa no desempenho da entidade. No estudo das influências não é necessário se ater apenas às experiências da entidade, mas poderá ser relacionado com as unidades de um determinado tipo e a um determinado tipo de trabalho profissional.

A seguir, daremos exemplos de períodos de sucesso e insucesso nas entidades.

Pensemos no caso de uma tesouraria, que poderá ter tido grande importância em uma época inflacionária, ou em outra ocasião em que o presidente valorizava a área financeira, só tomando decisões depois de consultar o Fluxo de Caixa, e a área teve recursos para poder desenvolver, contratando bons profissionais, possibilitando treinamento e salário compatível para toda a equipe.

Depois de identificadas as variáveis ambientais também teremos que analisar o que deverá acontecer no futuro. Voltará a inflação? O próximo presidente irá dar uma orientação financeira para a empresa?

No caso de um Administrador Financeiro, poderá haver uma época em que o trabalho em um setor era mais valorizado que em outro, como o trabalho em um Banco que era mais valorizado que em uma Indústria ou Comércio, em uma época de alta inflação.

## **Macroambiente Clima**

As variáveis do Macroambiente Clima estão ligadas a ações políticas de governo, que podem ser municipais, estaduais federais ou de outros países. As ações podem refletir para a entidade, desde restrições por mudança de leis dirigidas à entidade, até projeções de crescimento da economia de um país, que terá uma influência mais abrangente.

Para uma unidade de uma organização, as variáveis do Macroambiente Clima também incluirão as variáveis políticas da organização em que a unidade está inserida, como possíveis mudanças de diretoria.

A previsibilidade do Macroambiente Clima de uma entidade é semelhante ao que ocorre ao clima físico, onde pode-se prever com certa facilidade apenas a curtíssimo prazo, como uma frente fria que chegará nos próximos dias, ou uma tendência a longo prazo, como a certeza de que teremos mais dias quentes no verão do que no inverno, embora possa haver alguns dias mais frios no verão do que alguns dias quentes do inverno.

Como existem os meteorologistas que são capazes de prever o clima físico, também existem os *expert's* que são capazes de prever as mudanças na economia e na política. Geralmente estes *expert's* são economistas, que se especializam em analisar as tendências e as previsões do futuro da política e da economia. Da mesma forma que no clima físico, pode-se prever com certa precisão qual será a inflação deste mês, mas será difícil precisar qual será a inflação daqui a um ano. Neste caso poderemos ter uma visão de uma tendência que será aproximada, mas deverá indicar se existirá um período com maior ou menor inflação.

Para a unidade de uma organização é necessário visualizar além das mudanças na economia e na política do país e do mundo o que deverá ocorrer com a política de sua organização no futuro. Para isto, pode-se conversar com funcionários mais antigos, que seriam os *Expert's* da organização para formar uma idéia de como deverá ser a estratégia da unidade.

De qualquer forma, a previsão do Macroambiente Clima é sempre incerta, exigindo aquilo que chamamos de uma "Aposta" no que deverá acontecer com as variáveis ambientais.

## **Macroambiente Solo**

As variáveis do Macroambiente solo estão ligadas ao estudo da tendência da população e suas características, que compõem a finalidade última de toda atividade profissional. As tendências da população poderão ser de crescimento ou redução, segundo características que interesse estudar, como por exemplo:

- por faixa de renda;
- por escolaridade;
- por idade;
- por região.

A previsibilidade das variáveis do Macroambiente Solo é muito precisa, existindo estatísticas elaboradas pelo governo como as do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE, com fácil acesso e baixo custo.

Um cuidado que deve-se tomar é identificar as influências das variáveis do Macroambiente Clima no Macroambiente Solo, pois da mesma forma que no ambiente físico, as variáveis do Clima tem influências a Longo Prazo no Solo, ou seja, um crescimento maior ou menor da economia pode afetar não apenas a evolução da população por classe de renda como pode chegar a afetar a evolução da escolaridade e até crescimento demográfico.

Note-se que a análise deste segmento ambiental para uma unidade ou um profissional, não tem diferenças significativas da de uma organização, pois está se analisando o mercado potencial, seja da empresa onde a unidade está inserida, seja do mercado de trabalho onde o profissional pretende se desenvolver.

### **Ambiente Operacional**

A análise do Ambiente Operacional implica em entender como deverá funcionar no futuro a entidade, nas suas operações, dentro das futuras tecnologias, com os demais componentes que se interrelacionam, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, clientes e concorrentes.

Para projetarmos como será o futuro do Ambiente Operacional, deve-se usar uma técnica conhecida como elaboração de Cenário, onde se projeta pelas tendências conhecidas, como será o relacionamento operacional futuro. Vamos tomar como exemplo a unidade de vendas de uma empresa, que tenha uma equipe que faz visitas aos clientes para anotar os pedidos. Hoje, já muitas empresas deixaram de ter o vendedor que é apenas “tirador de pedido”, mas para o futuro com a evolução da informática e das comunicações, existirá ainda menos este trabalho que pode ser substituído, com vantagem, por outras formas de relacionamento, ficando para o vendedor um trabalho técnico de orientação quanto à utilização de seus produtos.

As técnicas de Cenário também são utilizadas para o Macroambiente Clima, quando se discute as tendências políticas e econômicas, mas, neste caso, quase sempre a coleta de informações se baseiam em opiniões de *Expert's*, e não no relacionamento entre as variáveis.

### **Ambiente Interno**

Muitos autores não utilizam da análise do Ambiente Interno para orientar a realização do Plano Estratégico, como também alguns autores chamam de ambiente Interno o que são os Aspectos Internos, e que a entidade tem possibilidade de agir.

A pouca utilização da análise do Ambiente Interno para a realização do Planejamento Estratégico justifica-se, pelas mudanças que estas técnicas vem enfrentando. Pois no início da realização do PE, dificilmente consideravam a importância de se conhecer as necessidades, valores e aspirações dos funcionários, para se elaborar a estratégia das empresas. Os funcionários, eram muitas vezes, ainda considerados como “Recursos”, o que de uma forma imprópria leva a até hoje a tratar a área que cuida da parte humana da empresa de “Recursos Humanos”.

Mais recentemente, a ciência da Administração vem mostrando que as empresas servem para satisfazer a diversos grupos, como os clientes, fornecedores, proprietários, governo e inclusive os funcionários e dirigentes.

Desta forma, não se pode deixar de lado, na análise ambiental, o segmento que procura conhecer as aspirações e valores das pessoas que compõem a entidade.

O Ambiente Interno é constituído dos valores e aspirações das pessoas que compõem a entidade. Para um profissional é aquilo que ele espera que o seu trabalho possa lhe proporcionar, o que não é muito diferente de uma unidade, que também estará procurando identificar o que a organização poderá trazer para os funcionários que compõem a unidade.

### **Missão ou Vocação Comparada com o Campo de Atuação**

Os conceitos de Missão e de Vocação são muito próximos e servem para delimitar o campo de atuação de uma entidade, e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.

O conceito de Missão está ligado à razão de ser, que pode ser de uma organização, unidade, ou profissional. Sendo que uma unidade deve ter a sintonia com a Missão da organização em que faz parte, da mesma forma que o profissional.

O conceito de Vocação está ligado à idéia daquilo que se tem mais facilidade para realizar, e aquilo que se tem mais gosto de realizar, e está ligado à idéia de que as pessoas são mais eficientes se trabalham naquilo que gostam e sabem fazer melhor.

Para os profissionais o conceito de Vocação é suficiente para delimitar o seu Campo de atuação, mas para as unidades eventualmente pode-se completar com o uso do conceito de Missão.

Em uma tesouraria, por exemplo, temos a missão de manter a liquidez da organização, mas a vocação do tesoureiro e de sua equipe poderá determinar que poderá cumprir com a sua missão atendendo a uma vocação de realizar as operações financeiras usando o câmbio, ao invés de usar as mais tradicionais.

Como exemplo, conheci um financeiro de uma fundação que aplicava os recursos da entidade em ouro, pois era um excelente conhecedor do mercado futuro.

### **Estratégia Vigente**

Para que não aconteça uma descontinuidade, é necessário que se conheça qual é a estratégia que a entidade vem seguindo, para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção, o que poderá implicar em prejuízos para a entidade, como um programa de informatização, que se for interrompido poderá levar à perda do que já foi investido.

Para conseguir identificar a estratégia que vem norteando uma unidade ou um profissional, podemos lhe perguntar quais são as atividades que considera de maior importância em um período curto, como um ano, bem como as atividades que representaram maior desembolso neste período.

### **CONCLUSÃO**

O artigo discute a utilização das técnicas de Planejamento Estratégico para entidades que não sejam apenas as grandes empresas, como na maioria das vezes é utilizado, e se concentra na utilização das técnicas de Planejamento Estratégico para unidades de organizações e indivíduos.

Do artigo, pode-se visualizar que as técnicas de Planejamento Estratégico tem uma grande amplitude de usos, sendo que a sua utilidade também é muito grande, quando se utiliza para entidades que não sejam apenas as grandes empresas, mas que deve-se levar em conta as particularidades de cada tipo de entidade, na realização do plano Estratégico.

Outro ponto que fica claro é que as técnicas de Planejamento Estratégico não são difíceis de serem utilizadas, podendo, com adaptações, serem aplicadas em diferentes entidades, como é descrito de forma resumida neste artigo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALMEIDA**, Martinho I. R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas, Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP, São Paulo, 1995.
- ALMEIDA**, Martinho I. R. *Por que não desenvolver uma análise ambiental para o Planejamento Estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações*; trabalho apresentado no 21<sup>o</sup>. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração ANPAD; no período de 21 a 24 de setembro de 1997.
- ANTONIALI**, Luiz Marcelo – *Planejamento estratégico: Um caso Prático em uma Pequena Empresa Rural que atua em Pecuária Leiteira*; trabalho apresentado no 2<sup>o</sup>. SemeAd (Seminários em Administração) na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, no período de 21 e 22 de outubro de 1997.
- EVARISTO DE JESUS**, Katia Regina – *Inovação e negócios em Biotecnologia: o caso do Centro de Pesquisas em Biotecnologia (CPB-USP)*; Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FISCHMANN**, Adalberto e **ALMEIDA**, Martinho I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*, editora Atlas, São Paulo, 1991
- PORTER**, Michael E. *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.
- PORTER**, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*, editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- ROSS**, Erineide Sanches – *Planejamento Estratégico: Uma contribuição para Empresas de Médio Porte na Área de construção Civil*; ; trabalho apresentado no 2<sup>o</sup>. SemeAd (Seminários em Administração) na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, no período de 21 e 22 de outubro de 1997.