

A prática do planejamento empresarial

Por Charles E. St. Thomas
Trad. Suely M. Brandão e Vi-
cente de Paulo P. Adorno,
Rio de Janeiro, Editora
McGraw-Hill, 1976. 106 p.

O planejamento estratégico empresarial tem sido um dos principais temas explorados nos últimos anos, sob diversas designações, mas sempre com a atenção centralizada sobre o planejamento geral na empresa, sua importância e sua aplicação.

Somente mais recentemente é que essa área vem tendo sua importância crescente, entre todas as áreas da Administração Geral. Atualmente já é considerável o número de autores que dedicam sua atenção ao planejamento estratégico, tanto em termos de técnicas como sua aplicação às empresas.

O livro objeto desta resenha, de Charles E. St. Thomas, intitulado *A prática do planejamento empresarial*, tradução do original *Practical business planning*, procura sintetizar as características do planejamento geral na empresa como um de seus melhores instrumentos de administração competitiva.

Trazendo uma abordagem simplificada, o autor consegue apresentar, de forma bastante clara, a importância do planejamento estratégico no atual mundo dos negócios.

O autor toma como referência o mercado e a economia americana; contudo, os conceitos apresentados, bem como a escala de importância das atividades empresariais, aplicam-se integralmente à atual situação brasileira. Aliás, um dos pontos fortes do livro, como o próprio título o indica, é a orientação essencialmente prática dada às atividades de planejamento numa empresa qualquer.

Discussões teóricas são evitadas e o autor se concentra em três aspectos igualmente críticos:

- a) crescente necessidade de formar práticas de planejamento;
- b) contribuição real que o planejamento pode dar à administração moderna;
- c) métodos práticos para se empreender a tarefa de planejamento.

O livro compõe-se de 12 capítulos, que resumimos a seguir.

Cap. I — O planejamento: instrumento da administração competitiva

Neste capítulo introdutório, o autor procura enfatizar a importância do planejamento estratégico como um instrumento de ação competitiva da empresa; mais, talvez, do que os meios tradicionais à disposição da empresa, tais como preços, propaganda etc. Uma abordagem histórica procura mostrar como a importância do planejamento estratégico evoluiu em face dos aspectos tecnológicos e mercadológicos. O autor relembra determinadas *eras* por que passaram as empresas, tais como a era industrial, a era mercadológica e, atualmente, a era do planejamento. Enfim, o autor procura orientar o leitor para a importância crescente que o planejamento estratégico vem tendo, tanto como meio de competitividade, quanto como fator de sobrevivência da empresa.

Cap II — Problemas recorrentes dentro de uma empresa

Mediante uma análise simplificada, o autor procura, aqui, colocar os principais problemas que em geral as empresas enfrentam e re-

laciona esses problemas à falta de planejamento. Procura, também, deixar bastante claro que o planejamento não constitui solução para esses problemas, mas sim um instrumento de inestimável valor para auxiliar na solução dos mesmos.

Cap. III — Benefícios mais importantes proporcionados pelo planejamento.

Aqui, St. Thomas relaciona os principais benefícios que a empresa pode ter com a sistematização do planejamento estratégico, tanto como produto principal, que é o auxílio na solução dos problemas empresariais, quanto mediante subprodutos e efeitos sobre os indivíduos; além disto, mostra a importância do planejamento como base para sistemas de avaliação objetiva do desempenho dos indivíduos na organização.

Cap IV — Alguns sinais de advertência

Nesta parte do texto, o autor antes, pretende mostrar que na realidade, o planejamento não é uma atividade nova, e que, na maioria das empresas, o planejamento existe, se bem que de forma fragmentada; em seguida, ele mostra a importância de se iniciar o planejamento pela alta administração, com a participação efetiva e total desta.

Cap V — Organização para o planejamento

São analisados os aspectos organizacionais do próprio planejamento; isto é, o próprio planejamento requer planejamento. São apresentadas sugestões para a organização das atividades de planejamento e a técnica do *grupo de planejamento* é enfatizada pelo autor como aquela que melhores resultados traz; essa técnica é apresentada em linhas gerais e, além disto, são sugeridos meios simples e eficientes para o trabalho de planejamento em grupo.

Cap. VI — O conceito de *marketing*

O planejamento é uma atividade geral da empresa; contudo, o autor procura mostrar que, normalmente, os objetivos da empresa coincidem, em grande parte, com aqueles da área de *Marketing*. Com isto, o autor dá uma orien-

tação de planejamento voltado para o consumidor dos produtos ou serviços da empresa, isto é, a importância do consumidor é colocada como elemento essencial das atividades de planejamento estratégico. O autor conceitua *marketing* como uma "maneira de administrar uma empresa tal que cada decisão crítica seja tomada com o conhecimento prévio dessa decisão sobre os consumidores" e afirma que "o trabalho de *marketing* (embora não necessariamente o pessoal de *marketing*) está de muitas maneiras mais intimamente aliado à cúpula decisória da empresa do que qualquer outra função".

Cap. VII — Planejamento e comunicação: o elo indispensável

O autor procura demonstrar, aqui, que o planejamento empresarial eficiente, e a comunicação interna efetiva e programada são inseparáveis. O plano empresarial acatado é tido como um dos mais importantes instrumentos de comunicação que a administração tem à sua disposição para assegurar que todos os membros da organização compreendam perfeitamente onde se ajusta o seu trabalho dentro do esquema geral da organização. O conceito de comunicação é amplamente analisado, e a divisão do processo de comunicação em passos deixa bastante claro onde falham os sistemas e meios de comunicação utilizados nas empresas.

Cap. VIII — O papel do pessoal de linha e de assessoria

O planejamento é uma atividade que envolve a empresa como um todo; no entanto, o pessoal de linha e de assessoria tem funções totalmente distintas em todo o processo. O autor afirma que o "verdadeiro caminho para se multiplicar a eficiência do pessoal de linha consiste em se estabelecer um tipo de relacionamento que dê à assessoria condições de aumentar, apoiar e multiplicar os esforços do pessoal de linha". Em seguida, são apresentadas as principais áreas de atuação do pessoal de assessoria no processo de planejamento: desenvolvimento de políticas, recomendações e conselhos ao pessoal de linha, planejamento a longo

prazo, avaliação do pessoal de linha, execução de trabalho em conjunto etc.

Cap. IX — Mudanças de atuação do vendedor

A nosso ver pouco significativo, este capítulo mostra os efeitos do planejamento sobre os vendedores da empresa. No entanto, entende-se, parcialmente, a preocupação do autor, se voltarmos ao cap. VI, em que todo o processo de planejamento é baseado no conceito de *marketing*, e em que a importância do consumidor é fundamental; assim, sendo o vendedor o elo de ligação entre a empresa e o consumidor, o autor procura dedicar este pequeno capítulo à análise daqueles efeitos.

Cap. X — O plano empresarial.

E somente neste capítulo que o autor coloca em evidência os principais conceitos e práticas sugeridas para o planejamento. Apesar de ser o planejamento empresarial uma atividade complexa, o autor procura dividir o processo de desenvolvimento do plano empresarial em etapas que são comuns a praticamente todas as empresas, quais sejam:

- Introdução.
- Análise estatística.
- Resumo da situação do mercado e do produto.
- Análise dos pontos fortes da companhia.
- Análise dos pontos fracos da companhia.
- Objetivos da companhia.
- Estratégia da companhia.
- Estrutura de organização da companhia.
- Objetivos funcionais.
- Estratégia funcional.
- Estrutura funcional de organização.
- Programa funcional de trabalho.
- Hipóteses funcionais.

Nota-se uma preocupação constante do autor em primeiro analisar a empresa como um todo, e, em seguida, abordar os aspectos funcionais do planejamento. É dado todo um roteiro simplificado para o desenvolvimento de cada uma das etapas citadas, e com isto o autor atinge seu objetivo básico de apresentar métodos práticos de planejamento. Consideramos este capítulo a essência de toda a obra.

Cap. XI — Casos ilustrativos.

Visando complementar às recomendações do capítulo anterior, são apresentados dois casos ilustrativos, baseados em situações reais; são abordados somente os elementos mais importantes do planejamento estratégico e sua operacionalização.

Cap. XII — Uma lista de verificação para o executivo

Concluindo o trabalho, com muito menos do que o título do capítulo sugere, o autor expõe alguns aspectos adicionais, principalmente com relação ao papel do executivo-chefe no planejamento estratégico.

Conclusão: O livro aqui apresentado, em resenha, atinge seu objetivo — expor o lado prático do planejamento — e será de grande utilidade para quaisquer dirigentes que estejam empenhados em implementar ou fortalecer o planejamento estratégico em sua empresa. Sem abordagens teóricas, e expondo a matéria de forma sintética, o trabalho não chega a ser um guia para o planejamento empresarial, como pretende o autor; é contudo, excelente instrumento para, em conjunto com outros materiais, auxiliar no processo de desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico.

Norberto A. Torres