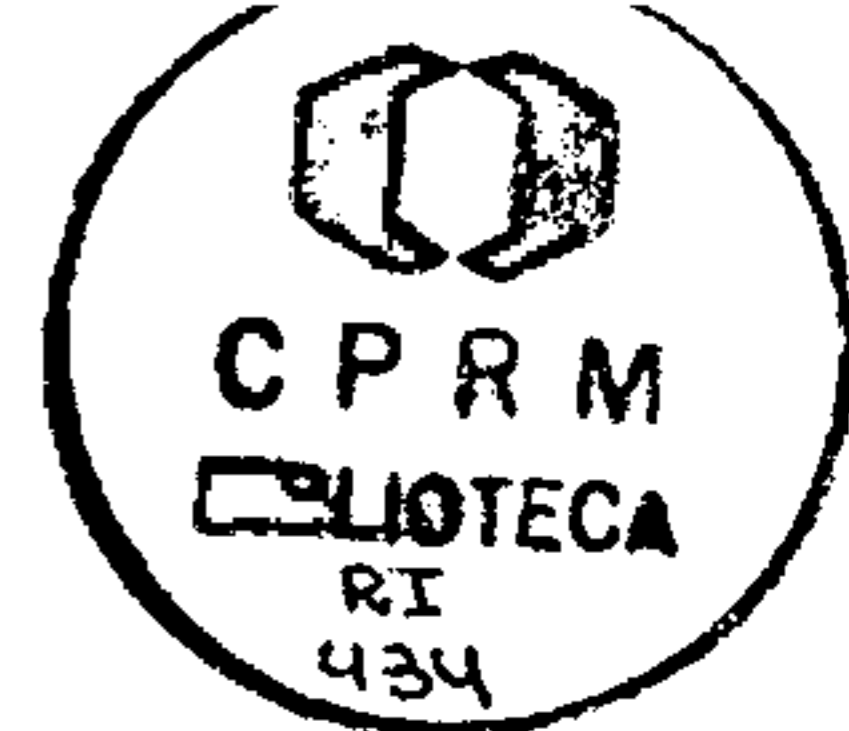


Souza 005234



COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS  
DIRETORIA DE GEOLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS  
DEPARTAMENTO DE GEOLOGIA - DEGEO

I 99

I/2004

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
- PEQUENO GUIA DE DEFINIÇÕES E CONCEITOS BÁSICOS -

EMILIANO CORNÉLIO DE SOUZA

ABRIL DE 1994

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PEQUENO GUIA DE DEFINIÇÕES E CONCEITOS BÁSICOS

S U M A R I O

1) INTRODUÇÃO

2) DEFINIÇÕES E CONCEITOS

AMBIENTE	OPORTUNIDADE
CENÁRIO	PLANO (DE AÇÃO)
ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO
DIRETRIZ	POLÍTICA
DESAFIO	PROGRAMA
FILOSOFIA	PROPÓSITO
METAS	SISTEMA
MISSÃO	TÁTICA
OBJETIVO	TECNOLOGIA

3) METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## PEQUENO GUIA DE DEFINIÇÕES E CONCEITOS BÁSICOS

EMILIANO CORNÉLIO DE SOUZA  
GEÓLOGO DO DEGEO/DGH  
1994

### 1) INTRODUÇÃO

As gerências da CPRM estão atualmente, sob a coordenação geral da SUPLIM, envolvidas na elaboração de planos setoriais, cujo conjunto uma vez consolidado constituirá o PLANO ESTRATÉGICO da CPRM para o período 1994-1996.

A tarefa de integração e consolidação, ou antes mesmo, a elaboração desses planos somente será bem sucedida se houver, entre outras coisas, um pleno entendimento e harmonia conceitual dos termos utilizados na elaboração desses documentos.

Assim sendo, decidimos desenvolver o presente trabalho, baseado em uma pesquisa bibliográfica de compêndios de administração e planejamento, elaborados por renomados especialistas brasileiros e estrangeiros, utilizando, sobretudo os trabalhos, extremamente didáticos, de OLIVEIRA (1991, 1992 e 1993).

Além das definições, conceituações e exemplos de uso dos termos aplicados em planos estratégicos, colocou-se um esquema metodológico para a elaboração desses planos.

Entendemos ser importante a conceituação dos termos, pois as definições são feitas, via de regra, com uma linguagem técnica específica de especialistas em administração e planejamento, o que a torna um tanto hermética ao entendimento de técnicos de outras áreas de conhecimento.

Esperamos, assim, dar mais uma contribuição ao pleno sucesso do atual empreendimento gerencial-administrativo, além da nossa própria participação no desenvolvimento do PLANO SETORIAL relativo ao PROGRAMA DE LEVANTAMENTOS GEOLÓGICOS BÁSICOS - PLGB, sob a condução do Departamento de Geologia - DEGEO, e coordenado pela Diretoria de Geologia e Recursos Hídricos - DGH.

### 2) DEFINIÇÕES E CONCEITOS

A seguir apresentamos as definições e conceituações dos principais termos e de seus derivados, mais frequentemente utilizados durante um planejamento.

#### AMBIENTE

##### DEFINIÇÃO

Conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado. (OLIVEIRA, 1993b).

## CONCEITOS

A noção escalar de ambiente é variável, dependendo se o enfoque do planejamento é *estratégico* (considera todo o sistema), *tático* (considera o subsistema) ou *operacional* (considera as técnicas operacionais). Trata-se, fundamentalmente, da análise do conjunto de fatores externos à empresa, ao departamento ou ao programa. OLIVEIRA (1993b) considera, no contexto da análise externa do ambiente os aspectos como: *oportunidades, ameaças e fatores*.

No caso do PLGB, o conceito ou a abrangência do ambiente que pode influenciar o seu desempenho depende da definição do nível de decisão do departamento condutor desse programa.

Embora o DEGEO seja um subsistema do sistema CPRM, é recomendável, por ocasião da elaboração do planejamento do PLGB e para garantir maior sinergia do sistema, um enfoque sistêmico/holístico e estratégico ou seja, levar em conta sua relação com todos os outros subsistemas (departamentos, superintendências, diretorias) da CPRM, além de outros sistemas externos à própria CPRM, como por exemplo: entidades de pesquisa, laboratórios, empresas de mineração, condições sócio-econômicas, tendências de demanda ou de geração de novos produtos nas linhas de serviço do PLGB, avanços tecnológicos.

Os seguintes aspectos são relevantes na caracterização do ambiente, onde atua o programa ou a empresa:

- Ausência de problemas de suprimentos de recursos financeiros, humanos e materiais, bem como aspectos de equipamentos e de instalações;

- Acesso à tecnologia inovadora;

- boa imagem institucional;

- alto nível do quadro profissional;

- boa imagem dos produtos e serviços;

- agilidade e flexibilidade;

- ter sentido de oportunidade;

- saber o que realmente deseja a empresa;

- saber formular e operacionalizar estratégias;

- saber escolher políticas;

- estar com visão voltada para o cliente;

- estar aberta à inovações e à criatividade;

- ter adequada atuação de lobby;

- administrar adequadamente os projetos e os recursos.

## DERIVADOS

Meio ambiente, meio externo, meio ou entorno, ambiente estratégico, ambiente político, ambiente cultural, ambiente econômico, ambiente demográfico, ambiente social, ambiente legal, ambiente ecológico, ambiente tecnológico, ambiente direto e ambiente indireto.

O termo AREAS ESTRATÉGICAS pode ser considerado como sinônimo de ambiente estratégico. É o caso da ESG (Escola Superior de Guerra) que na caracterização de sua DOCTRINA (Extrato/89) utiliza esse termo, subdividindo-o em gerais e geográficos. Neles são identificados setores (educação, saúde), vazios demográficos, minerais raros, regiões de fronteira, centros urbanos e industriais e certas áreas externas. Esse conjunto de itens pode influenciar no Planejamento da Ação Política e na Concepção Estratégica Nacional (CEN), que visam a concretização dos Objetivos Nacionais Atuais (ONA).

## CENÁRIO

### DEFINIÇÃO

Representa situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa (OLIVEIRA, 1993b).

### CONCEITOS

Os cenários representam composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos. Eles guardam relação direta com o ambiente, pois quando este se torna turbulento, aqueles passam a ter maior importância para o processo decisório estratégico. São também de carácter eminentemente qualitativo e muitas vezes subjetivos, o que torna difícil uma acertiva única para caracterizar um cenário. Por esta razão procura-se trabalhar com os chamados *cenários alternativos*, como por exemplo: *situação otimista*, *situação provável* e *situação pessimista*.

A elaboração de cenários deve estar fundamentada em: a) pensamento estratégico, com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado; b) bases de dados sócio-econômicos e de infra-estrutura; c) debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica; d) abordagem sistêmica e multidisciplinar.

As formas de abordagem de desenvolvimento de cenários são basicamente projetiva e prospectiva, sendo a última a mais recomendada nos tempos modernos, devido a grande aceleração das mudanças no mundo econômico, político e empresarial. Ela, ao contrário da forma projetiva, se caracteriza como bem flexível por considerar os seguintes aspectos: a) visão global; b) variações qualitativas, quantitativas ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não; c) ocorrência de futuro múltiplo e incerto; e d) o futuro atuando como determinante da ação presente.



A caracterização dos cenários está intrinsecamente relacionada às aspirações da sociedade e aos seus valores que variam segundo os diferentes modelos de desenvolvimento. Assim, é fundamental definir valores bastante distintos, que tenham consequências diferenciadas um dos outros, de modo a enfatizar as implicações diversas na evolução dos segmentos de atuação considerados na análise. No contexto dos modelos de desenvolvimento são considerados os módulos de ação interatuantes como, por exemplo: *tecnológico, político-econômico, produto/prestação de serviços, propósitos atuais e potenciais e sócio-cultural.*

Na Doutrina da ESG o cenário é conceituado como a imagem da realidade do País, nos âmbitos interno e externo, projetada para determinado horizonte de tempo, considerados os OBJETIVOS NACIONAIS PERMANENTES (ONP) e a capacidade, atual e prospectiva, do Poder Nacional (PN) para concretiza-los

OLIVEIRA (1991a) exemplifica três tipos de cenários com seus aspectos (valores) básicos:

a) CENÁRIO DE ECODESENVOLVIMENTO

- desenvolvimento do país contando com suas próprias forças e recursos internos;
- busca de integração social e econômica de todas as camadas da população;
- predominância dos valores: igualdade de bem-estar da coletividade; e
- produtos e serviços da empresa que visam atender às necessidades básicas dos segmentos sociais menos privilegiados devem ser vistos como importantes itens voltados para melhorar as condições de vida da população, estendendo-se ao maior número possível de cidadãos.

b) CENÁRIO DE CRESCIMENTO ECONÔMICO

- desenvolvimento do país através de rápido crescimento econômico;
- ênfase na busca de estilo e nível de vida dos países desenvolvidos; e
- produtos e serviços oferecidos pela empresa orientados ao aprimoramento do sistema produtivo e às aplicações com maior eficiência econômica.

c) CENÁRIO DE MODERNIZAÇÃO

- desenvolvimento do país através de uma sociedade produtiva e criativa voltada para o aprimoramento do homem;
- os valores básicos são: eficiência, criatividade e diversi

dade; e

- a empresa e os seus fatores ambientais procuram gerar e disseminar conhecimento ao maior número de agentes sociais e econômicos.

#### DERIVADOS

Cenário econômico, tecnológico, político-legal, sócio-cultural, cenário demográfico, cenário alternativo, cenário estratégico.

### ESTRATÉGIA

#### DEFINIÇÃO

É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e os desafios da empresa. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante de seus produtos e mercados; as direções em que ela procurará desenvolver-se ou transformar-se; os instrumentos competitivos que ela usará; os meios através dos quais entrará em novos mercados; a maneira pela qual configurará seus recursos; as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada (objetivos, desafios e metas) (OLIVEIRA, 1993a).

Na literatura sobre administração e planejamento aparecem outras definições de estratégia, como a seguir, citadas por OLIVEIRA, 1993b):

- conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente;
- determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER Jr. 1962)
- conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (BUZZELL et alii, 1977)
- conjunto de objetivos e de políticas importantes (TILLES, 1963);
- conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (SIMON, 1971);
- conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fun-

damentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS, 1971);

- movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa;
- forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (MINTZBERG, 1983);
- manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa (RUMELT, 1974);
- processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos (PASCALE, 1982);
- futuridade das decisões correntes (STEINER, 1979;).

Na Escola Superior de Guerra (ESG) entende-se como ESTRATÉGIA NACIONAL a arte de preparar e aplicar o Poder Nacional para, superando os óbices, conquistar os OBJETIVOS NACIONAIS PERMANENTES (ONP), de acordo com a orientação estabelecida pela POLÍTICA NACIONAL (PN).

#### CONCEITUAÇÃO

Literalmente, a palavra estratégia significa "a arte do general"; derivada do grego *strategos*, que significa estritamente general. Na Grécia Antiga, estratégia significava aquilo que o general fez ... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando as melhores mudanças para a vitória militar. Segundo alguns autores a estratégia cuida de como dispor os exércitos, enquanto que a tática ensina como lutar.

Considera-se estratégia a ação onde existe interligação entre os aspectos internos e externos de uma empresa, sistema ou subsistema. Por exemplo, o lançamento de um novo produto é uma estratégia porque esta ação depende de uma série de análises nos ambientes interno e externo da empresa. Segundo ANSOFF (1977, apud OLIVEIRA, 1993), pode-se conceituar estratégia da seguinte forma: "*é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou*".

A estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões

Na Doutrina da ESG a estratégia deve ser analisada em sua qualidade de ação racional, que sempre envolve aplicação de meios para alcançar fins, vencendo os óbices que se lhe antepõem.



## DERIVADOS

Estratégia nacional, estratégia de governo, diagnóstico estratégico, organização estratégica, administração estratégica, planejamento estratégico, cenários estratégicos, postura estratégica, macroestratégia, pensamento estratégico, alianças estratégicas, unidade estratégica de negócio (UEN), área estratégica de negócio (AEN), direção estratégica, controle estratégico, desenvolvimento estratégico.

## DIRETRIZ

### DEFINIÇÃO

Conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa (OLIVEIRA, 1993a).

Conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo um plano, uma ação, um negócio. Linha reguladora do traçado de um caminho ou de uma estrada (FERREIRA, 1975).

### CONCEITOS

O conceito de diretriz, embora muito próximo daquele relativo a estratégia, é muito mais abrangente por ser interativo entre os objetivos, as estratégias e as políticas. São linhas gerais de ação orientativas, visando atingir os objetivos.

### DERIVADOS

Macrodiretrizes, diretrizes estratégicas.

## DESAFIO

### DEFINIÇÃO

É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exija esforço extra e represente a modificação de uma situação desejável. Representa a quantificação do objetivo, com o correspondente prazo para realização. (OLIVEIRA, 1993b)

### CONCEITUAÇÃO

Os desafios muito se aproximam dos objetivos, mas diferem destes apenas pelo fato de serem quantificados

## FILOSOFIA ( FILOSOFIA EMPRESARIAL OU DE ATUAÇÃO DA EMPRESA)

### DEFINIÇÃO

Conjunto de estudos ou de considerações que tendem a reunir uma ordem determinada de conhecimentos em um número reduzido de princípios que lhe servem de fundamento e lhe restringem o alcance ( FERREIRA, 1975).

Crenças básicas que as pessoas da empresa devem ter e pelas quais devem ser dirigidas (OLIVEIRA, 1993a)

### METAS

#### DEFINIÇÃO

São as etapas realizadas para alcance do desafio (ou do objetivo). São fragmentos dos desafios (ou dos objetivos) e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados por cada elemento da equipe (OLIVEIRA, 1993b)

Corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios (ou os objetivos) (OLIVEIRA, 1993b)

#### CONCEITUAÇÃO

É muito frequente a confusão que as pessoas fazem no uso dos termos META E OBJETIVO. Claramente, a meta é sempre a quantificação da realização de um objetivo dentro de um espaço de tempo definido.

Embora, ambos os termos representem instrumentos prescritivos na elaboração de um planejamento estratégico, deve ficar bem clara a diferença entre eles.

### MISSÃO

#### DEFINIÇÃO

É a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de " onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar (OLIVEIRA, 1993b).

#### CONCEITUAÇÃO

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

A partir do estabelecimento claro da missão da empresa, onde naturalmente devem estar explícitos os PROPÓSITOS, pode-se, então, definir a postura estratégica, bem como as macroestratégias e macropolíticas da empresa.

A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado. É como se fosse um bússola pela qual a empresa se orienta. Com a missão responde-se a pergunta " qual é o negócio da empresa?"

## OBJETIVO

### DEFINIÇÃO

É o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços (OLIVEIRA, 1993a)

### CONCEITUAÇÃO

Algumas vezes alguns autores aglutinam os termos objetivo e desafio contendo os aspectos quantitativos e, neste caso, o termo objetivo passa a ter a seguinte conceituação: *é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra.*

Mas, normalmente, quando se trata de objetivos, trabalha-se com os aspectos não quantificáveis, através da identificação e qualificação das expectativas e setores de atuação.

### DERIVADOS

Objetivos empresariais, objetivos funcionais, objetivos pessoais, objetivos nacionais permanentes, objetivos nacionais atuais.

## OPORTUNIDADES

### DEFINIÇÃO

São forças ambientais incontrolláveis pela empresa que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente. (OLIVEIRA, 1993a).

### CONCEITUAÇÃO

O termo é por si óbvio, pois refere-se aos fatores favoráveis à manutenção ou evolução de uma empresa como um todo, ou à um de seus setores operacionais ou à programas ou projetos.

### DERIVADOS

Oportunidades naturais, oportunidades de evolução, oportunidades sinérgicas, oportunidades de inovação, oportunidades empresariais, oportunidades ambientais

## PLANO (DE AÇÃO)

### DEFINIÇÃO

Formulação do produto final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo (OLIVEIRA, 1993a)

Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento (FERREIRA, 1975).

Projeto ou empreendimento com fim determinado (FERREIRA, 1975).

### CONCEITUAÇÃO

Conforme se depreende das definições, sobretudo daquelas oriundas do Dicionário da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1975) um plano pode ser tomado como sinônimo de projeto.

Entretanto, OLIVEIRA (1993a) estabelece alguma diferença entre estes dois termos quando conceitua que o projeto é o instrumento de interligação do plano prescritivo com o plano quantitativo. Ou ainda, quando ele define PLANO DE AÇÃO como "os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

### DERIVADOS

Plano estratégico, plano de ação, plano tático, plano prescritivo, plano quantitativo, plano de execução

## PLANEJAMENTO

### DEFINIÇÃO

Ato de identificar, analisar, estruturar e coordenar as missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 1993b).

Ato ou efeito de planejar. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados. Elaboração, por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos (FERREIRA, 1975)

### CONCEITUAÇÃO

O planejamento é um processo que visa estabelecer um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torna-lo realidade.



Trata-se de uma atividade complexa, pois representa um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, composto de várias etapas.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Não se trata de um ato isolado, uma vez que é visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

é relevante considerar-se o caracter de precedência do planejamento, em relação a outras atividades como organização e controle.

#### DERIVADOS

Planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, planejamento participativo, planejamento coordenado, planejamento integrado, planejamento permanente, planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento de recursos, planejamento de implantação e controle.

#### POLÍTICA

##### DEFINIÇÃO

Este termo provem do grego *politikos* (o governo da cidade) e corresponde a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos (OLIVEIRA, 1993b)

##### CONCEITUAÇÃO

A política fornece parâmetros ou orientações para tomada de decisão. Ela normalmente é estabelecida por área funcional embora deva orientar as decisões da empresa como um todo.

De acordo com BETHLEM (1980; apud OLIVEIRA, 1993a), o uso desse termo na língua portuguesa é confuso, devido a inexistência de vocábulos distintos como na língua inglesa ( *politics*: a ciência de governar; *policy*: administração da empresa). OLIVEIRA, 1993 propõe que o termo *política* seja restrito a ciência de governar, enquanto *diretriz* seja utilizado como a política inerente à administração de empresas.

As políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido. Elas procuram mostrar as pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa. Elas servem, em fim, de sustentação às estratégias.

## DERIVADOS

Política estabelecida, política solicitada, política imposta, política explícita, política implícita, política geral, política geral de negócios, política geral de direção, política geral de gestão, política específica.

## PROGRAMA

### DEFINIÇÃO

É um conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior (OLIVEIRA, 1993a)

Pode ser entendido também como um conjunto de sub-programa.

## PROJETO

### DEFINIÇÃO

É um trabalho a ser executado com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas no seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1993a)

## PROPÓSITO

### DEFINIÇÃO

Corresponde à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. (OLIVEIRA, 1993b)

## SISTEMA

### DEFINIÇÃO

Conjunto de partes interdependentes e interagentes que, conjuntamente formam um todo unitário com objetivo e efetua uma função (OLIVEIRA, 1993b)

### CONCEITUAÇÃO

Uma empresa, como a CPRM, é sistema integrada pelas suas partes (diretorias, superintendências, departamentos, etc) que podem ser considerados como subsistemas.

### DERIVADOS

Subsistemas, sistema aberto, sistema fechado, sistema de informação, sistema de informação gerencial, supersistema.

## TÁTICA

### DEFINIÇÃO

Ação relacionada com metas de curto prazo e com meios de alcançá-las que geralmente afetam somente parte da empresa. Indicação dos instrumentos que a empresa irá utilizar para perseguir a orientação das estratégias (OLIVEIRA, 1993b).

### CONCEITUAÇÃO

As táticas são as ações empreendidas com relação a uma parte (subsistema) de um sistema ou, de outra forma, são os movimentos imediatos, de curto prazo desenvolvidos segundo o esquema geral estabelecido pela estratégia. São, portanto, partes desenvolvidas e realizadas de uma estratégia. Correspondem às ações desenvolvidas junto as áreas operacionais, junto aos clientes, junto a unidade de negócio.

## TECNOLOGIA

### DEFINIÇÃO

É o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa para que seus objetivos possam ser alcançados (OLIVEIRA, 1993b)

### 3) METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia de elaboração de um planejamento estratégico envolve complexos procedimentos e técnicas de análises de um grande número de fatores e elementos externos e internos a um sistema ou empresa, objetivando dar consistência as suas ações consoante os seus objetivos, políticas e missões.

Basicamente ao final da elaboração de um plano estratégico espera-se a geração dos seguintes produtos finais:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais (subsistemas) que integram a estrutura organizacional; e
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das "prioridades estabelecidas" e das "exceções justificadas".

Existem várias maneiras de se elaborar um planejamento estratégico. Normalmente parte-se das definições das estratégias e se estabelece as táticas. Os consultores americanos RIES e TROUT, autores do livro "Marketing de Guerra II A Ação (1989) propõem que sejam antes estabelecidas as táticas e em seguida as estratégias.

Entretanto, adotamos aqui a metodologia proposta por OLIVEIRA (1993), por ser ela muito próxima da estrutura sugerida pela SUPLIM (Memo 040/SUPLIM-BSB/94), na qual procura-se definir "como está a empresa" (ou o subsistema - departamento/programa) e em seguida "onde se quer chegar".

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes:

#### FASE I - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- a) Identificação das expectativas e dos desejos;
- b) Análise externa (ambiente : oportunidades e ameaças);
- c) Análise interna (pontos fracos, fortes e neutros);
- d) Análise dos concorrentes;

#### FASE II - MISSÃO DA EMPRESA

- a) Estabelecimento da missão da empresa (sistema e subsistema);
- b) Estabelecimento dos propósitos e potenciais;
- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Postura estratégica;

#### FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

##### III.1.- INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
- c) Estabelecimento de projetos e planos de ação;

##### III.2. - INSTRUMENTOS QUANTITATIVOS

- Planejamento orçamentário

#### FASE IV - INTEGRAÇÃO

#### FASE V - CONTROLE E AVALIAÇÃO



#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APROMIN (1989) SUBSÍDIOS PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO MINERAL. 32p.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (1989) DOCTRINA. Extrato/89 Edição Comemorativa do 1º Centenário da República e do Quadragésimo aniversário de criação da ESG. 79p.

FERREIRA, A. B. H. de (1975) NOVO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. 1ª ed. Ed. Nova Fronteira, RJ. 1499p.

OLIVEIRA, D. F. R. de. (1991) ESTRATÉGIA EMPRESARIAL - Uma abordagem empreendedora 2ª ed. Ed. Atlas S.A. SP. 381p.

OLIVEIRA, D. F. R. de. (1992) SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS - Estratégias - Táticas - Operacionais. Ed. Atlas S.A. SP, 268p.

OLIVEIRA, D. F. R. de. (1992) SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS - Uma abordagem gerencial. 4ª ed. Ed. Atlas, SP. 501p.

OLIVEIRA, D. F. R. de. (1993) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - Conceitos, Metodologia e Práticas. 7ª ed. Ed. Atlas, SP. 286p.

OLIVEIRA, D. F. R. de. (1993) EXCELENCIA NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA - A competitividade para administrar o futuro das empresas. Ed. Atlas, SP. 224p.

PROPOSTA DE UM PLANO DE POLÍTICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA E DE INFORMÁTICA PARA O PROGRAMA DE AÇÃO DE GOVERNO. (1989)

PRONAG - PROGRAMA NACIONAL DE GEOCIÊNCIAS E TECNOLOGIA MINERAL. Mineração e Metalurgia. Ano 42, nº 442 (1983).

RIES AL e TROUT JACK (1989) MARKETING DE GUERRA II - A Ação. Ed. McGraw-Hill Ltda. 210p