

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ABDNÉAS ALVES DE LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

uma ferramenta eficaz para tomada de decisão

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) ABDNÉAS ALVES DE LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

uma ferramenta eficaz para tomada de decisão

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2009

## RESUMO

Em um mundo globalizado e competitivo, o processo decisório é uma ferramenta cada vez mais importante na busca de uma gestão eficaz das organizações. Nesse contexto, a gestão das organizações vem passando por várias evoluções no pensamento estratégico. O Governo acompanhando essa evolução, com o objetivo de melhorar a capacidade operacional e eficiência da gestão das suas organizações adotou como uma das ferramentas o Contrato de Autonomia de Gestão. A Marinha do Brasil inserida na administração pública é influenciada por essa reforma gerencial. Assim, a partir de 1999, por meio do Decreto n. 3.011, algumas Organizações Militares Prestadoras de Serviços tiveram a possibilidade de assinar o Contrato de Autonomia de Gestão, que tem como requisito, o Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico é uma metodologia dividida em Fases que visa estabelecer a melhor direção da Organização. Para tanto com o objetivo de verificar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de tomada de decisão, suas Fases foram descritas: Fase I – Diagnóstico Estratégico, Fase II – Missão, Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV – Controle e Avaliação, em consonância com a Organização Militar Prestadora de Serviço. A descrição de cada Fase contextualizada com a Organização Militar Prestadora de Serviço permitiu chegar à conclusão que o PE é uma ferramenta importante e eficaz para tomada de decisão e possibilita melhorias na gestão das Organizações Militares Prestadoras Serviços Industriais, com autonomia de gestão.

**Palavras-chave:** Análise. Autonomia de Gestão. Pensamento Estratégico. Planejamento Estratégico. OMPS.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar
OMPS	Organização Militar Prestadora de Serviço
OMPS-I	Organização Militar Prestadora de Serviço Industrial
PE	Planejamento Estratégico
SWOT	Strenght – Força; Weakness – Fraqueza; Opportunities – Oportunidades; e Threats – Ameaças.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Matriz SWOT.....	12
Quadro 2 - Postura Estratégica da Empresa.....	16

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – FASE I.....</b>	<b>8</b>
2.1	Identificação da visão.....	8
2.2	Identificação dos valores.....	8
2.3	Análise externa.....	9
2.4	Análise interna.....	10
2.5	Análise dos concorrentes.....	11
2.6	Análise SWOT.....	12
<b>3</b>	<b>MISSÃO – FASE II.....</b>	<b>13</b>
3.1	Estabelecimento da missão.....	13
3.2	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais.....	14
3.3	Estruturação e debate de cenário.....	14
3.4	Estabelecimento da postura estratégica.....	15
3.5	Estabelecimento da macroestratégia e macropolítica.....	16
<b>4</b>	<b>INSTRUMENTOS PRESCRETIVOS E QUANTITATIVOS - FASE III.....</b>	<b>17</b>
4.1	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.....	17
4.2	Estabelecimento de estratégia e políticas funcionais.....	18
4.3	Estabelecimento de planos de ação.....	19
4.4	Estabelecimento da postura estratégica.....	19
<b>5</b>	<b>CONTROLE E AVALIAÇÃO – FASE IV.....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de administrar vem evoluindo constantemente para atender às necessidades de sobrevivência das organizações em um ambiente globalmente competitivo (PEREIRA, 2000).

Assim, Lobato (2000) argumenta que a gestão das organizações vem passando por várias evoluções do pensamento estratégico: Planejamento Financeiro (1950) – ênfase no cumprimento do orçamento; Planejamento de Longo Prazo (1960) – ênfase na projeção de longo prazo; Planejamento Estratégico (1970) – ênfase na formulação estratégica; Administração Estratégica (1980) – ênfase na implementação de estratégia, e Gestão Estratégica (1980) – ênfase na direção estratégica.

Nesse contexto, desde 1995, o Governo por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, vem adotando um esforço para melhoria da capacidade operacional e eficiência da gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros de suas organizações. Um dos instrumentos que o Governo tem utilizado para obter essa melhoria é o Contrato de Autonomia de Gestão. Esse contrato tem como objetivo conceder maior autonomia às organizações no gerenciamento de seus recursos, a fim de alcançar resultados previamente estabelecidos.<sup>1</sup>

Na Marinha, somente a partir de 1999, algumas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) foram autorizadas a implementar a Autonomia de Gestão, por meio do Decreto n. 3.011 de 30 março 1999.<sup>2</sup>

A Autonomia de Gestão é um modelo de administração gerencial baseada no Planejamento Estratégico (PE), o qual é requisito prévio para que uma Organização Militar (OM) assine seu Contrato de Gestão (BRASIL, 2008).

A Marinha do Brasil (MB), embora órgão da administração pública, “é influenciada por essa reforma gerencial e pela evolução das práticas administrativas nas organizações privadas, aspectos que representam fontes de inspiração permanente para a melhoria dos procedimentos gerenciais da Força.” (ALMEIDA, 2005, p. 1). Tendo em vista a vasta bibliografia existente sobre PE aplicado às empresas, bem como a escassez de publicações acerca de órgão públicos, serão verificadas as aplicações dos conceitos empresariais à MB.

---

<sup>1</sup> BRASIL, 2008, p. 14-1

<sup>2</sup> BRASIL, 2008, p. 14-5

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2007, p. 17)

Nota-se que o PE é uma metodologia para estabelecer a melhor direção da Organização. Assim como a interação da organização com os fatores externos torna-se possível identificar com mais clareza quais serão as tendências desses fatores, possibilitando a organização atuar de forma diferenciada, podendo assim, alcançar suas vantagens competitivas<sup>3</sup>.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é descrever as quatro Fases do Planejamento Estratégico, identificando sua importância como ferramenta a ser utilizada na tomada de decisão, a fim de proporcionar melhorias na gestão das OMPS-I, com autonomia de gestão. Para tanto, as quatro fases básicas que compõem o PE serão especificadas em cada uma de suas etapas: Fase I – Diagnóstico Estratégico, Fase II – Missão, Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV – Controle e Avaliação, em consonância com a estrutura da OMPS.

Em termos metodológicos, a dissertação apóia-se em abordagem dedutiva, com procedimento comparativo, na forma de investigação teórica, fundamentada nas referências apresentadas na bibliografia.

O trabalho foi fundamentado em pesquisa bibliográfica qualitativa baseada em obras e publicações de artigos atinentes ao tema, e encontra-se estruturado em seis capítulos, a saber: o capítulo um apresenta uma pequena introdução sobre o assunto. O capítulo dois relata a Fase I – Diagnósticos Estratégicos e suas etapas: visão, valores, análise externa, análise interna e concorrente. Neste capítulo também é feita uma explicação sobre análise SWOT<sup>4</sup>. No capítulo três examina a Fase II – Missão, onde são distinguidos os conceitos atinentes as etapas: missão, propósitos atuais e potenciais, debate de cenários, postura estratégica e macroestratégia e macropolítica. No capítulo quatro especifica-se a Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, dividido nas etapas: objetivos, desafios e metas, estratégia e política funcionais, plano de ação e instrumentos qualitativos. No capítulo cinco é explicada a Fase IV – Controle e Avaliação. Finalmente no capítulo seis é feita à conclusão.

---

<sup>3</sup> Vantagem competitiva – valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa (PORTER, 1985, p. 23).

<sup>4</sup> SWOT – Acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: STRENGTH – Força; WEAKNESS – Fraqueza; OPPORTUNITIES – Oportunidades; e THREATS – Ameaças. Teve origem na década de 1960 e representou um passo importante para o planejamento estratégico (SERRA *et al.*, 2004, p. 86).

## 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - FASE I

O diagnóstico estratégico constitui-se no primeiro passo do processo de planejamento. A organização, por meio dele, buscará obter as informações que irão direcionar a sua estratégia. Oliveira (2007) divide essa fase em cinco etapas: 1 – Identificação da visão; 2 – Identificação dos valores; 3 – Análise externa; 4 – Análise interna; e 5 - Análise dos concorrentes.

### 2.1 Identificação da visão

Oliveira ressalta que a visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Nessa etapa, o administrador deveria deixar o imediatismo, conseguindo vislumbrar posições futuras e com uma maior abrangência para sua organização. Posições futuras, que podemos presumir de uma melhor posição da sua organização. Outro aspecto que pode ser considerado importante é que devido à visão ter posições de tempo mais longo, tempo que normalmente serão superiores ao período de comando de um administrador da OMPS, o planejamento poderá ser seguido pelo seu substituto, mantendo-se assim, sua continuidade.

### 2.2 Identificação dos valores

Serra *et al ensinam* que os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos (SERRA *et al.*, 2004, p. 43).

Oliveira (2007) ressalta que valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização. Essa etapa permite o administrador à oportunidade de analisar como está se comportando sua tripulação. Se ela entende a importância de seu trabalho, e cumpre os conceitos adotados pela OM. Percebe-se que os bons valores como honestidade, transparência, dignidade e outros, não deverão ser alterados para se adequar às mudanças do ambiente externo, mas mantidos como valores perenes.

### 2.3 Análise externa

Toda organização está em constante interação com o ambiente<sup>5</sup>. Para sobreviver precisa de recursos humanos, financeiros e materiais. Entender de que se compõe esse ambiente e como ele se organiza torna-se essencial para a gestão das organizações. Hitt *et al.* (2003) dividem o ambiente organizacional em três áreas principais: macroambiente, microambiente e concorrência. Este último será detalhado em uma etapa específica.

Serra *et al.* (2004) ensinam que a análise do ambiente deve levar em consideração diversos fatores amplos – econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais, dentre outros. Esse é o macroambiente que a organização não é capaz de controlar. Esse ambiente influencia a organização indiretamente e de diferentes maneiras. Por exemplo, a falta de trigo no mercado exterior, para os donos de padaria será um enorme problema, devido à possível elevação do preço desse produto, o que poderá afetar sua demanda. Por outro lado, para os produtores nacionais de trigo se constituirá em uma boa oportunidade para ampliar o seu lucro.

O microambiente é representado pelas características setorial em que a organização atua. Apesar das diferenças existentes de uma organização para outra, Porter (1985) afirma que o estado de competição em uma indústria é sempre formado por cinco forças competitivas: 1 - A rivalidade entre vendedores concorrentes na indústria; 2 - As tentativas que as empresas de outras indústrias fazem no mercado para conquistar os clientes com seus produtos substitutos; 3 - O potencial de entrada de novos concorrentes, que é determinado pela quantidade e intensidade das barreiras à entrada existentes do mercado, assim como pela reação dos concorrentes existentes; 4 - O poder de barganha dos fornecedores; que é definido, dentre outros fatores, pelo tamanho do fornecedor, a importância do seu insumo e as vantagens que ele oferece para a empresa cliente; e 5 - O poder de barganha dos compradores do produto.

Embora a análise de Porter seja voltada mais para produtos, entende-se que por se tratar de característica setorial, os conceitos também podem ser usados para serviços. Portanto é fundamental que o gestor conheça as forças competitivas presentes na área de atuação de sua organização, pois será determinante para o retorno dos recursos investidos. Em outras palavras, a competitividade influenciará diretamente no lucro auferido.

---

<sup>5</sup> Ambiente são elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas (HITT *et al.*, 2003, p. 50).

Na análise externa verificam-se as oportunidades<sup>6</sup> e ameaças<sup>7</sup> vislumbradas e como aproveitá-las.

Kotler (1980) afirma que a chave das oportunidades está no que a empresa pode fazer a mais do que seu concorrente. Ele explica que toda oportunidade tem requisito para o sucesso e que toda empresa tem características especiais, coisas que sabe fazer muito bem.

Oliveira (2007) ensina que as oportunidades da empresa são situações que a organização tem condição e/ou interesse de usufruir. Assim não adianta considerar oportunidade, serviço que não seja de interesse da organização executar.

Nessa etapa o administrador poderá verificar as oportunidades e ameaças no ambiente em que se encontra sua OMPS. Nas oportunidades, a possibilidade de investir para melhorar os seus serviços e conquistar mais clientes, o que poderá aumentar sua receita. Nas ameaças, por exemplo: um novo concorrente ou o aumento de poder de barganha de um fornecedor, a possibilidade de um tempo de reação, evitando surpresas.

#### 2.4 Análise interna

Maximiano (2004) define que a análise interna com a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado por meio da análise das suas áreas funcionais (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque, prática conhecida como *benchmarking*. Oliveira (2007) enfatiza que é nessa etapa que a empresa deve verificar qual área de atuação ela se sai melhor, ou seja, a empresa deve ser puxada para suas principais capacidades. Hitt *et al.* afirmam que as decisões tomadas por administradores em termos de recursos capacidades e competências essenciais na análise interna, têm influência significativa sobre a habilidade de uma empresa desenvolver vantagem competitiva (HITT *et al.*, 2003, p. 103).

Essa etapa reveste-se de suma importância para o administrador da OMPS. A análise interna possibilita ao administrador decidir por priorizar as maiores capacidades da OM, como por exemplo, investimento financeiro, pessoal e material, para os seus pontos fortes. Podemos assim entender como maximizar aquilo que está dando certo. Outro alerta é

<sup>6</sup> Oportunidade é condição do ambiente externo que pode ajudar a empresa a alcançar uma competitividade estratégica (HITT *et al.*, 2003, p. 52).

<sup>7</sup> Ameaça é qualquer condição no ambiente externo que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica (HITT *et al.*, 2003, p. 53).

que a decisão tomada nessa fase influenciará a OM no seu desenvolvimento da vantagem competitiva, o que é de suma importância para o crescimento da OM. Nota-se que as organizações que não fazem esse planejamento, não serão conhecedoras de suas fraquezas e forças. Não tendo uma ferramenta de decisão de onde melhor aplicar os recursos, podendo incorrer numa aplicação equivocada, que não se refletirão em vantagem competitiva. Fato proibitivo em um mercado competitivo e globalizado. Bem como poderão desconhecer os pontos vulneráveis, fracos, que merecem atenção para as correções pertinentes.

## 2.5 Análise dos concorrentes

Como dito por Sun Tzu:

Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que em cem batalhas, nunca correrá perigo; aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde; aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo correrá perigo em todas as batalhas (BRASIL, 2007, p. 2-6).

Analogamente, fazendo um paralelo para estratégia empresarial, um concorrente conhecido é muito menos perigoso do que um desconhecido. Embora, normalmente concorrentes sejam vistos como um problema, pois recrutam os clientes e diminui o lucro da empresa, Tiffany e Peterson (1998) afirmam que olhando por outro prisma, são eles que inventam novas tecnologias, expandem as oportunidades do mercado e despertam o que você tem de melhor. Que a competição é uma força que deve ser considerada devido ao poder dos clientes. Nesse sentido, a luta com os concorrentes, não é outra, que atrair novos clientes para sua organização. Paiva ensina:

Identifique claramente o valor que seu produto ou serviço oferece. Compare este valor com o que é oferecido pela concorrência. Assegure que a comunicação para o cliente transmita esta proposta de valor corretamente (PAIVA, 2006, p. 2).

A escolha do produto ou serviço que os clientes irão comprar para sanar suas necessidades dependerá do valor que ele encontrará nesses produtos. Segundo Tiffany e Peterson (1998), o processo de escolha percorre a seguinte equação de valor: Valor para o cliente = Benefícios + Preço. Percebe-se que o preço é apenas um componente do valor que o cliente está disposto a pagar. Assim, o administrador tem de manter o foco no valor do produto e/ou serviço para conquistar os clientes que decidirão a onde vão gastar seu dinheiro. Nessa etapa, o administrador da OMPS poderá verificar o valor de seus serviços. O que realmente importa para conquistar seus clientes. Ou seja, se o benefício for condizente com o que o cliente pode perceber, podemos inferir que ele poderá estar disposto a pagar a mais por

esse serviço. Importante lembrar que o valor do serviço deverá ser corretamente transmitido ao cliente.

## 2.6 Análise SWOT

Na análise do ambiente a organização poderá utilizar a matriz SWOT. Serra *et al.* (2004) enfatizam que a análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças que rondam a empresa. O modelo da análise SWOT normalmente é realizado usando um diagrama conforme descrito no QUADRO 1 abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:

QUADRO 1  
Matriz SWOT

<b>FORÇA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Força – 1</li> <li>• Força - 2</li> </ul>	<b>FRAQUEZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraqueza – 1</li> <li>• Fraqueza- 2</li> </ul>	<b>AMBIENTE NTERNO</b>
<b>OPORTUNIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade – 1</li> <li>• Oportunidade - 2</li> </ul>	<b>AMEAÇA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça – 1</li> <li>• Ameaça - 2</li> </ul>	<b>AMBIENTE XTERNO</b>

Por meio da aplicação da análise SWOT poderá ser definida estratégia para manter os pontos fortes, diminuir a intensidade dos pontos fracos, aproveitarem as oportunidades e se proteger das ameaças. A análise SWOT mostra-se assim, com uma importante ferramenta para o administrador da OMPS.

Verifica-se na Fase I, a importância do diagnóstico estratégico para o dirigente da OMPS ter uma melhor compreensão da sua organização. O estabelecimento da visão e valores, o conhecimento dos fatores externos, internos e concorrentes, aponta as informações relevantes para que o dirigente e sua equipe tenham condições de decidir com mais correção os caminhos a serem seguidos pela OMPS. Possibilitando priorizar suas capacidades para aquilo que a OMPS faz bem, se defender das ameaças, atuar para reduzir suas fraquezas, reafirmar os valores e estabelecer a visão da organização, ações que permitirão atingir os objetivos traçados no Planejamento Estratégico.

### 3 MISSÃO - FASE II

Após realizar o diagnóstico estratégico, o dirigente será conhecedor do que sua OMPS possui de força, fraqueza, oportunidade e ameaça, já terá decidido pela visão e reafirmado valores da organização, conhecimentos necessários para começar a Fase II. Segundo Oliveira (2007), essa fase pode ser decomposta, de forma conceitual e genérica em cinco etapas: 1 – Estabelecimento da missão da empresa; 2 – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; 3 – Estruturação e debate de cenários; 4 – Estabelecimento da postura estratégica; e 5 – Estabelecimentos macroestratégias e macropolíticas.

#### 3.1 Estabelecimento da missão

Serra *et al.* (2004) definem a Missão como texto que explica as intenções e aspirações da organização, e ajuda a difundir o espírito da empresa. Ele afirma que é a razão de ser da empresa. Tiffany e Peterson (1998, p. 23) enfatizam que “uma declaração de missão bem elaborada responde a uma pergunta básica: O que é a sua empresa?”

Nesse sentido Oliveira (2007) especifica quais os pontos de partida do estabelecimento da missão: qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do negócio? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? Quais os fatores de influência nestas vendas? Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas? Quais os mercados-alvos, os clientes, os produtos e os serviços? Qual a região de atuação da empresa? Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Quais as necessidades sociais que pretende atender? Quais as principais crenças e valores?

Nota-se a importância desta etapa para o administrador da OMPS. A missão em outras palavras é conhecer o que é a sua OM. É fazer um diagnóstico completo de sua organização e de seu ambiente o que permite projetar metas do que se pretende alcançar em termos de produtos, clientes e mercado. Nessa etapa o administrador volta às principais crenças e valores de sua OMPS, verifica sua região de atuação e sua imagem. Como se vê, e como pretende que seja visto. O que sem uma metodologia específica, alguns detalhes poderiam passar despercebidos. Como visto, a missão é o “norte” a ser seguido pelo o administrador, entende-se assim, que uma atenção especial deverá ser dispensada a esta etapa

### 3.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Oliveira (2007) argumenta que os propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam as grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida, planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

Como definido o propósito está vinculado ao cumprimento da missão em um aspecto mais abrangente, que envolverá a empresa como todo. Tiffany e Peterson (1998) argumentam e citam exemplos, segundo seus pensamentos, como as grandes empresas podem clara e concisamente, definir seus propósitos:

- a) Elevadores Otis (Indústria líder na fabricação de elevadores): Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro; e
- b) Health Wise Chiropractic Services (Líder local em quiroterapia): Ajudar a melhorar a saúde e aumentar o bem-estar de nossos pacientes, oferecendo quiroterapia profissional e atenta e uma atmosfera amistosa, competente e profissional.

Como constatados nos exemplos, os propósitos vão além dos serviços e produtos oferecidos. Percebe-se o comprometimento da empresa em oferecer algo a mais. Nota-se também que as empresas eram líderes de mercados, o que podemos entender que os seus propósitos foram corretos.

O propósito demonstra ser um grande desafio para o administrador da OMPS. Pois a sua preocupação passará a ser não apenas com o serviço bem feito, mais com o comprometimento de toda sua organização em inserir nos serviços prestados, um valor a mais. Isso poderá fazer a diferença.

### 3.3 Estruturação e debate de cenários

Lobato (2000) discorre que o cenário é a descrição qualitativa e/ou quantitativa de situações futuras, hipotéticas, a respeito de uma empresa do setor, região ou país, dentro de um determinado horizonte de tempo. As batalhas são o mercado, em que a luta pela atração dos clientes é empreendida. Por isso é importante introduzir a noção de cenário como fórmula de vantagem competitiva.

Os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisões estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências; mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente (SERRA *et al.*, 2004, p. 61).

Os cenários mostram-se de suma importância para o planejamento estratégico, pois além de ser uma configuração de um ambiente é uma projeção futura e uma fórmula de vantagem competitiva.

Segundo Heijden (2005), cenário e planejamento estratégico lidam com incertezas, pois o atuam no contexto de futuro. Sem incerteza, todos estariam em uma mesma posição e não haveria sucesso ou falha. Pensar estrategicamente só faz sentido em condições de incerteza.

Nos pensamentos dos autores citados, verifica-se que cenário é para uma situação futura e incerta. Situação em que a OMPS deveria verificar tanto qualitativamente e/ou quantitativamente as situações hipotéticas de um ambiente projetado. Nota-se assim, a importância para o administrador dessa ferramenta de decisão estratégica, pois poderá como antever, mesmo que em forma de previsão, como deveria estar a sua organização e o que poderia ser feito para projetá-la nesse ambiente de incerteza.

### 3.4 Estabelecimento da postura estratégica

Oliveira (2007) define postura estratégica como uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Uma empresa pode ter atividades ou negócios que serão extintos, diminuídos, expandidos e iniciados. São decisões de expansão ou contração que garantem uma postura de sobrevivência, manutenção, crescimento e/ou desenvolvimento da empresa.

Pagano (2003) ressalta que essa escolha não deve ser intuitiva, mais baseada em informações. A predominância dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, confrontados na matriz SWOT servirão de guia da estratégia. O QUADRO 2 exemplifica os possíveis resultados desta análise.

Nessa etapa, a importante decisão a ser tomada pelo dirigente deverá ser quanto à postura de sua OM. Os confrontos dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades realizados na matriz SWOT apresenta-se como uma excelente ferramenta a ser utilizada. A postura deverá ser o guia da missão a ser cumprida pela OM. Assim o dirigente poderá

verificar e decidir se a OM irá apenas sobreviver ou se manter, ou tomar uma ação mais contundente de crescer ou desenvolver.

QUADRO 2  
Postura Estratégica da Empresa

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

### 3.5 Estabelecimento da Macroestratégias e Macropolíticas

Oliveira (2007) define, Macroestratégia como às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica. Macropolítica como às grandes orientações que toda empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas (OLIVEIRA, 2007, p. 132).

Nessa etapa, o dirigente da OMPS com sua equipe poderá estabelecer sua Macroestratégia e Macropolítica e difundir para todos os integrantes da OM, o caminho a ser seguido pela alta administração até as funções mais simples. Entende-se que essa conduta permitirá uma condução uniforme de todos da organização na consecução dos propósitos atuais e futuros identificados na missão da OM.

Na Fase II, são identificados a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica e as macroestratégias e macropolíticas. Etapas que darão suporte para decisão do dirigente para onde ele que levar sua organização, qual a imagem dessa organização e como deverá ser. Os valores que seus serviços devem possuir. O cenário, situação futura onde deverá ser inserida a organização e como se preparar para se projetar nesses cenários; a escolha da postura estratégica que poderá ser seguida pela organização e o estabelecimento da macroestratégias e macropolíticas que deverão ser seguidas por todos, permitindo uma coesão da organização.

## 4 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS - FASE III

Definida a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica e as macroestratégia e macrocopolíticas, passa-se para fase dos instrumentos prescritivos e qualitativos. Nessa fase Oliveira (2007) ensina que é o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar à situação que se deseja”. Para isso ele divide esta fase em quatro etapas: 1 – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; 2 – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, e 3 – Estabelecimento de planos de ação, os instrumentos prescritivos; e 4 – Instrumentos quantitativos.

### 4.1 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Rezende (2008) argumenta que os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização. Serra *et al.* (2004) destacam que tais objetivos visam reforçar as competências centrais da empresa e converte a visão e a missão em desempenhos específicos, fixam os marcos, e fazem com que a empresa tenha como foco o resultado. Nota-se assim que os objetivos são o alvo que a OMPS pretende chegar, como também são o elo de conversão da visão e a missão para as competências centrais da OMPS, concentrando suas forças e mantendo o foco no resultado.

Oliveira (2007) define desafio como uma ação contínua, quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para alcançar um objetivo desejável. Assim podemos inferir que uma OMPS estará sempre em desafios, por ser uma ação contínua para se alcançar os objetivos, e para se adequar às mudanças de situações.

As metas são mais abrangentes. Elas reforçam um compromisso assumido pela empresa em aplicação de recursos, e ditam as opções de negócio. Portanto para alcançar a meta é preciso que ela seja acompanhada por objetivos, declarações específicas do que precisa ser feito para que elas sejam alcançadas.

Metas são resultados abrangentes com os quais sua empresa assumiu um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas – necessários para alcançar resultados almejados. As metas definidas para sua empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização (TIFFANY; PETERSON 1998, p. 27).

Nessa etapa, o dirigente junto com sua equipe poderá traçar as metas, indicar os resultados mais abrangentes da organização, que deverão ser acompanhadas por os objetivos,

alvos qualificados e quantificados, bem como os desafios que deverão ser vencidos e o comprometimento dos recursos financeiros e humanos para alcançar esses objetivos. Essa é uma importante etapa a ser vencida, pois consolida a visão e a missão da OMPS para suas competências tendo como o foco o resultado a ser alcançado.

#### 4.2 Estabelecimento de Estratégia e Políticas Funcionais

São várias as definições de estratégia feitas pelos estudiosos do assunto:

Determinação de metas básicas a longo prazo dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER JR., 1962, p. 13).

Regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa (ANSOF, 1990, p. 93).

Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria (PORTER, 1985, p. 21).

Caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa para o seu ambiente (OLIVEIRA, 2007, p. 181).

A importância da estratégia para empresa é tamanha que Chandler Jr. (1962) afirmou que se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Embora a estratégia não seja o único fator que levará a empresa ao sucesso, pode-se dizer que uma estratégia adequada pode trazer resultados expressivos a uma empresa.

O dirigente e sua equipe, como verificado neste trabalho, de posse da informação da postura estratégica da OMPS, no confronto dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na matriz SWOT, terão os subsídios importantes para a tomada de decisão em relação à melhor estratégia a ser adotada pela sua OM. Assim poderão escolher: estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Oliveira (2007, p. 227) ensina, “a política são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo.” Uma política procura mostrar às pessoas como elas podem contribuir para o alcance dos resultados da empresa.

Ziegler (1972, p. 43) discrimina, “as características das políticas eficazes como: flexível, abrangente, coordenada e ética.” Evidencia-se nestas características, a política que o

administrador deverá estabelecer como condição para uma boa base de sustentação do planejamento estratégico.

Nessa etapa é ressaltada a importância do conhecimento da postura da organização para a decisão correta da estratégia a ser definida pelo o dirigente da OMPS, a fim de obter o sucesso administrativo, bem como uma política eficaz, flexível e abrangente para uma base consistente de sustentação de todo o seu planejamento estratégico.

#### 4.3 Estabelecimento de Planos de Ação

Os planos de ação são atividades para atender as estratégias formalizadas. Rezende (2008, p. 105) afirma “a ação é a ponte entre a intenção e a realização. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados. Para tanto, é muito importante identificar o perfil e a competência das pessoas que executarão as ações.”

Nesse contexto, Steiner e Miner (1981) argumentam que a implantação da estratégia está ligada ao projeto e à administração de sistemas para se conseguir a melhor integração de pessoas, estruturas e processos para atingir os objetivos organizacionais. Lobato (2000) corrobora, afirmando que o plano de ação auxilia a estabelecer períodos de tempo para observação e acompanhamento das atividades e os resultados requeridos para atingir os objetivos.

Observa-se nessa etapa a importância do plano de ação para o administrador, instrumento de implantação da estratégia, bem como de acompanhamento de atividades e resultados para períodos de tempos estipulados, o que possibilitará o dirigente decidir mudanças de postura para atingir os objetivos estipulados.

#### 4.4 Instrumentos quantitativos

Oliveira (2007, p. 54) ressalta que os instrumentos quantitativos “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.” Nessa etapa, devem-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

O dirigente da OMPS utilizando-se desse instrumento terá condição de decidir quais planos de ação, projetos e atividades serão implementados e/ou incrementados para atingir os objetivos e metas de sua OM.

Nessa fase o dirigente terá as informações necessárias para estabelecer aonde a OMPS deveria chegar e como chegar nesse objetivo. Com alvos devidamente definidos e qualificados, verificam-se os desafios para alcançá-los, definem-se as metas, os resultados mais abrangentes e a onde deverão ser utilizados os recursos financeiros. Então pode ser escolhida a estratégia, os objetivos de longo prazo e as políticas funcionais, que orientarão o dirigente nas tomadas de decisões e a organização para conseguir os resultados esperados. O plano de ação consolida a teoria em ação, para implementação da estratégia escolhida. Os instrumentos quantitativos darão as projeções econômico-financeiras para os projetos e atividades previstas com suas previsões de retorno de investimento.

## 5 CONTROLE E AVALIAÇÃO - FASE IV

Após a implementação das Fases I, II e III é necessário um acompanhamento para verificar o andamento do processo. Nesta fase verifica-se como a OM está caminhando para a situação desejada. Rezende conceitua controle como:

Controle é fazer algo que aconteça da forma como foi planejado. Consiste em um processo que oriente a atividade exercida para um fim previamente determinado. Está relacionado com a monitoração, acompanhamento e avaliação do processo de administração estratégica visando melhorar, corrigir e garantir o funcionamento adequado de processos ou funções (REZENDE, 2008, p. 115).

A partir desses procedimentos, o controle pode fornecer aos gestores subsídios para facilitar as decisões, corrigir caminhos, reforçar ações, interferir em processos para alcançar objetivos anteriormente planejados.

Para Oliveira (2007) antes de iniciar o controle e avaliação dos itens de um planejamento estratégico deve-se ficar atento a determinados aspectos:

- a) Motivação, entendimento, aceitação, adequação, desempenho e etc.,
- b) Capacidade: todos envolvidos habilitados;
- c) Dados e informação: informações personalizadas e oportunas; e
- d) Tempo: disponibilidade, dedicação e etc.

Verifica-se que o controle e a avaliação necessitam de um preparo prévio das pessoas que exercerão essa função, que devem ter disponibilidade e dedicação para disponibilizar informações oportunas e personalizadas num tempo adequado.

Existem vários meios para controlar e avaliar o planejamento, Rezende (2008), separar o controle: por meio de auditoria, por sistemas de indicadores, por sistema de informação e sistema de conhecimentos, por tecnologia da informação e Balanced Scorecard (BSC) <sup>8</sup>.

Oliveira (2007) enfatiza que nas considerações das informações que serão necessárias ao controle e à avaliação devem-se analisar alguns aspectos: tipos de informações, frequência de informações, qualidade das informações e as fontes das informações. Dessa forma o dirigente com sua equipe poderão verificar quais as informações será disponibilizada, a frequência que deverá está disponível, bem como sua qualidade. As fontes normalmente são os coordenadores e os usuários

---

<sup>8</sup> Balanced Scorecard (BSC) pode ser entendido como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização. Ele utiliza quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e inovação ou crescimento funcional (KAPLAN; NORTON, 1996).

Na Fase IV verifica-se a importância do controle e da avaliação para o planejador. Nessa fase, o dirigente poderá verificar como está sendo executada a estratégia da OM, e, se necessário, implementar as correções e reforços para “reposicionar o barco ao rumo traçado”. O Importante é que as correções poderão ser realizadas no decorrer da implementação do planejamento, de acordo com a frequência no recebimento das informações pertinentes. Assim, percebe-se a importância de uma informação de qualidade e com uma frequência compatível, que possibilitem ao administrador ter o conhecimento necessário para propor as correções em um tempo hábil. Por isso poderá ser verificada com cuidado, a capacidade do pessoal envolvido, bem como as ferramentas que serão utilizadas para disponibilizar as informações de modo rápido e contínuo.

## 6 CONCLUSÃO

Como verificado neste trabalho, o PE é um processo administrativo de sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. As respectivas fases desse processo foram descritas, com o objetivo de identificar sua importância como ferramenta a ser utilizada na tomada de decisão, proporcionando melhorias na gestão das OMPS-I, com autonomia de gestão.

Na Fase I, mostrou-se a importância do diagnóstico estratégico para o dirigente da OMPS ter uma melhor compreensão da sua organização. O estabelecimento da visão e valores, o conhecimento dos fatores externos, internos e concorrentes, permite o dirigente ter informações relevantes para que ele e sua equipe tenham condições de decidir com mais correção os caminhos a serem seguidos pela OMPS.

Na Fase II, foram detalhadas as etapas: missão; os propósitos; os cenários; a postura estratégica; e as macroestratégias e macropolíticas. Etapas que possibilitam o dirigente decidir para onde ele quer levar sua organização. Bem como verificar a imagem da organização; o valor que seu serviço deve possuir; o cenário, situação futura onde poderá ser inserida a organização e como se preparar para se projetar nesse cenário. A escolha da postura estratégica que poderá ser seguida pela organização e o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas que deverão ser seguidas por todos, permitindo uma coesão da organização.

Na Fase III, foram explicadas as etapas que poderão proporcionar ao dirigente condições para ele decidir onde levar e como chegar com a OMPS ao seu objetivo. Verificou-se que os alvos devidamente definidos e qualificados e os desafios para alcançá-los, permitem o dirigente traçar as metas e os recursos financeiros para atingi-los. A estratégia e as políticas funcionais orientam o dirigente nas tomadas de decisões para conseguir os resultados esperados. O plano de ação consolida a teoria em ação. Os instrumentos quantitativos possibilitam as projeções econômico-financeiras para os projetos e atividades previstas com suas previsões de retorno de investimento.

Na Fase IV, identificou-se a importância do controle e avaliação para o planejador. Fase que permite verificar como está sendo executada a estratégia da OM, e, a possibilidade, se necessário, implementar as correções e reforços para alcançar os objetivos planejados. Correções que poderão ser feitas durante a execução do planejamento, de acordo com a periodicidade que as informações são disponibilizadas.

Diz um adágio, “quem não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve.” Para o dirigente da OMPS não incorrer nesse erro, o PE é uma metodologia que permite por meio de suas Fases e etapas ferramentas para escolher o melhor caminho.

Diante do exposto, conclui-se que o PE é uma ferramenta, importante e eficaz de decisão, que auxilia o dirigente na direção mais acertada da OMPS-I, possibilitando melhorias na gestão dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Nélio de. **A reforma gerencial na administração pública brasileira e seus reflexos na Administração Naval**: a gestão estratégica na Marinha. 2005. 35 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítima) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2005.
- ANSOFF, H., Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.
- BRASIL. Escola de Guerra Naval. **EGN 304B**: Guia para estudos de estratégia. Rio de Janeiro, 2007, Cap.2.
- BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-304**: Normas sobre contabilidade das organizações militares prestadoras de serviços (OMPS). 1. ed. Brasília, 2008, Cap. 8 a 14.
- CHANDLER, JR, Alfred D. **Strategy and structure**: charters in the history of the industrial enterprise. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 1962. 181 p.
- HEIDJEN, Kees van Der. **Scenarios: The art of strategic conversation**. 2. ed. England: John Wiley&Sons, 2005. 421 p.
- HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Título original: Strategic management: competitiveness and globalization. 415 p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system, **Harvard Business Review**, v. 76, 1996. 91 p.
- KOTLER, Philip. **Marketing**: São Paulo: Atlas, 1980. 196 p.
- LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica**: uma visão orientada para busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000. 155 p.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru – **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 442 p.
- MICHAELSON, Gerald A. **Sun Tzu**: A Arte da Guerra para Gerentes. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005. 304. p
- MONTANA, Patrick. J.; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 544 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas, 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.
- PAGANO, Robin Alves. **Diretrizes gerais para formulação de estratégia**: qual a postura estratégica adequada? Porto Alegre, p. 1-3, nov.2003. Disponível em: <<http://www.intelingtia.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- PAIVA, Luiz. **Você entrega um produto ou entrega um valor**: empreenda já, São Paulo, p. 2, 2006. Disponível em:<[www. http://ogereente.com/empreendaja/about/](http://ogereente.com/empreendaja/about/)>. Acesso em: 17 jul. 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.34, n.1, p.7-26, jul./ago. 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1985. 448 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de planos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 160 p.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 178 p.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981. 396 p.

TIFFANY, Paul; PETERSON Steven D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento eficaz. Rio de Janeiro: Campos, 1998. 386 p.

ZIEGLER, R. J. **Policy formulation and its relevance to the undestanding of business enterprise**. In: MUKLER, R. J. Readings in business planning and policy formulation. New York: Appleton Century Croft, 1972. 324 p.