

0 Planejamento estratégico

O objetivo principal de uma estratégia de marketing de uma empresa é garantir que suas capacidades internas sejam compatíveis como o ambiente competitivo do mercado(externo) em que atua ou deseja atuar, não apenas no presente, mas também no futuro previsível.

Neste capítulo, enfatiza-se que o ambiente competitivo enfrentado pela expressas e as constantes mudanças nos cenários sociais, políticos e econômicos vem reforçando a necessidade de novos modelos de organização e gestão, passando de antigas formas burocráticas e rígidas de estruturas organizacionais as estruturas flexíveis, abertas e apoiadas em modernos sistemas da tecnologia da informação.

Dessa forma, a administração estratégica passou a ter um papel importante na gestão empresarial e na economia, vindo a ser uma ciência em franco desenvolvimento e vital para a sobrevivência das empresas. O chamado modelo de planejamento tradicional, caracterizado pela centralização de poder, de recursos financeiros, do planejar na primeira pessoa do singular, fechado, descontinuo e desarticulado do contexto, baseado em formulas e modelos que procuravam mudar a realidade em levar em conta os valores e situações ambientais de mudanças, estático e de longo prazo, foi perdendo espaço por não dar respostas aos problemas que estavam a exigir ações rápidas e precisas.

As empresas necessitavam buscar novas formas de planejamento que pudessem satisfazer as necessidades internas e do meio onde estavam inseridas, como a única alternativa viável para sua sobrevivência. Essas necessidades fizeram com que os gestores procurassem adotar um novo modelo de planejamento, o planejamento estratégico, que lhes permitisse coordenar suas atividades com mais segurança, dentro de um mercado competitivo, dando ênfase na análise do meio externo sem descuidar do interno., favorecendo o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, desenvolvendo um processo de planejamento de forma aberta e participativa, flexível, descentralizado e integrado, permitindo tomar decisões a partir de uma perspectiva futura.

Não pode haver duvida que o planejamento é essencial quando consideramos o ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as empresas funcionam. Centenas de fatores externos e internos interagem de um modo desorientado afetando a maneira das empresas conduzirem seus negócios.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do conceito de Marketing Estratégico que inclui, além do próprio planejamento, a administração, a organização, a execução e o controle. Por meio do planejamento estratégico, é possível identificar os riscos e propor planos para minimiza-los e até mesmo evita-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação á concorrência e ao ambiente de negocio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho organizacional de seu negocio e avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

O planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo e as ações para alcança-los que afetam a empresa como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais alto da empresa.

Em contrapartida, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e as ações que afetam somente uma parte da empresa. Ele tem como objetivo

otimizar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhado por níveis organizacionais inferiores.

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento tático
3. Planejamento operacional.

O planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Como o planejamento estratégico trata toda a empresa como um todo e, perante seu ambiente, ele deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois tem como objetivo a geração de vantagens competitivas para a empresa.

Segundo Oliveira(1943, p. 35-48)

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

- **Declaração de missão** – a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que acontece de o diagnóstico estratégico.
- **Visão de negócios** – mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas de assegurar-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização
- **Diagnóstico estratégico externo** – procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde á análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.
- **Diagnóstico estratégico interno** – corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a ás suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos

diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

- **Fatores-chaves de sucesso** – esse recurso metodológico é uma etapa ao processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias. Eles procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos problemas apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão. Os determinantes de sucesso também são denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócios.
- **Sistemas de planejamento estratégico** – o propósito dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e implementação pelo processo de construção da ação, segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, sua missão e seus objetivos de sua implementação por meio de planos operacionais.
- **Definição dos objetivos** – a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância de prioridade ou de urgência.
- **Análise dos públicos de interesse** – quando foi definida já observou que só sem tem sucesso na estratégia
- ao entender as necessidades dos públicos de interesse. É uma peça, um grupo de pessoas ou uma organização que pode influenciar ou ser influenciado pela organização, como. Consumidores, usuário.pela organização , como usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governo, instituição financeira dos grupos e de seus interesses e poderes de influencias no que diz a respeito á missão da organização
- **Formalização do plano** – um plano estratégico é um plano para a ação, mas não basta somente a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho.
- **Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica)** – trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. A reavaliação das estratégias aparece como resultado de um processo de medição de diversos grupos de influencias associada a cada estratégia.

Ou seja, nota-se que o planejamento estratégico é que a organização é capaz de saber qual sua missão, sua visão de futuro e conhecer o ambiente interno e externo no qual esta inserida. Sem um planejamento estratégico bem definido, a empresa fica sem rumo e conseqüentemente não consegue obter vantagens competitivas que a façam ter sucesso perante seus concorrentes.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 256), o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias que possibilitem ao planejador descolar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias que

possibilitem ao planejador deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. As estratégias sustentam a capacidade da organização de se adaptarem em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos.

Como citado anteriormente, esses cenários, cada vez mais complexos e dinâmicos, tornam-se mais freqüentes em todos os segmentos de mercado; não existe mais empresa que não possua concorrentes, que tenha produtos exclusivos, ou que possua produtos eternos, quer dizer, que não precisem ser constantemente revalidados e readequados ao mercado. Tudo está em mutação e passando por processos de melhoria e, por isso, as empresas também devem se conscientizar de que devem sempre estar atentas ao seu mercado visando a melhoria dos seus produtos/serviços ou mesmo a sua adequação a novos mercados. Para isso, ela deve possuir informações que lhe dêem subsídios suficientes para que possam ser tomadas decisões corretas e rápidas.

Assim, marketing estratégico e planejamento estratégico devem ser partes integrantes do pensamento empresarial. No entanto, a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o planejamento é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou parte.

1 – Comente sobre os itens informados acima.

2 – Como podemos verificar a importância do planejamento para melhor elaborarmos as estratégias a serem trabalhadas?

3 – Para a formalização do Plano de Negócios e seu sucesso, quais as principais preocupações a serem levadas em consideração ?