

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: No setor de serviço

MOREIRA¹

1. INTRODUÇÃO

Nas constantes mudanças do mercado atual, o planejamento estratégico tem se destacado por ser uma ferramenta de gestão, tendo como o principal objetivo a tomada de decisões, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz, apontando as melhores medidas a serem tomadas para alavancar a situação futura desejada da empresa, enfrentando ameaças e aproveitando as oportunidades encontradas, sempre em um conjunto de ações contínuo. Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz, conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva.

Sabe-se que a análise dos resultados obtidos são cruciais para as tomadas de decisões dentro da organização, sempre buscando estabelecer o propósito comum, desenvolvendo o esforço conjunto, utilizando ao máximo seus recursos, de forma sistêmica e analítica.

Conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva.

Antes é preciso definir os caminhos, os meios, as ferramentas a serem utilizadas, transformar ideias e otimizar os processos internos, com o planejamento estratégico é possível facilitar a maneira de gestão em todos os aspectos, por diversos ângulos e de forma assertiva.

O presente trabalho parte da problemática: Quais as medidas devem ser tomadas para que o planejamento estratégico alavanque o mercado através da gestão empresarial?

O objetivo geral é contribuir com a importância do planejamento estratégico, demonstrar a gestão e planejamento de recursos para alavancar o processo produtivo da empresa, utilizando dos indicadores para identificação, análise e acompanhamento dos resultados e tendo como objetivos específicos: Identificar soluções inovadoras utilizando das principais ferramentas do que o Planejamento Estratégico oferece, realizar ações de melhorias, para que os principais objetivos estabelecidos possam ser alcançados e demonstrar os resultados da aplicação das ferramentas utilizadas.

Será utilizado para a pesquisa o método de caráter descritivo e exploratório, a construção teórica, tem como objetivo sustentar este trabalho e fundamentar através da revisão dos conceitos para o tema proposto, para isso, foi necessário realizar pesquisas por diversos autores renomados, artigos e sites.

¹Bianca Silva Félix Moreira, Graduando em Administração: Administração, bianca.felix@hotmail.com.

O tema se justifica na necessidade do Planejamento Estratégico para as empresas que possuem dificuldade em sua forma de gestão assim como em um modo geral, pois o ato de administrar requer situações adversas, complexas e inesperadas, assim deve-se buscar continuamente novos conceitos e ações para sobreviver ao mercado atual.

2. ANÁLISE E COMENTÁRIO DO CONTEÚDO

O planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

Na visão de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”

Para Fishmann e Almeida (1991, p. 25):

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é realizado sem nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

Na visão de Nascimento (2006), várias são as razões da crescente atenção que as empresas vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do Planejamento Estratégico nas empresas são as mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Sendo assim, a empresa somente conseguirá se desenvolver se conseguir ajustar-se rapidamente à essa conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

E um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas, ao contrário do Planejamento a Longo Prazo que é abrangente demais, tentando estabelecer planos muito antes de serem necessários, não fazendo distinções entre os planos que podem ser deixados de lado sem prejudicar a missão central escolhida pela cúpula administrativa. O Planejamento Estratégico estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também concentrar-se sobre assuntos de relevância. Uma forte razão para a utilização de Planejamento Estratégico é a de que a concorrência está fazendo este tipo de planejamento, e a empresa que deixar de se manter a par dessa tecnologia gerencial estará em desvantagem.

Russell Ackoff (1966) esclarece as dúvidas existentes entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais, ou seja, o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

Diante do que já foi colocado no presente artigo, pode-se afirmar que a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais de administração e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento

quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

Segundo (SILVA, 2007, p.38)

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38)

Longenecker (2007) ainda cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação as outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Desta forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita” (2003, p.38).

Assim, corrobora-se com Boechat (2008) quando este reafirma a relevância destas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Em função do aumento da personalização e da flexibilidade dos processos e produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial e nacional cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados, com uma orientação tecnológica voltada para a produção (PINHEIRO, 1996).

Devido suas limitações próprias dos modelos de negócio, as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem, assim, analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros). (OLIVEIRA, 1998)

O planejamento estratégico, neste sentido, procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa necessária para que tal processo possa ser aplicado.

Para Tavares (2010), o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar no desenvolvimento desse tipo de atividade. O autor também destaca que no planejamento estratégico, o processo de elaboração e implementação estão diretamente relacionados às condições do negócio.

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. GOLDE (1986) apresenta as seguintes etapas para o planejamento na pequena empresa: examinar as características básicas da empresa; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento.

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo, muitas vezes, não tem a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo, e é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

MEGGINSON et al apud SAUER & COLOSSI (1997) alegam que entre os motivos que levam o pequeno empresário a não planejar, estão: o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, a falta de conhecimento do processo e o sentimento que as mudanças futuras não podem ser planejadas. O planejamento é um processo que requer criatividade, tempo e habilidade, mas que realmente auxilia o pequeno empresário a detectar os problemas potenciais e a se antecipar a eles.

O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe (ALMEIDA, 2001).

PRAHALAD (2000) afirma que as metodologias de planejamento tendem a ser sofisticadas para as necessidades da pequena empresa e, ainda, que as pequenas empresas devem pensar a estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, visando desenvolver um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas em alocação de recursos. As empresas precisam começar a construir bases de competência que lhes permitam sobreviver conforme os mercados se transformam. Segundo o autor, esses requisitos são verdadeiros, tanto para grandes como para pequenas empresas, talvez ainda sejam mais verdadeiros para as pequenas.

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998),

“As razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são as seguintes: ausência de uma visão de longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão equivocada do que os clientes querem; visão subestimada da concorrência; planejamento financeiro inadequado; falta de forte liderança; procedimentos e sistemas ineficazes; ausência de habilidades críticas; incapacidade de mudar; e incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Faz-se necessário, então, elaborar um planejamento procurando inibir as razões apresentadas acima. As razões para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento nas pequenas empresas revelam o contexto do processo estratégico na pequena empresa: a necessidade de realização do planejamento estratégico abrangente, mas, por sua vez, simples e que auxilie a pequena empresa a tornar-se mais competitiva e, as particularidades da pequena empresa que influenciam o processo estratégico. Assim sendo, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das características e obstáculos presentes na pequena empresa.

GOLDE (1986) concluiu que mais vale ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. Assim, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das particularidades da pequena empresa. Segundo NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares relacionadas a seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e, ainda, poderão ser elencadas outras. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas e as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico realizado. As particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa aborda procedimentos a fim de responder a problemática apresentada buscando atingir os objetivos propostos, utilizando de tópicos com conceitos e ações operacionais, baseando na pesquisa bibliográfica de autores das áreas de administração e afins, que nortearam a pesquisa para que esteja clara. Levando em consideração que as metodologias de elaboração e implantação de planejamentos estratégicos foram inicialmente criadas para as grandes indústrias da década de 70, as pesquisas e informações atuais sobre pequenas empresas é, de fato, escassas, grandes partes dos autores que abordam este tema utilizam de metodologias mais complexas como base, simplificando-as para assim programar nas pequenas empresas.

Gil (2008, p. 19) define pesquisa como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde formulação de problema até apresentação e discussão dos resultados.

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites” no conceito usado por Fonseca (2002) ele afirma que qualquer trabalho científico inicia com uma pesquisa bibliográfica de outros autores que abordaram o mesmo tema, porém ele afirma também que:

(...) existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas públicas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Portanto, para que possa existir uma pesquisa é necessário que haja uma pergunta ou problema a ser solucionado, pesquisar e buscar a resposta a alguma coisa. Esta pesquisa em questão pode se caracterizar como exploratória, como afirma Gil (2008) esta proporciona maior familiaridade com o problema, podendo torná-lo mais explícito, sendo utilizado o método de pesquisa bibliográfica, onde a pesquisa é baseada em matérias já elaboradas por autores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou apresentar a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para a gestão de pequenas empresas, mostrou que permite com que os empresários tenham uma visão clara do futuro da organização e estabeleçam ações concretas para alcançar seus objetivos. Com o planejamento estratégico, é possível mobilizar a equipe em torno de um propósito comum e tomar decisões mais assertivas, evitando erros que possam comprometer o sucesso da empresa.

Tão importante quanto as funções administrativas são as áreas funcionais, marketing, recursos humanos, materiais, patrimônio, produção e finanças. O entendimento destas áreas, bem como quem e o que fará certamente ajudará no processo de planejamento estratégico. Dentro das organizações, seja de qualquer porte, existem níveis de planejamento a serem seguidos, uma vez que cada área será responsável por uma parte do processo de planejamento. Em pequenas empresas isto acontece naturalmente e sistematicamente, nas grandes organizações a complexidade do sistema aumenta e é de fundamental importância saber onde cada processo do planejamento se dará.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas requer um comprometimento e uma dedicação constante. É necessário

que os empresários estejam abertos a ouvir sugestões e ideias de sua equipe, que são fundamentais para o sucesso do planejamento. Além disso, é preciso monitorar regularmente o progresso e realizar ajustes quando necessário.

Outra consideração importante é que o planejamento estratégico não deve ser visto como um processo estático, mas sim como uma atividade contínua e dinâmica. À medida que o mercado e o ambiente empresarial mudam, é preciso atualizar e adaptar o planejamento para garantir que a empresa esteja sempre preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades.

Com os resultados encontrados observamos que a elaboração de um plano estratégico com foco na reestruturação, por meio de pesquisas e de uma proposta de acordo com a realidade da empresa, seja uma ferramenta que ajude a organização a se posicionar no mercado, mas buscando sempre estar atenta às mudanças do mercado, acompanhando às novas tecnologias e às necessidades de seus clientes, para que possa ajustar suas estratégias e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Sugere-se que o estudo seja replicado em forma de pesquisa de campo em diversas organizações, comparando assim os achados obtidos. Indicadores de desempenho podem ser criados a partir dos resultados aferidos na aplicação das ferramentas, a fim de monitorar a performance dos serviços executados. Paralelo a isto, melhorias no atendimento e na execução dos serviços são essenciais para que as organizações alcancem melhor desempenho diante dos concorrentes. Demonstra-se, dessa maneira, a relevância de estudos voltados para desenvolvimento e implementação de planejamento estratégico, estabelecendo as direções da empresa, auxiliando no processo de tomada de decisão de forma eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CARVALHO, Murilo Murça de. **Oportunidade para parceria indispensável: Pequenas Empresas e administradores competentes.** Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, n.27, p. S2-S7, dezembro 1999.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Anais do IV Congresso de Administração, 12 Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para A Análise da Indústria e da Concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, José Francisco (Org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMPSON, Arthur A. Jr. STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira. 2000.

WRIGHT, Peter L. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.