

1. Introdução;
2. Uma breve revisão da literatura;
3. Objetivos e considerações sobre o presente trabalho;
4. O que é planejamento estratégico e quais as vantagens de sua utilização;
5. Metodologia de formulação e implantação do processo de planejamento estratégico;
6. Conclusão.

Paulo de Vasconcellos Filho*

AFINAL, O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

1. INTRODUÇÃO

Uma pesquisa conduzida pela American Management Association em 1974¹ revelou dados realmente surpreendentes:

- Por ineficiência, ou seja, por não se fazer certo o que está sendo feito, existe uma perda nas empresas dos Estados Unidos de aproximadamente US\$ 400 milhões, *diariamente*.
- Por ineficácia, ou seja, por não se fazer o que é preciso ser feito, existe uma perda nas empresas dos Estados Unidos de aproximadamente US\$ 1,5 bilhão, *diariamente*.
- Por ineficiência e ineficácia, as empresas dos Estados Unidos desperdiçam, diariamente, uma quantia aproximada de US\$ 2 bilhões.

Quais seriam as causas desse desastre diário, chamado pelos pesquisadores da AMA de "estratégia de desperdício"?

A pesquisa da AMA revelou 14 causas básicas (os furos da peneira), sendo que as principais são as seguintes:

1. Falta de compreensão da função de dirigir. A pesquisa conclui que: "Já é tempo de se esquecer a pomposa idéia de que, por natureza, os dirigentes administram corretamente. Nós, executivos, a partir dos dirigentes médios até os presidentes, precisamos de toda ajuda com que possamos contar." Quando Peter F. Drucker foi perguntado sobre quantos dirigentes ele conhecia, respondeu que, durante sua longa experiência como consultor de empresas em vários países, conhecera apenas 500 executivos que eram realmente dirigentes.

O fato de um executivo ou empresário participar de cursos e seminários de administração e manter-se atualizado com os últimos desenvolvimentos na ciência da administração, divulgados por livros e periódicos, não significa que este elemento tenha compreensão da função de dirigente. Ele entende o que ouve ou o que lê, mas não necessariamente compreende, ou seja, assimila e coloca em prática as mensagens que recebe.

2. Falta de uma filosofia da empresa, saudável, firme e divulgada. Descobriu-se que, na maioria das empresas pesquisadas, "a mão direita não sabe o que (nem por que) a mão esquerda está fazendo". A filosofia da empresa traduz, segundo Marvin Bower,² "o conjunto de leis, normas e orientações que gradualmente são estabelecidas na empresa como padrões esperados de comportamento".

3. Falta de uma perspectiva adequada em cada área da empresa, com relação ao impacto na atuação total da companhia. Novamente, os empresários e executivos conhecem e entendem a utilização da teoria geral dos sistemas na ciência da administração. Porém, como

* Professor do Centro de Desenvolvimento em Administração da Fundação João Pinheiro.

detectado pela pesquisa, grande parte deles não compreende, não aplica realmente os conceitos sistêmicos, o que resulta em uma falta de integração ou até mesmo de interação entre as áreas da empresa.

4. Falta de convergência de objetivos. Os objetivos são dissociados e, às vezes, opostos. O mesmo ocorre com as políticas e estratégias. Segundo a pesquisa, cada área da empresa está preocupada em atingir só os seus objetivos (comportamento de autodefesa), além de desconhecer os objetivos das outras áreas; o que resulta na existência de objetivos opostos e numa ênfase desajustada quanto aos objetivos a serem atingidos.

Se o leitor argumentar que os resultados apresentados só interessam aos executivos, empresários, acadêmicos e estudantes americanos; que o nosso *environnement* empresarial é muito diferente, etc., eu compreendo. Contudo, existem razões suficientes para que os resultados dramáticos da pesquisa da AMA mereçam nossa especial atenção e preocupação. Por exemplo:

8 Nas últimas décadas, os Estados Unidos, mais do que nenhuma outra nação, têm produzido e exportado milhares de cursos, livros, artigos e pesquisas sobre administração de empresas. O Brasil, através de instituições de ensino, órgãos governamentais e editoras, tem procurado assimilar ao máximo essa tecnologia administrativa *made in USA*. Um bom indicador é o volume de livros de administração americanos que são traduzidos por editoras brasileiras. Outro indicador é a grande penetração de periódicos americanos sobre administração, nas empresas e universidades brasileiras. Só para lembrar alguns, temos: *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing*, *Management Review*, *Sloan Management Review*, *Business Week*, etc.

Então, se as empresas brasileiras procuram copiar a tecnologia americana de administração, é de se esperar que elas estejam sofrendo dos mesmos males dos quais estão sofrendo as empresas nos Estados Unidos. Sendo assim, deve também existir, nas empresas do Brasil, uma perda diária de milhares de cruzeiros.

O que devem então fazer as empresas, no Brasil, para evitar perdas diárias tão representativas para um país como o nosso? Parece óbvio que se deve aplicar o mesmo *remédio* atualmente utilizado por empresas nos Estados Unidos e Europa. Antes de se *receitar* o remédio para combater a ineficácia e ineficiência, será necessário rever as principais causas da "estratégia do desperdício", que são as seguintes:

1. Falta de compreensão da função de dirigir, ou seja:

- falta de missão empresarial dos dirigentes;
- falta de questionamento estratégico (análise ambiental);
- falta de visão estratégica dos dirigentes (definição do negócio, políticas e estratégias);
- falta de visão tática dos dirigentes (definição de objetivos, metas e planos de ação).

2. Falta de uma filosofia da empresa, saudável, firme e divulgada, ou seja:

- falta de definições sobre ética e direitos humanos;
- falta de definições sobre o uso da autoridade administrativa na instituição econômica;
- falta de definições sobre regime de desafio profissional; autonomia e otimização tática; ênfase "trabalho × resultados"; autocontrole × heterocontrole; e autodisciplina × heterodisciplina;
- falta de divulgação e compreensão da filosofia da empresa.

3. Falta de uma perspectiva e atuação sistêmica das diversas áreas da empresa.

4. Falta de convergência de objetivos e de consonância entre políticas, estratégias e objetivos.

Será mesmo que existe um *remédio* para todos esses males organizacionais e individuais? A resposta para esta pergunta foi fornecida por um grupo de 40 altos executivos, representantes de empresas americanas, européias e brasileiras, reunidos em 1977 no Brasil. Foi solicitado aos executivos que indicassem os instrumentos que, nos últimos anos, apresentaram os melhores resultados para a administração de suas empresas. Depois de trabalhos em grupos, os relatórios foram apresentados e apenas *um* instrumento foi mencionado por *todos* os 40 executivos. Trata-se do instrumento diretivo chamado *planejamento estratégico*.

Seria justificável escrever sobre o planejamento estratégico só pelo fato de ter sido considerado de vital importância para 40 altos executivos de empresas nacionais e internacionais? Acreditamos que sim, pelo seguinte motivo: apesar de o planejamento estratégico ser tão *badalado* nos meios empresariais, não existem publicações específicas sobre *como* formular e implantar o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Entendemos que nossa afirmação precisa ser sustentada por uma revisão da literatura pertinente, o que será feito a seguir.

2. UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Em 1966, Russell L. Ackoff,³ em seu artigo sobre o significado do planejamento estratégico, abordou os seguintes tópicos: a) o que é o planejamento estratégico; b) o que deveria conter o plano estratégico; e c) modelos de planejamento. Contudo, Ackoff não apresentou nenhuma metodologia de formulação.

Marvin Bower, consultor de empresas há mais de 30 anos, em 1966, em seu livro *The will to manage*,⁴ dedicou um capítulo para o planejamento estratégico. Bower tem observado que os dirigentes comprometidos com um planejamento estratégico sistemático são altamente bem sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente em termos da pergunta: "O que estamos tentando fazer e como podemos fazer isto de maneira mais rentável considerando a concorrência?" Segundo este mesmo autor, o planejamento es-

tratágico é, principalmente, relacionado com o ajustamento da organização com o seu ambiente, resolvendo problemas básicos, contornando as limitações, capitalizando sobre vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades.

Bower apresentou uma abordagem bastante superficial para o desenvolvimento do processo do planeamento estratégico composta de cinco etapas. Na nossa opinião, a abordagem de Bower não considera etapas de fundamental importância, tais como: a) definição do *negócio* da empresa; b) definição da filosofia da empresa; c) definição das políticas da empresa; e d) realização de uma análise ambiental.

Ewing W. Reilley,⁵ experiente consultor de assuntos estratégicos, em seu artigo *Planning the strategy of the business* (Planejando a estratégia da empresa), afirmou que:

“Os desafios de nossa economia dinâmica requerem um planeamento estratégico preparado de maneira similar ao que é feito pelo Alto Comando das Forças Armadas... Cada vez mais, o sucesso duradouro das empresas na adaptação às mudanças ambientais e a rentabilidade e o crescimento dessas empresas dependem de um cuidadoso planeamento estratégico... Parece inevitável que o planeamento estratégico, o qual integra todos os aspectos da empresa e é baseado em uma análise dos ambientes interno, externo e futuro, irá representar um papel de crescente importância diante dos desafios e problemas da nossa dinâmica economia.”

Apesar da importância dada por Reilley ao planeamento estratégico, o artigo não apresenta nenhuma sugestão concreta de *como* formulá-lo.

Richard F. Vancil e Peter Lorange,⁶ no artigo *Planejamento estratégico para empresas diversificadas*, sugerem uma metodologia para formulação de planeamento estratégico, aplicável somente a companhias diversificadas, compostas de várias divisões. Vancil e Lorange assumem que o processo de planeamento estratégico já está aceito e implantado na empresa, e com isto deixam de abordar etapas iniciais e conscientizadoras, das quais depende o sucesso do planeamento estratégico.

José Fernando da Costa Boucinhas⁷ apresentou recentemente, em artigo publicado pela revista *Exame*, as vantagens do planeamento estratégico e sugeriu algumas etapas que devem ser seguidas para a sua formulação, a qual achamos que ainda pode ser mais detalhada, para auxiliar o usuário da metodologia. Além disso, ele tem alguns pontos de vista conceituais dos quais discordamos, baseando-nos na revisão da literatura existente sobre o tema abordado. Por exemplo, Boucinhas refere-se ao “planeamento estratégico — ou planeamento de longo prazo das empresas”;⁸ o que, para nós, contradiz a maioria dos trabalhos existentes, como por exemplo o de Bower,⁹ que explica detalhadamente que “planeamento estratégico e planeamento de longo prazo não são sinônimos”.

O mais recente e específico trabalho publicado sobre o tema planeamento estratégico é o artigo de Peter Lorange e Richard F. Vancil,¹⁰ *How to design a strategic planning system*. Contudo, apesar de o nome do artigo criar a expectativa de apresentar uma metodologia para formulação de um sistema de planeamento estratégico, os autores limitaram-se a comentar alguns pontos importantes a serem considerados no processo, tais como: a) comunicação dos objetivos da empresa; b) processo de estabelecimento dos objetivos; c) análise ambiental; d) focos de atenção dos gerentes de segunda linha; e) a função do planejador da empresa; e f) ligações entre planeamento e orçamento.

Uma análise do artigo de Lorange e Vancil mostrou-nos que, além de não apresentar uma metodologia para formulação de planeamento estratégico, alguns pontos importantes não foram considerados, o que de maneira alguma invalida o excelente artigo.

Considerando que o objetivo do nosso trabalho não é o de rever toda a literatura existente sobre o planeamento estratégico, passaremos agora para a formulação dos objetivos que pretendemos atingir.

3. OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRESENTE TRABALHO

Tentaremos atingir os seguintes objetivos:

1. Esclarecer o que é planeamento estratégico e quais são as vantagens obtidas com a sua utilização sistemática.
2. Sugerir uma metodologia para a formulação e implantação do processo de planeamento estratégico, identificando, inclusive, quem deve participar em cada etapa do processo.

Algumas observações são de extrema importância antes de iniciarmos nossas proposições:

a) Concordamos com Lorange e Vancil¹¹ quando afirmam que não existe um sistema universal de planeamento, porque as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização, filosofia e estilo gerencial. Por isso mesmo, *não é* nosso propósito apresentar uma “receita de bolo” para a formulação e implantação do processo de planeamento estratégico. Nosso objetivo é o de sugerir uma metodologia que, como toda metodologia que se preze, deve ser adaptada às condições ambientais externas e internas da organização que pretende utilizá-la. A metodologia a ser sugerida foi desenvolvida por meio de contatos mantidos com empresários, executivos e consultores de administração, durante cursos, seminários e trabalhos de consultoria, realizados em grandes e médias empresas no Brasil.

Isto não significa que a metodologia não seja aplicável a pequenas ou microempresas. Basta que sejam feitas as necessárias adaptações e guardadas as devidas proporções. Se até um indivíduo pode formular

um planejamento de vida, com políticas, estratégias e objetivos, a empresa também deve planejar estrategicamente, mesmo sendo uma pequena ou microempresa.

b) A maioria das empresas que encontraram problemas sérios com o planejamento cometeram erros semelhantes: confiaram a formulação do planejamento estratégico só a elementos do *staff*. No planejamento estratégico, é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação. Segundo Russell L. Ackoff,¹² o "planejamento não pode e não deve ser feito exclusivamente por administradores; eles necessitam de apoio técnico. Entretanto, como já indiquei, não creio que a assessoria deveria ser identificada e organizada como um departamento de planejamento da empresa. Não existe a profissão de planejadores empresariais... Se não se dispõe de pessoal qualificado para planejamento dentro da empresa, tal apoio pode ser obtido de fontes "externas". Firms de consultoria ou grupos acadêmicos de pesquisa podem fornecer pessoal para trabalhar com os administradores. Mas, aqui, são necessárias duas precauções. Em primeiro lugar, o planejamento em si não deveria ser contratado fora da empresa. Lembremo-nos de que o planejamento eficaz não pode ser feito *para* uma organização; ele só pode ser realizado *pela* própria empresa. Em segundo lugar, a assessoria externa deveria ter a responsabilidade de treinar no próprio local de trabalho o pessoal da empresa vinculado à assessoria de planejamento. Sem pessoal treinado dentro da empresa, os técnicos externos, ao terminarem seu trabalho, deixarão apenas um vazio, uma incapacidade para manter um plano e prosseguir o processo de planejamento".

Como foi visto, a implantação do planejamento estratégico, na maioria das empresas, requer o envolvimento de um consultor, que assume várias atribuições:

— Moldar o processo de implantação do planejamento estratégico de acordo com as características específicas da empresa.

— Preparar e executar um trabalho de conscientização para todas as pessoas envolvidas no processo de implantação do planejamento estratégico.

— Treinar uma pessoa da empresa para participar de *todas* as etapas do processo de implantação, com a responsabilidade de coordenar as solicitações e recebimentos de informações a serem obtidas das pessoas envolvidas no processo de implantação. Esta pessoa, a ser treinada pelo consultor, geralmente estará acumulando a função atual com a função de coordenar a implantação do processo de planejamento estratégico. É conveniente que a cada ano esta função seja de responsabilidade de pessoas diferentes, para evitar a tendência de passividade em relação ao processo. Além de manter elevado o dinamismo do processo, com o passar dos anos um número representativo de pessoas, na organização, estará treinado e familiarizado com o mecanismo do planejamento estratégico.

4. O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUAIS AS VANTAGENS DE SUA UTILIZAÇÃO

Uma boa maneira de explicar o que é o planejamento estratégico é esclarecer o que ele *não* é. Por exemplo:

— Planejamento estratégico *não* é planificação. Planificar é fazer planos para cumprir objetivos já estabelecidos.

— Planejamento estratégico *não* é planejamento a longo prazo. Os americanos (economia de livre mercado) desenvolveram o planejamento a longo prazo, baseados no *know-how* de planejamento dos países onde a economia é planejada. O resultado, segundo Bower,¹³ foi que os "planos a longo prazo" tornaram-se projeções de lucro (para 10 anos ou mais), sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Como ninguém pode realmente antever o que vai acontecer 10 ou até mesmo 7 anos adiante, o planejamento a longo prazo ameaça levar ao descrédito todo o processo de planejamento.

— Planejamento estratégico *não* é administração por objetivos. A APO é um instrumento para gestão empresarial, é um instrumento administrativo e não diretivo. Uma organização pode ter planejamento estratégico sem ter APO, mas *não* pode ter APO sem planejamento estratégico.

— Planejamento estratégico *não* é planejamento tático. O planejamento tático objetiva otimizar uma área de resultado da empresa e não a empresa como um todo e, para isto, trabalha com os objetivos e metas estabelecidos pelo planejamento estratégico.

Sanadas as confusões mencionadas, podemos agora apresentar um conceito de planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a *direção* que a empresa deve seguir, através da *descoberta* de objetivos *válidos e não-subjetivos*. O produto final da utilização desta metodologia é um *documento escrito* chamado Plano Estratégico.

Geralmente, o Plano Estratégico é composto pelos seguintes tópicos:

Capítulo 1 — Definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa

Capítulo 2 — Políticas gerais e estratégias gerais

Capítulo 3 — Objetivos gerais e planos de ação gerais

Capítulo 4 — Políticas específicas e estratégias específicas

Capítulo 5 — Objetivos específicos e planos de ação específicos

Anexo 1 — Quadros de resultados

Anexo 2 — Análise do cumprimento do plano anterior

Anexo 3 — Análise das coordenadas do planejamento estratégico com síntese das informações da análise ambiental

Logicamente, o Anexo 2 só será utilizado do segundo período em diante.

A implantação do planejamento estratégico apresenta as seguintes vantagens:

1. Permite ao dirigente descobrir os objetivos válidos de sua empresa.
2. Indica a direção certa para onde a empresa deve ir.
3. Permite ao dirigente ter parâmetros para tomar decisões estratégicas de forma independente de suas vontades pessoais e dependente da realidade contextual da empresa.
4. Permite ao dirigente decidir quais problemas internos ou externos devem ser resolvidos e com que prioridade.
5. Permite ao dirigente distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual).
6. Permite ao dirigente canalizar recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a empresa é mais forte.
7. É um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação dos problemas subjetivos humanos.
8. Como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos, necessários para a empresa.
9. Evita a "estratégia do desperdício", eliminando a ineficácia e a ineficiência.
10. Serve como base para a elaboração dos demais planos da empresa, tanto a nível tático quanto a nível operacional (veja fig. 1).

5. METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Acreditamos ser uma tarefa difícil a de apresentar uma metodologia referente a um processo complexo, como o de planejar estrategicamente. Complexo, por envolver realmente *todas* as áreas de uma organização.

Objetivando proporcionar melhores resultados para os leitores interessados em implantar o planejamento estratégico, decidimos então apresentar a metodologia em doses crescentes de detalhamento.

Primeiro, iremos apenas relacionar a seqüência das principais etapas que permitem formular e implantar o processo de planejamento estratégico (veja quadro 1).

Quadro 1
Principais etapas para formulação e implantação do processo de planejamento estratégico

1. Seminário de conscientização sobre planejamento estratégico
2. Definição do âmbito do(s) negócio(s) da empresa
3. Análise ambiental para questionamento estratégico
4. Formulação de políticas e estratégias gerais e específicas
5. Definição da filosofia da empresa, baseada nas políticas gerais e específicas e no âmbito do(s) negócio(s) da empresa
6. Formulação de objetivos específicos e de planos de ação
7. Formulação de objetivos gerais e de planos de ação
8. Preparação de quadros de resultados
9. Finalização do plano estratégico
10. Checagem de consistência interna do plano estratégico
11. Distribuição do plano estratégico

Figura 1
Tipos e níveis de planejamento empresarial

Tipo				Nível
Planejamento Estratégico				Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Tático
Plano de lançamentos de novos produtos	Plano de lucros	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de incentivos	Plano de cargos e salários	
Plano de relações públicas	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de sucessão	
Plano de pesquisas de mercado	Orçamento de capital	Plano de atendimento de ordens	Plano de aposentadoria	

Em segundo lugar, vamos apresentar as seguintes informações:
a) as etapas intermediárias da metodologia;

b) as pessoas e grupos envolvidos no processo;
c) o tipo de envolvimento das pessoas e grupos: responsável, coordenador, ou participante (veja quadro 2).

Quadro 2

Processo de formulação e implantação do planejamento estratégico

Etapas	Elementos							
	D	C	GSP	GF	CF	GT	PEP	
1. Identificar GSP	R	R						
2. Identificar responsabilidades do GSP	P	C, R	P					
3. Identificar pessoas envolvidas no processo	P	C, R	P					
4. Identificar macroáreas de resultados da empresa	R	C	R					
5. Planejar seminário de conscientização sobre PE		C, R	P					
6. Realizar seminário	P	C, R	P				P	
7. Definir o âmbito do(s) negócio(s) da empresa	P	C, R	P				P	
8. Fazer análise ambiental para questionamento estratégico	P	P	C, R, P				P	
9. Analisar cumprimento do plano anterior (se aplicável)		C, R	P		P			
10. Formular políticas e estratégias (gerais e específicas)	P	P	C, R, P				P	
11. Redefinir âmbito do(s) negócio(s) da empresa		C, R	P		P			
12. Aprovar políticas e estratégias		C, R	P		P			
13. Definir filosofia da empresa		C, R	P		P			
14. Formular objetivos específicos e planos de ação	P	P	C, R, P				P	
15. Formular objetivos gerais e planos de ação		C, R	P		P			
16. Aprovar objetivos específicos e planos de ação		C, R	P		P			
17. Replanejar periodicamente os objetivos		C, R	P		P			
18. Apresentar esboço do plano estratégico ao diretor gerente financeiro		P	C, R					
19. Rever e aprovar o plano estratégico	R							
20. Preparar quadros de resultados		C		R				
21. Finalizar o plano estratégico		C, R	P, R					
22. Fazer checagem da consistência interna do plano estratégico		P	C, R, P			P		
23. Rever datilografia e entregar o plano estratégico para o diretor		P	P, R,					
24. Distribuir o plano estratégico	R							
25. Organizar e realizar seminários periódicos para discutir modificações	P	C, R	P				P	

LEGENDA:

D : Diretor
C : Consultor
GSP : Gerente de serviços de planejamento
GF : Gerente financeiro
CF : Colegiado funcional

GT : Grupo de trabalho
PEP : Pessoas envolvidas no processo
PE : Planejamento estratégico
R : Responsável
P : Participante
C : Coordenador

Finalmente, no quadro 3, apresentaremos, de maneira bastante detalhada, todas as etapas da me-

todologia sugerida e as pessoas ou grupos envolvidos em cada etapa.

Quadro 3

Sugestão de metodologia para formulação e implantação do processo de planejamento estratégico (visão detalhada)

Etapas	Participantes	Etapas	Participantes
1. Escolher uma pessoa da empresa para ser o gerente de serviços de planejamento (GSP), o qual vai servir aos elementos envolvidos no processo de formulação e implantação do planejamento estratégico (PFIPE). Definir as tarefas, responsabilidade e direitos do GSP.	Diretor Consultor	11. Analisar o cumprimento do plano anterior (se aplicável), com a participação do colegiado funcional, que será formado pelo diretor, um ou dois membros do Conselho de administração, superintendente(s) e gerentes funcionais; o GSP será sempre o secretário do colegiado.	Consultor GSP Colegiado funcional
2. Identificar os titulares de cargo que deverão ser envolvidos no PFIPE. Geralmente são: superintendente(s), gerentes funcionais e os designados pelos gerentes e superintendente(s).	Diretor GSP Consultor	12. Elaborar planilha para levantamento de políticas e estratégias (gerais e específicas), em relação às macroáreas de resultados, definidas na etapa 3.	Consultor GSP
3. Identificar um conjunto de macroáreas de resultados da empresa.	Diretor GSP Consultor	13. Treinar o GSP no preenchimento da planilha de políticas e estratégias. (O trabalho é feito com base no relatório-síntese final.)	Consultor
4. Planejar um <i>seminário de conscientização</i> sobre o PFIPE para todas as pessoas identificadas na etapa 2. Os temas são: a) Visão geral sobre o PE b) Necessidade do envolvimento de todos c) O papel de cada um no PFIPE d) O papel do PE na atividade de cada um e) O papel do GSP no PFIPE f) O papel do consultor no PFIPE g) Esclarecer conceitos envolvidos	Consultor GSP	14. Entregar para todas as pessoas identificadas na etapa 2, inclusive o diretor, os seguintes documentos: a) planilha de levantamento de políticas e estratégias; b) relação das macroáreas de resultados; c) relatório-síntese final. O GSP, além de marcar a data para recolher as planilhas, deve auxiliar a todos os que tiverem dúvidas quanto ao seu preenchimento.	GSP
5. Promover reuniões para definição do(s) negócio(s) da empresa	Consultor GSP Diretor Todos da etapa 2	15. Organizar as informações recebidas nas planilhas, na forma de um <i>draft</i> preparatório para os cap. 2 e 4 do Plano Estratégico.	Consultor GSP
6. Elaborar questionários para a análise ambiental, correspondente ao levantamento das informações sobre as coordenadas do PE para formular as estratégias.	Consultor GSP	16. Montar um calendário de reuniões do colegiado funcional, cuja agenda principal será a seguinte: a) Redefinir e redigir o âmbito do(s) negócio(s) da empresa. b) Corrigir, completar e aprovar o <i>draft</i> das políticas e estratégias (gerais e específicas), para compor os cap. 2 e 4 do Plano Estratégico. c) Definir e redigir a filosofia da empresa para completar o cap. 1 do Plano Estratégico.	Consultor GSP
7. Distribuir os questionários para todas as pessoas da etapa 2, inclusive o diretor e o GSP. Estabelecer data para recolher.	GSP	17. Realizar as reuniões do colegiado, até finalizar todos os itens da agenda.	Consultor GSP Colegiado
8. Preparar um relatório-síntese contendo as melhores respostas fornecidas nos questionários recolhidos.	Consultor GSP	18. Elaborar planilhas para formulação de objetivos específicos e planos de ação, acordes às estratégias aprovadas pelo colegiado.	Consultor GSP
9. Entregar cópias do relatório-síntese e das respostas originais ao diretor, superintendente(s) e gerentes funcionais, marcando a data de uma reunião para discutir o relatório-síntese.	GSP	19. Treinar o GSP no preenchimento das planilhas. (O preenchimento é feito com base nos cap. 1, 2 e 4 do Plano Estratégico.)	Consultor
10. Realizar a reunião e definir o relatório-síntese final. Após a reunião, recolher as cópias fornecidas na etapa 9.	Consultor GSP Diretor Superintendente Gerentes funcionais		

Etapas	Participantes	Etapas	Participantes
20. Distribuir, para as pessoas identificadas na etapa 2, inclusive o diretor, cópias dos cap. 1, 2 e 4 do Plano Estratégico, as planilhas para formulação de objetivos específicos e planos de ação, e relação das macroáreas de resultados. Nos planos de ação, serão estabelecidas as metas referentes a cada objetivo. O GSP, além de marcar a data de recolhimento das planilhas, deve auxiliar a todos os que tiverem dúvidas quanto ao preenchimento das mesmas.	GSP	b) data para o gerente financeiro devolver ao GSP a cópia do esboço e os quadros de resultados para compor o Anexo 1 do Plano Estratégico. c) data para o consultor e o GSP finalizarem o Plano Estratégico.	
21. Organizar as informações recebidas nas planilhas, na forma de um <i>draft</i> preparatório para o cap. 5 do Plano Estratégico	Consultor GSP	26. Esclarecer o gerente de finanças sobre a preparação dos quadros de resultados. O gerente de finanças irá elaborar os quadros (projeção de 3,4 ou 5 anos), acordes ao sistema orçamentário da empresa. Quadros necessários: a) Valores do ativo e do passivo; b) Lucros e perdas; c) Quadro de aplicações; e d) Quadro de recursos financeiros.	Consultor
22. Montar um calendário de reuniões do colegiado funcional, com a seguinte agenda: a) Formular os objetivos gerais e os planos de ação, onde as metas serão estabelecidas. Redigir o cap. 3 do Plano Estratégico.. b) Corrigir, completar e aprovar o <i>draft</i> dos objetivos específicos e planos de ação, para compor o cap. 5 do Plano Estratégico.. c) Replanejar, mês a mês, os objetivos da empresa (as atas das reuniões deverão ser anexadas ao Plano Estratégico).	Consultor GSP	27. Formar um grupo de trabalho para realizar as seguintes tarefas: a) Checagem da consistência interna do Plano Estratégico; b) Dar redação clara aos jargões das várias áreas da empresa.	Consultor GSP GT (elemento de sistemas, de contabilidade, e um com redação clara e habilidade de síntese).
23. Realizar as reuniões do colegiado. A etapa seguinte depende da finalização das tarefas a e b da etapa 22.	Consultor GSP Colegiado	28. Providenciar e rever datilografia do Plano Estratégico e entregar ao diretor	Consultor GSP
24. Agregar os Anexos 2 e 3 (atas das reuniões do colegiado funcional sobre a análise do cumprimento do plano anterior e o relatório-síntese final das respostas ao questionamento estratégico) aos caps. 1, 2, 3, 4 e 5 (prontos a esta altura), formando assim o esboço do Plano Estratégico.	Consultor GSP	29. Providenciar a distribuição do Plano Estratégico, via diretor, a: a) Conselho de administração; b) Diretor; c) Superintendente(s); d) Gerentes funcionais; e) Responsável por O & M; f) Responsável por sistemas; g) Principais órgãos que prestam, à empresa, serviços de subvenção e financiamento; h) Consultor; i) GSP.	Consultor GSP
25. Fazer reunião para apresentar o esboço do Plano Estratégico ao diretor e ao gerente de finanças. Ambos deverão receber uma cópia do esboço. É preciso definir: a) data para o diretor devolver ao GSP o esboço <i>revisto e aprovado</i> .	Consultor GSP Diretor Gerente de finanças	30. Estabelecer um calendário para a revisão anual do Plano Estratégico.	Consultor Diretor GSP
		31. Organizar e realizar seminários periódicos para: a) conscientizar novos gerentes e funcionários do <i>staff</i> sobre o processo de planejamento estratégico; b) rediscutir questões ou modificações específicas ao processo de formulação e implantação de planejamento estratégico.	Consultor GSP Interessados

14

6. CONCLUSÃO

Esperamos ter dado uma contribuição para aqueles empresários e executivos que desejam realmente ser dirigentes de suas organizações, sendo capazes, assim, de descobrir a melhor direção a ser seguida para garantir a sobrevivência, crescimento e perpetuidade organizacional.

Uma organização não pode ser conduzida como uma locomotiva que é dirigida por um trilho, mas sim como um navio que é dirigido por uma bússola e um radar. O planejamento estratégico é o único meio que o dirigente tem para dirigir sua organização como um navio e não como uma locomotiva. ■

¹ Jacobs, Herman S. & Jilson, Katherine. *Executive Productivity*. Relatório de pesquisa da American Management Association, 1974.

² Bower, Marvin. *The will to manage*. New York, McGraw-Hill, 1966. p. 23.

³ Ackoff, Russell L. The meaning of strategic planning. *Mckinsey Quarterly*, p. 48-61, Summer 1966.

⁴ Bower, op. cit. 1966.

⁵ Reilly, Ewing W. Planning the strategy of the business. In: Hutchinson, John G. *Reading in management strategy and tactics*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971. p. 61-71.

⁶ Vancil, F. Richard & Lorange, Peter. Strategic planning in diversified companies. *Harvard Business Review*, p. 81-90, Jan./Feb. 1975.

⁷ Boucinhas, José Fernando da Costa. As vantagens do planejamento estratégico. *Negócios em Exame*, p. 95-102, mar. 1976.

⁸ Id. *ibid.* p. 96.

⁹ Bower. op. cit. p. 52.

¹⁰ Lorange, Peter & Vancil, Richard F. How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*, p. 75-81, Sep./Oct. 1976.

¹¹ Id. *ibid.* p. 75.

¹² Ackoff, Russell L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976. p. 92

¹³ Bower. op. cit. p. 52.