

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Messias Batista Caetano Júnior**

Bacharel em Zootecnia pelo Instituto Federal de Minas Gerais; Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas.

### **RESUMO**

Nos últimos anos, a atividade de Gerenciamento de Projetos evoluiu acentuadamente. A competitividade atual exige que as empresas busquem acelerar seus processos como lançamento de produtos e serviços, reduzir custos, melhorar o controle e planejamento de atividades futuras. Nesse contexto, o planejamento é a chave de muitos processos, sendo essencial para alcançar o sucesso econômico-financeiro, já que determina onde a empresa almeja chegar e qual será o caminho a ser traçado para chegar ao seu objetivo. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores relevantes no tema, em livros e artigos acadêmicos, procurando enfatizar a importância do que o planejamento, em todas suas formas, exerce no gerenciamento de projetos empresariais. Concluiu-se o planejamento na gestão de projetos é uma característica de sobrevivência da empresa moderna. Saber planejar as atividades em todos os níveis da organização e executar projetos é uma necessidade real de qualquer executivo, e para o sucesso da organização, o planejamento e gerenciamento de projetos devem ter igual importância e sinergia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de projetos. Gerenciamento de riscos. Projetos empresariais.

### **ABSTRACT**

In recent years, the Project Management activity has evolved dramatically. Current competitiveness requires companies to seek to accelerate their processes such as launching products and services, reducing costs, improving control and planning of future activities. In this context, planning is the key to many processes, being essential to achieving economic and financial success, since it determines where the company aims to reach and what path to be drawn to reach its goal. A bibliographical research was carried out considering the contributions of authors relevant in the subject, in books and academic articles, trying to emphasize the importance of what planning, in all its forms, exerts in the management of business projects. Concluded planning in project management is a survival feature of the modern enterprise. Knowing how to plan activities at all levels of the organization and execute projects is a real need for any executive, and for the success of the organization, project planning and management must have equal importance and synergy.

**KEYWORDS:** Project management. Risk management. Business projects.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como tema o planejamento e o gerenciamento de projetos, e como essas temáticas se inter-relacionam e se complementam, pois no cenário atual globalizado é imprescindível que as empresas saibam planejar suas atividades de maneira efetiva, sendo flexível e adaptável, garantindo a competitividade e sustentabilidade.

Nesse contexto, os projetos passam a se relacionar com a natureza da atividade empresarial deixando de ser uma questão interna; nesse caso existe a necessidade de uma avaliação mais ampla do planejamento financeiro e empresarial.

Faz-se relevante que a empresa conheça e realize o planejamento de suas atividades, pois somente assim será possível prever os riscos futuros em todos os níveis da organização, reduzindo a possibilidade de um colapso econômico futuro. O planejamento empresarial é fator essencial para alcançar o sucesso, pois determina as metas e objetivos de forma clara, facilitando a atuação dos gestores.

O objetivo deste estudo é elencar a importância de promover e integrar o planejamento ao gerenciamento de projetos, frente aos diversos desafios encontrados pelas empresas da atualidade.

A partir de uma metodologia indutiva foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da análise de materiais já publicados na literatura e artigos científicos publicados no meio eletrônico.

O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Chiavenato (2010), Oliveira (2004), Pereira (2010), Silva (2001), Kotler (2012), Maximiano (2009), dentre outros.

## **1. DESENVOLVIMENTO**

As atividades de planejamento nas empresas é um tema amplamente discutido. Acredita-se que sem a definição de metas e objetivos, os administradores poderão não saber como devem organizar as pessoas e os recursos, pois precisam conhecer suas atividades para conseguir planejar o futuro (STONER; FREEMAN, 1994).

A palavra Planejamento remete a atividades como criar, controlar, moldar, ou seja, tentar manipular o futuro de uma organização dentro de um horizonte estratégico (PEREIRA, 2010), objetivando responder como a empresa se mantém em atividade.

Segundo Oliveira (2004, p. 49) “o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possuindo conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações. Passa a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa”.

Muitas empresas fecham suas portas antes de dois anos por falta de planejamento. Segundo Silva (2001, p. 89), “o planejamento é parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, existindo desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis”.

Planejar as atividades de maneira adequada é indispensável para manter a organização no mercado. O planejamento funciona como instrumento para o sucesso empresarial, além disso, possibilita a adaptação e a capacidade de reação às mudanças no mercado. Nos próximos tópicos serão abordados os tipos de planejamento e as peculiaridades de cada uma.

### **1.1 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico é uma atividade classificada como de longo prazo, pois as decisões tomadas no presente serão refletidas em um futuro pré-estipulado. Toda estratégia deve ser reavaliada constantemente e caminhar lado a lado com as mudanças.

Segundo Chistinsem e Rocha (1995, p.291), “as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra”.

Kotler (1992, p. 63) afirma que “planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Assim, o planejamento estratégico é a base da missão da empresa, e nesse plano não basta apenas somente ter recurso financeiro, conhecer a concorrência também faz grande diferença.

Para compreender e elaborar um planejamento estratégico é preciso examinar a estrutura organizacional da organização, para que esse planejamento seja promissor e rentável.

Matos (1999, p. 30) apresenta cinco características fundamentais do planejamento estratégico. A primeira é que ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos, refletindo uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças do lado de fora da organização.

A segunda característica é que o planejamento estratégico é orientado para o futuro; seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro;

A terceira característica que o planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abraçando todos os seus recursos no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolverá um comportamento global, compreensivo e sistêmico, e nesse contexto a participação das pessoas é fundamental, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos, já que são eles que o realizam e o faz acontecer.

A quarta característica é que o planejamento estratégico é um processo de construção em consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidade dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessa pessoa em todos os níveis da organização.

Por fim, o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Para estar orientado para a adaptação da organização da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

O planejamento estratégico engloba os níveis hierárquicos da organização, portanto tem outro papel importante, que é o de analisar as possíveis reduções de custo e também de oportunidades rentáveis à empresa. Como planejamento estratégico envolve todos os níveis da empresa e precisa da colaboração de todos os setores, o gestor precisa apresentar a missão e a visão aos colaboradores e motivá-los de modo que concretizem os objetivos da empresa.

Assim, para que o gerente de projetos desenvolva o plano estratégico é necessário que ela defina de forma clara os responsáveis pela execução nas áreas específicas, mostrando o cronograma a ser seguido. Assim, os gerentes de cada setor deverão também elaborar seus planejamentos estratégicos, alinhando ao planejamento geral.

## **1.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático é a distribuição do plano estratégico aos setores, de forma que cada departamento busque alcançar os objetivos a médio ou curto prazo.

De acordo com Oliveira (2004, p. 19), “o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

A elaboração e execução desse nível de planejamento é função dos gerentes e administradores. Cada gestor deve fazer seu planejamento de acordo com o processo estratégico e fiscalizar os resultados.

## **1.3 Planejamento Operacional**

O Planejamento Operacional relaciona-se com os níveis mais baixos de gerência. O foco é o curto prazo e os objetivos são muito mais detalhados e mais específicos, pois foram exaustivamente trabalhados pelos níveis estratégicos e táticos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento operacional coloca em ação os planos táticos dentro de cada setor da empresa. Esse planejamento cria condições adequadas para a realização dos planejamentos no dia-a-dia da organização, preocupando-se com o alcance das metas específicas.

Para alcançar os objetivos organizacionais no nível operacional e preciso realizar a análise dos objetivos; a distribuição clara das atividades; a programação de trabalho; e o planejamento do uso do tempo (cronograma).

## **CONCLUSÃO**

Maximiano (2009) aduz que, para alcançar os objetivos de um projeto é preciso definir quais são as atividades que devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução das atividades; esse processo de definição chama-se planejamento, algo necessário para as empresas manterem-se ativas na sociedade globalizada.

No que se refere o gerenciamento de projetos, este é realizado por grupos isolados com conhecimento específicos e a falta de reconhecimento de sua importância prejudica o bom andamento dos projetos. Os principais problemas ligados ao gerenciamento de projeto dizem respeito, principalmente a recursos e cultura empresarial.

Um dos principais problemas das empresas atuais é a escassez de recursos, assim, os projetos deverão prever a maior rentabilidade a longo prazo para os acionistas, e para isso é preciso incorporar conhecimento de técnicas de planejamento. Por este motivo, devem ser escolhidos, através de seleção e priorização os projetos estratégicos.

Assim, deverá ser priorizada a implementação da planejamento empresarial e quanto mais ativa for a sua execução, maior será a probabilidade que a empresa tenha um desempenho econômico-financeiro favorável.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHISTENSEN, Carl H; ROCHA, Ângela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

