



Planejamento Estratégico nas empresas da Amazônia: o caso de Cruzeiro do Sul/AC.

César Gomes de Freitas 1, Olivier François Vilpoux 2.

1. Mestre em Desenvolvimento Local - IFAC e-mail: cesar.freitas@ifac.edu.br
2. Doutor em Génie Des Systèmes Industriels - UCBD e-mail: vilpoux@ucdb.br.

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma discussão a cerca do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão organizacional, apresentando como subsidio pesquisa realizada em empresas da cidade de Cruzeiro do Sul/Acre. A referida pesquisa trás a tona informações sobre o conhecimento dos gestores locais sobre esta ferramenta, assim como sobre os usos e utilização da mesma nesta importante cidade da região Amazônica.

Palavras-Chave: Planejamento, Planejamento Estratégico, Gestão Organizacional.

1. Introdução

Desde os tempos de Henry Fayol, quando se desenvolveu o conceito do processo administrativo, o planejamento é um dos principais temas da gestão de negócios.

As empresas da região do Vale do Juruá (extremo ocidental do Brasil), com destaque para a cidade de Cruzeiro do Sul, são em sua maioria do setor comercial e de prestação de serviço. A região é pouco industrializada e necessita importar a maioria dos produtos consumidos de outras regiões do país.

Como grande parte das empresas do interior do país, a quase totalidade das empresas de Cruzeiro do Sul são gerenciadas de maneira amadora e empírica. Uma das razões da falta de profissionalismo é exatamente a falta de mão de obra qualificada.

Até que ponto essa situação impede as empresas locais de terem conhecimento e acesso as ferramentas de gestão organizacional, como o Planejamento Estratégico? O presente trabalho tem como objetivo buscar resposta a essa questão.

O planejamento, em especial o planejamento estratégico, é de grande importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas e organizações. O tema é de grande relevância, ainda mais quando se considera de uma região com tantas especificidades quanto a região Amazônica.

A pesquisa descritiva para coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado junto a 41 (quarenta e uma) das 1300 (mil e trezentas) empresas privadas, de diversos ramos de atividade, no município de Cruzeiro do Sul, no Acre, representando 03 três por cento do todas das empresas locais. O questionário, com dez questões, abordou temas qualitativos e quantitativos, por meio de perguntas estruturadas, dicotômicas, de múltipla



escolha e escalonadas. A coleta e análise dos dados foram realizadas no mês de Outubro de 2011.

A primeira parte do trabalho é composta pela revisão de literatura, onde são abordados os temas propostos para reflexão. Na segunda parte são apresentados os resultados, discussões e conclusões relativas à pesquisa realizada.

2. O Planejamento Estratégico no atual cenário empresarial

Se existe uma palavra que define o atual cenário empresarial, esta palavra é competitividade. Graças aos avanços tecnológicos, os produtos estão ficando, seja em relação aos processos de fabricação, seja em relação à qualidade, cada vez mais parecidos. Este fato influi decisivamente na gestão das empresas, fazendo com que elas busquem novas formas de agregar valor a estes produtos, como forma de garantir a diferenciação com relação aos concorrentes e uma posição de destaque no mercado globalizado.

Cada vez mais as organizações devem estar preparadas para as mudanças, que a cada dia acontecem de formas mais intensa e rápida. Segundo Ansoff (1993, p. 32): *“As mudanças, porém, tornaram-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas, em relação à experiência anterior”*.

Além das constantes alterações e mudanças do mercado, fruto, como mencionado, dos avanços tecnológicos, outras variáveis influenciam o ambiente empresarial. São exemplos: as mudanças nos regimes de trabalho, a ampliação das fronteiras das organizações, as terceirizações e a necessidades de adoção de responsabilidade social e ambiental, entre outras.

A moderna administração possui inúmeros instrumentos de auxílio a gestão dos negócios. Um destes instrumentos, capaz de, ao mesmo tempo, determinar um diferencial em relação aos concorrentes e preparar a organização para este novo ambiente empresarial é o Planejamento Estratégico.

Tal necessidade é relatada por Tachizawa (2000, p.05), que afirma que *“Conseguir se colocar acima das turbulências de curto e enxergar as transformações mais amplas e consistentes que ocorrem no ambiente é algo essencial aos gestores nos dias de hoje”*.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão que as empresas estão buscando para auxiliar no processo gerencial, possibilitando o desencadeamento de mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis, visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazo, permitindo estabelecer uma rota coerente com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente em que a empresa está inserida, ou seja, uma maneira de ajudar a organização a executar melhor suas atividades e suas finalidades.

A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir as metas e objetivos estipulados.

De maneira geral, pode-se afirmar que estratégia é o conjunto de regras que definem a forma como as decisões são tomadas dentro das organizações que passam a orientar o comportamento das mesmas (ANSOUFF, 1993)

O sistema de planejamento estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de forma disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

Segundo Ansoff (1993, p.304), *“O planejamento estratégico, um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa vis-à-vis com o ambiente, foi inventado*



por empresas que procuravam combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica”.

2.1 Etapas do Planejamento Estratégico

A primeira ação do Planejamento Estratégico é a definição da visão e da missão da organização. A visão é a declaração da direção que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Ela deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Por sua vez, a missão estabelece a razão de existência da organização, qual o seu negócio e a sua forma de atuação. Ao definir sua missão, a empresa estará consequentemente definindo seu foco no mercado, fato imprescindível ao planejamento do negócio.

Ensina Oliveira (2002, p.69), *“Nesta etapa, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado”*.

Uma vez analisado o ambiente interno, inicia-se a verificação das ameaças e oportunidades do ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve ser analisada como um todo e em seus aspectos macroeconômicos.

A análise dos fatores internos e externos da organização é chamada de diagnóstico empresarial. Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças podemos traçar as metas e objetivos, que são fatores imprescindíveis para a realização do Planejamento Estratégico.

Desta maneira podemos afirmar que uma adequada gestão começa com a definição, ou pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem perseguidos pela equipe. (OLIVEIRA, 2000)

2.2 Definindo e formulando as estratégias

Quando nos preparamos para uma viagem, primeiro definimos nosso destino, ou seja, para onde queremos ir. Em seguida, escolhemos o melhor caminho para chegar até lá. O planejamento estratégico segue esta mesma linha de raciocínio. O que foi abordado até agora foi a análise da empresa, tanto interna, como externa. Foi definida a visão e a missão da empresa e os objetivos que ela se propõe a atingir. Em outras palavras, foi escolhido onde se quer ir. Resta definir o caminho para chegar até lá. Neste momento torna-se necessário à definição e a formulação da estratégia para atingir os objetivos.

Neste ponto do planejamento serão utilizadas informações de todas as etapas anteriores, visando estabelecer estratégias focadas nas necessidades da própria organização. Um fator crucial é agregar valor ao cliente oferecendo um diferencial no segmento em que a empresa atua.

Deve ser lembrado que o plano estratégico de uma organização, desde sua fase inicial de preparação sofre a influência de diversos fatores de gestão ambiental e de desenvolvimento organizacional, tais como: estratégia institucional, estrutura e cultura organizacional, recursos humanos, processos sistêmicos e tecnologia da informação. (TACHIZAWA, 2000)



Por esta razão, sua implementação deve ser realizada de forma integrada e contando com a participação de todos os membros da organização, independente do nível e da relevância de seu trabalho. Uma vez que, o planejamento estratégico envolve as organizações de forma abrangente e sempre levando em consideração seu ambiente externo. (OLIVEIRA, 2002).

A integração ampla da organização no processo é importante não apenas na implementação do planejamento estratégico, mas, também, na sua execução para que haja coerência e sustentação decisória.

2.3 Controle e revisão

Após o estabelecimento das estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo da mesma.

Alguns especialistas afirmam que o planejamento estratégico pode ser o fator fundamental para a conquista de novos mercados.

Na definição de Kotler (2000, p.86):

O Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado.

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho *versus* investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando mudanças e ajustes de estratégia caso se façam necessárias.

Cabe aqui o conselho de Daft (2002, p.85), “*É preciso lembrar que as metas e a estratégia não são fixas nem podem ser tomadas como certas. Os gerentes de nível alto e médio devem selecionar metas para suas respectivas unidades, e a capacidade de fazer essas escolhas determinam em grande parte o sucesso da empresa*”.

Um ponto importante é a necessária flexibilidade que todo o processo deve buscar, permitindo beneficiar-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

Um dos maiores especialistas da Administração, Philip Kotler, divide as atividades de implementação e implantação do Planejamento Estratégico em: definição da missão do negócio, análise das oportunidades e das ameaças externas, análise de forças e fraquezas, formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas de apoio, implementação dos programas e coleta de feedback, exercício de controle. (KOTLER, 2000)

Como consequências positivas do planejamento estratégico, além da estruturação estratégica propriamente dita, poderíamos citar, entre outras: a convergência de ideias e atividades individuais de cada membro da equipe para com a estratégia da empresa; a flexibilização da empresa como um todo; e a aproximação da empresa das novas demandas do mercado, propiciando uma resposta mais rápida aos desejos e, assim, trazendo satisfação aos clientes.

3. Resultados e discussões

Ao analisar o setor das empresas pesquisadas, verifica-se que 60,9% são empresas comerciais, 29,2% são empresas prestadoras de serviços e 9,7% empresas industriais. Tais números se justificam pelas características da região amazônica, onde é encontrado maior número de empresas no ramo comercial, um grupo menor formado por prestadores de serviços e, por fim, um pequeno número de empresas industriais.

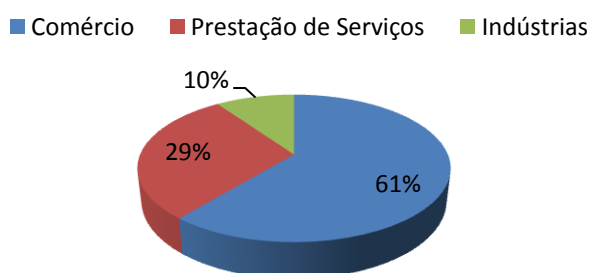


Figura 1: Setor das Empresas Pesquisadas.

Sobre a realização de algum tipo de planejamento, 87,8% responderam positivamente e 12,1% responderam não realizar qualquer tipo de planejamento. Os motivos apontados para a não realização de planejamento nas empresas foram falta de conhecimento e informação para 60%, falta de profissionais qualificados para 20% e nunca ter havido necessidade para outros 20% dos entrevistados.

Nas empresas onde existe planejamento em 16,6% das empresas este é realizado apenas pelo proprietário, em 8,3% é realizado pelo proprietário e diretores e gerentes, em 47,2% o planejamento é elaborado em conjunto pelo proprietário, diretores e gerentes e alguns funcionários de liderança. Em apenas 27,7% das empresas pesquisadas o planejamento é realizado por todos os funcionários.

Tais números mostram que na maioria das empresas pesquisada (47,2% + 27,7%) a atividade de planejamento é realizada de maneira democrática e participativa contando com a participação de proprietários, gerentes, diretores e pelo menos parte dos demais colaboradores, não ficando restrita ao topo da pirâmide organizacional.

Verificando os itens importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico, 90,2% das empresas pesquisadas informaram possuírem uma definição do conceito de Missão e Visão. É possível considerar este dado como relevante, uma vez que a definição da missão e visão de uma organização é o ponto de partida para qualquer atividade de planejamento, servindo como guias do caminho a percorrer, como uma referência para as demais atividades organizacionais.

Em relação às organizações realizarem algum tipo de avaliação ou análise interna sobre seus pontos fracos (fraquezas) e fortes (potencialidades) 82,9% responderam positivamente.

A análise dos pontos fortes e fracos da empresa é uma etapa fundamental para o sucesso da atividade de planejamento e consequente definição dos objetivos e metas. Sem

essa análise corre-se o risco de definir objetivos e metas incompatíveis com a realidade da empresa e, portanto, inalcançáveis. Tal erro pode ser um sério risco a moral e a motivação dos colaboradores.

Porcentuais muito próximos foram verificados quando se analisou as respostas a pergunta se as empresas realizam algum tipo de avaliação ou análise em relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades), com 78% que responderam positivamente.

Da mesma forma que a análise dos pontos fortes e fracos, a avaliação das ameaças e oportunidades é indispensável para a definição dos objetivos e metas, além de contribuir com informações fundamentais sobre o mercado, os concorrentes e as demais variáveis ambientais.

Quanto questionados se realizam algum tipo de acompanhamento ou avaliação em relação ao planejado 78% das empresas responderam que sim. A avaliação dos resultados alcançados pode ser bastante didática, uma vez que ao analisar e verificar as causas e razões dos problemas ocorridos, a organização pode ter oportunidade de aprendizado organizacional, crescimento e desenvolvimento em seus métodos e procedimentos.

Ao avaliarem os resultados do planejamento nos últimos anos, 87,8% das empresas pesquisadas anotaram que os objetivos têm sido alcançados. Tais números mostram que a atividade de planejamento realizada nas empresas pesquisada alcançou um ótimo percentual de sucesso, dado que quase 90% se mostraram satisfeitas com os resultados alcançados.

Das empresas pesquisadas 73,1% responderam que utilizam o Planejamento Estratégico. Porém, um percentual mais baixo, 63,4%, diz conhecer em detalhes esta ferramenta de gestão organizacional.

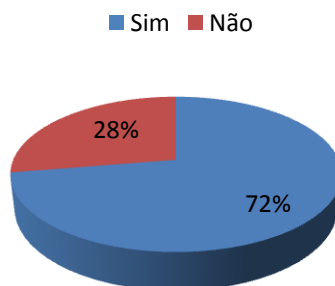


Figura 2: Empresas que utilizam o Planejamento Estratégico.

Verifica-se, desta forma, que há um pequeno descompasso entre o conhecimento geral dos conceitos do planejamento estratégico e o conhecimento dos detalhes específicos de cada uma das funções e atividades relacionadas a esta ferramenta de gestão. Esse fato pode ser explicado pela falta de profissionais especializados no mercado local.

Entre os entrevistados que responderam a pesquisa, 53,6% eram os proprietários das empresas, 43,9% eram diretores ou gerentes e em 2,4% do total o questionário foi respondido por supervisores.

Quanto ao porte das empresas pesquisadas 51,1% contam com até dez funcionários, 21,9% de dez a vinte funcionários, 4,8% entre vinte e cinquenta funcionários, 4,8% entre cinquenta e cem funcionários e 17% das empresas possuem mais de cem funcionários.



Figura 3: Porte das empresas participantes da pesquisa.

É importante registrar que 9,7% das empresas pesquisadas não possuíam nenhum funcionário graduado ou acadêmico de curso de administração, 46,3% têm apenas um funcionário com esse requisito, 29,2% tinham entre dois e cinco empregados e 14,6% possuem mais de seis funcionários com tais qualificações.

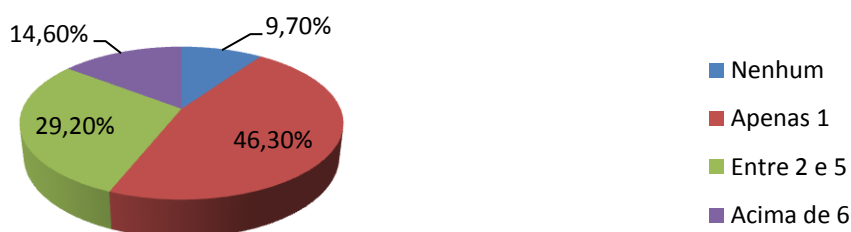


Figura 4: Funcionários das empresas pesquisadas com formação ou estudantes em cursos de Administração.

4. Considerações Finais

O presente trabalho procurou proporcionar uma visão geral da metodologia de implantação do Planejamento Estratégico e sua importância como ferramenta de gestão no atual cenário empresarial.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante para alcançar o profissionalismo na gestão empresarial, colaborando na obtenção dos lucros e crescimentos ambicionados.

Segundo Oliveira (2000, p.198), “A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência da sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio”.

Entre as empresas pesquisadas verificou-se o conhecimento como também a utilização desta importante ferramenta de gestão organizacional. Faltou, para parte das empresas entrevistadas, um conhecimento mais profundo que poderia ampliar a sua eficiência e maximizar os resultados de sua utilização.



Como perto de 90% das empresas pesquisadas realizarem atividades de planejamento, conclui-se que há uma percepção da importância da função de planejamento para o sucesso dos negócios. O que falta é um maior número de profissionais especializados na área para ampliar e maximizar os resultados desta ferramenta.

O Planejamento Estratégico, de maneira específica, é conhecido por grande percentual dos pesquisados, porém uma parte destes reconhece não ter conhecimentos detalhados sobre este importante instrumento de gestão. O planejamento estratégico será útil, eficiente e de sucesso em empresas ágeis, bem informadas, flexíveis e abertas a mudanças que agreguem valor. Essas empresas irão se beneficiar de oportunidades que venham a surgir e estarão constantemente preparadas para enfrentar problemas e ameaças que possam surgir.

Referências Bibliográficas:

- ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realizada brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.