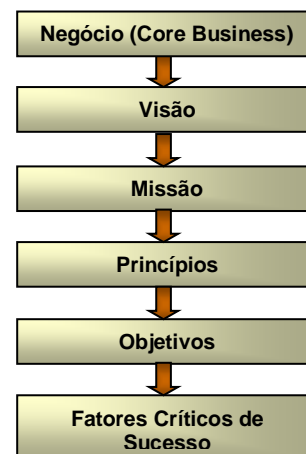




Capítulo 3 – Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

3.1. Introdução

Toda empresa precisa de planejamento para ser bem-sucedida e, mesmo que ela conte com apenas uma pessoa (o próprio empreendedor), esse planejamento envolve níveis de decisão e operação. São eles: estratégico, tático e operacional. Apesar de o planejamento estratégico ser o mais conhecido, os outros dois têm a mesma importância dentro da estrutura organizacional da empresa.



3.1.1. Planejamento Estratégico

Tomar decisões estratégicas é a função típica deste tipo de planejamento. É no nível de decisões estratégicas onde são criados fundamentos da empresa como missão, valores, visão, dentre outras. Também é neste nível que são traçados os objetivos estratégicos da organização a curto, médio e longo prazo. Os ocupantes deste nível de planejamento são os sócios, diretores, CEOs, proprietários e funcionários de cargos de assessoria estratégica. Tomam as decisões estratégicas e sua principal função é empreender para que a organização obtenha resultados.

Cabe também ao nível estratégico prover os recursos para que os níveis tático e operacional cumpram suas atribuições com eficiência e eficácia, além de criar condições para que as pessoas envolvidas desenvolvam corretamente suas funções.

A primeira atividade que deve ser realizada no início do processo de elaboração do Planejamento Estratégico é definir as declarações da Missão, da Visão e dos Objetivos Organizacionais, sem deixar de formular muito claramente o real negócio no qual a organização atua.

Algumas questões básicas que devem ser respondidas nesta fase são:

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- Quais são os clientes e o que eles consideram como valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais serão os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a estes resultados?

Esta é a fase, portanto, de se refletir sobre a intenção estratégica da organização.



3.1.2. Planejamento Tático

A palavra mais importante deste nível de decisão é administrar. No nível tático os envolvidos têm o objetivo do desdobramento da estratégia, ou seja, criar metas e condições para que a mesma seja realizada. É o nível que intermedeia os outros dois (estratégico e operacional) sendo o nível de gerência intermediária.

São os ocupantes deste nível os gerentes, coordenadores, supervisores, líderes de projetos, dentre outros. Eles têm o objetivo de cuidar para que as pessoas, os processos e os recursos estejam em ação e alinhados às decisões estratégicas.

3.1.3. Planejamento Operacional

No nível operacional estão as pessoas que executam as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas. São os que estão em contato com a “ponta”.

Os ocupantes deste nível são os técnicos e operadores. São os que “colocam a mão na massa” para que a estratégia traçada e os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

Como se percebe, os três níveis são igualmente importantes e contam com seus objetivos e agentes envolvidos para que a organização alcance seus resultados.

3.2. Core Business (Núcleo do Negócio)

Core Business significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa. Utiliza-se também para definir a área de atuação onde não pode, ou não se deve existir 'Outsourcing' (Terceirização).

O Core Business decorre do conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com os quais uma empresa pode gerar a maior vantagem competitiva possível.

Para defini-lo, é preciso começar pelos dados “objetivos” da economia da empresa: a análise da rentabilidade relativa – ou seja, em comparação com a rentabilidade dos concorrentes – e o grau de lealdade dos clientes.

A essência de um Core Business pode ser um modelo como um segmento de mercado, uma tecnologia e um sistema de fabricação de baixo custo, ou um formato e um modelo de baixo custo como o da cadeia de supermercados.

A dificuldade mais frequente do Core Business é encontrar o equilíbrio entre amplitude e foco. Algumas empresas têm cometido graves erros ao definir de maneira muito ampla seu Core Business.

“Core Business = Foco de atuação, o negócio principal de uma empresa. ”



3.3. Missão e Visão

Missão e Visão são instrumentos necessários para definir as estratégias que guiarão as ações da organização como um todo.

Além de ser um instrumento de busca da eficácia, podemos dizer que elas são também fatores de redução de custos para as empresas, uma vez que evitam a execução de ações que não estejam direcionadas aos reais objetivos da organização.

Para entendermos melhor o assunto, é preciso definir bem o que vem a ser Missão e Visão Estratégica.



3.3.1. Missão

É o que a Organização deve realizar. A razão de ser da sua criação e existência. É a sua obrigação, os compromissos e deveres a cumprir.

A Missão expressa onde e como a empresa espera obter lucros através da prestação de um serviço considerado útil e desejável. Não deve, porém, estar ligada somente ao lucro, mas também ao seu objetivo social.

Toda missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização. Periodicamente, é preciso repensar esta missão, questionando sua validade diante do contexto atualizado.

A missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

Descrição de PORQUE a organização existe...

- deve guiar todas as decisões importantes da organização;
- descreve uma realidade duradoura/independe do tempo;
- pode ser usada para comunicação dentro e fora da organização;
- tomar cuidados quanto à clareza e ambiguidade da mensagem.

Perguntas-Chave:

- Fazer o que? (Qual é o nosso negócio?)
- Para quem? (Quem é o nosso cliente?)
- Onde? (Base, prioridade, estratégia de lugar de negócio)
- Como? (Desafio, diferencial da Instituição)
- Com que finalidade? (Complemento Social)

3.3.2. Visão

É aquilo que constitui uma expectativa, um desejo, um sonho a ser realizado no futuro e que orienta as ações da Organização com relação às suas atitudes, evolução e progresso.

Estabelece a direção e foco e deve ser definida de forma ampla, objetiva, positiva e alentadora.

A visão de uma organização deve ser a situação futura desejada em longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.



Descrição de O QUE a organização quer atingir...

- deve guiar o desenvolvimento da estratégia da organização;
- deve ser inspiradora;
- representar algo que vale a pena buscar;
- deve ser ousada, mas atingível num determinado espaço de tempo;
- dar significado ao trabalho das pessoas.

3.3.3. Exemplos de Missão e Visão.

GOL:

Missão

Em 2009: Prover transporte seguro de pessoas e cargas, sustentado pelo trinômio baixo custo, baixo preço e de excelência na qualidade, através de soluções inovadoras, buscando maximizar os resultados para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.

Em 2011: Aproximar pessoas com segurança e inteligência.

Visão

Em 2009: Superar-se e ser reconhecida, até 2010, como a empresa que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preço baixo na América Latina.

Em 2011: Ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir.

TAM:

Missão

Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes.

Visão

Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade.

3.4. Princípios e Valores Organizacionais

As organizações possuem, implícita ou explicitamente, suas crenças, seus valores e princípios fundamentais. Esta dimensão nos remete à percepção da própria concepção filosófica da organização.

3.4.1. Princípios

São aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar aconteça o que acontecer. Em alguns casos podem vir expressos como uma carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando quais são suas crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa.



3.4.2. Valores

Os Valores estabelecidos identificam as grandes crenças da organização. Aparentemente, os conceitos de princípio e de valor se confundem, mas podemos verificar alguns exemplos que nos auxiliam na compreensão:

Se uma empresa tem como valor básico a preservação da vida, ela terá como princípio não desenvolver nenhum projeto que possa influenciar negativamente no meio ambiente, como por exemplo, lançar detritos industriais na comunidade em seu entorno.

Outro exemplo é caso a qualidade de vida, alegria e felicidade constituem-se de um valor para a organização, ela terá então como princípio não efetuar nenhuma ação que possa criar um ambiente de trabalho estressante ou opressor. Pois, suas ações terão como princípio promover o bem-estar em relação a seus funcionários e comunidade.

3.5. Objetivos, Desafios e Metas

As organizações são criadas para atingir objetivos específicos. Chiavenato & Sapiro afirmam que: “A visão organizacional é eficaz quando define objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo.”

Os **objetivos** organizam a visão de futuro que a empresa possui de si própria. Eles refletem o que a empresa pretende alcançar concretamente.

O processo de se estabelecer objetivos não é estático. Ele é complexo e constante, pois as empresas sofrem pressão de diferentes interessados e a busca em responder a eles a impulsiona em sua própria evolução.

3.5.1. Objetivos da Empresa

Os objetivos da empresa são aqueles válidos para toda a organização, ou seja, todas as áreas funcionais devem indiretamente buscá-los através de seus próprios objetivos. Os objetivos da empresa definem o rumo dos negócios e, por outro lado, são responsáveis pelo cumprimento da missão. Assim como a missão, os objetivos da empresa são determinados pela alta administração.

Para exemplificar, utilizamos o caso de um estudo realizado em uma empresa que atua no mercado de distribuição de medicamentos como intermediária entre o laboratório e a farmácia. A distribuidora compra produtos farmacêuticos do laboratório ou de outra distribuidora e vende-os a farmácias e prefeituras. Para que ocorra a venda em prefeituras é feito o sistema de cotação de preços. Essa empresa tem como objetivos:

- Expandir seu mercado atuando em vendas para supermercados;
- Obter exclusividade de distribuição de alguns laboratórios;
- Distribuir produtos hospitalares;
- Implantar serviço de televendas;
- Implantar cotas de vendas aos vendedores.

3.5.2. Objetivos das Áreas Funcionais

Os executivos do nível estratégico fixam para as áreas funcionais vários objetivos, e cada um representa um resultado a ser alcançado pela referida área para satisfazer um ou mais objetivos da



empresa. Sob este ponto de vista, conclui-se que os objetivos das áreas funcionais constituem o alicerce dos objetivos da empresa. Portanto, mesmo sabendo que cada área funcional tem seus próprios objetivos, deseja-se que estes estejam coerentes com os objetivos da empresa, pois, somente dessa forma, as áreas funcionais e a empresa poderão caminhar. Exemplos:

- Aumentar os setores de vendas;
- Aumentar o número de vendedores;
- Agilizar sistema de faturamento;
- Minimizar preço dos produtos.

3.5.3. Desafios

Os executivos do nível tático e pertencentes a uma área funcional definem os desafios para garantir a ocorrência de um objetivo de sua área funcional. Por definição, os desafios são uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como, contribui para ser atingida uma situação desejável.

Por exemplo, para o objetivo “agilizar sistema de faturamento” da área funcional de vendas da empresa distribuidora de medicamentos, foram definidos os desafios:

- Comprar um computador até setembro do próximo ano;
- Elaborar sistema informatizado até outubro deste ano;
- Treinar funcionários até novembro deste ano.

3.5.4. Metas

Já as metas são específicas para cada desafio e elaboradas no nível operacional. As metas correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para se alcançar os desafios.

As metas específicas para o desafio “Elaborar Sistema Informatizado até outubro/08” da área funcional de Vendas da distribuidora de medicamentos são:

- Abrir licitação até a primeira quinzena de julho;
- Analisar propostas até a segunda quinzena de julho;
- Selecionar e contratar empresa especializada até a segunda quinzena de julho;
- Entrega do sistema até outubro.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA APROFUNDAMENTO:

O&M INTEGRADO À INFORMÁTICA
João Chinelato Filho – Ed. LTC - 14ª edição

A IMPORTÂNCIA DA MISSÃO E VISÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
Carlos Eduardo da Costa – Artigo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. Elsevier, 3ª Edição