

# A importância da comunicação estratégica empresarial

**Nirlene Aparecida Arruda**

*Mestranda em Engenharia de Produção na Unifesp. Pós-graduada em Gestão Empresarial pela FVG, graduada em Direito e Engenharia de Produção pela Universidade de Taubaté.*

## **Resumo**

*Este artigo tem por objetivo destacar a fundamental importância da comunicação no processo de Planejamento Estratégico em uma empresa. Os resultados e as contribuições relatam a viabilidade de detalhar e criar um plano de comunicação abrangente para ser eficaz. A conclusão reitera a necessidade da aplicação de uma metodologia no Planejamento Estratégico, implementada e aceita como uma ferramenta para contribuir de forma efetiva no crescimento da empresa e de seus colaboradores.*

## **Palavras-chave**

*Planejamento Estratégico, Comunicação empresarial, Alinhamento Estratégico.*

## **Abstract**

This article aims to highlight the fundamental importance of communication in the process of Strategic Planning in a company. The results and contributions show the feasibility of detail and create a comprehensive communication plan to be effective. The conclusion reiterates the need for a methodology in using Strategic Planning, implemented and accepted as a tool to effectively contribute in growth of the company and its employees.

## **Keywords**

*Strategic Planning, Corporate Communications, Strategic Alignment.*

## 1. Introdução

As organizações procuram se adaptar às constantes mudanças e incertezas. Dessa forma, o Planejamento Estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas, com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações conforme os autores Ansoff e McDonnell (1993); Bethlem (1998); Drucker (1993); Stoner e Freeman (1999).

Nesse sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e buscar resultados cada vez melhores na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. Mintzberg (1994); Gomes (2003).

Para competir em meio a um mercado globalizado, as empresas têm de se antecipar e se adaptar com rapidez às condições desse mercado. Liataud(2002); Mitroff, Mason e Pearson (1994). Isso ocorre porque, em ambientes instáveis, os dirigentes de qualquer tipo de organização têm procurado verificar o que se encontram neles como oportunidades e ameaças.

Hamel e Prahalad (1995); Bethlem (1998) consideram que o desafio das empresas é, na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de regenerar suas estratégias. Ao refletir sobre tal abordagem, o planejamento estratégico torna-se fundamental na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação Campos (2002). Para que ele seja possível é fundamental a elaboração de um plano de comunicação, desde sua implementação, seus planos de ação e seus resultados.

O objetivo do artigo é descrever o processo de comunicação da estratégia empresarial de uma organização. Serão destacadas as variáveis consideradas importantes nesta comunicação que depende fundamentalmente da viabilidade de sua implantação, da forma como a organização constrói seu sistema de informações gerenciais, de como envolve toda equipe e, finalmente, de como realiza o processo das lições aprendidas.

## 2. O Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surgiu a partir de 1945 e fundamentava-se na simples extrapolação de dados do passado, o que na época funcionava relativamente bem, pois não havia grandes modificações no ambiente. Em 1965, Igor Ansoff, com a publicação de seu livro *Corporate Strategy* formaliza e estrutura o Planejamento Estratégico. Na abordagem de Ansoff, a simples extrapolação dos dados históricos não é suficiente para descrever a dinâmica ambiental e é necessário que as organizações se adaptem a essas novas condições. O Modelo de Ansoff deixou de considerar variáveis importantes que influem na estratégia, como fatores políticos, o poder,, a cultura e a comunicação, focando apenas à parte do problema que relaciona a organização ao mercado.

De acordo com esses autores, a implantação do Planejamento Estratégico se dá inicialmente por meio da avaliação da cultura e valores da organização e das relações de poder existentes na organização. Estas considerações são fundamentais, pois definirão se é possível implantar o Planejamento Estratégico na organização. A etapa da sensibilização permanecerá durante todo o planejamento, ou seja, a comunicação, uma vez que todos na empresa devem estar envolvidos e motivados no Planejamento Estratégico. É importante que seja realizado um acordo semântico entre todos os participantes para que todos falem a mesma linguagem viabilizando a implantação.

Kaydos (1991) cita que para entender o relacionamento entre medidas de desempenho e gestão do desempenho, o processo de gestão tem que ser visto sob a ótica da perspectiva da informação, como mostra a Figura 1. , onde o processo de gestão é visto em quatro passos.

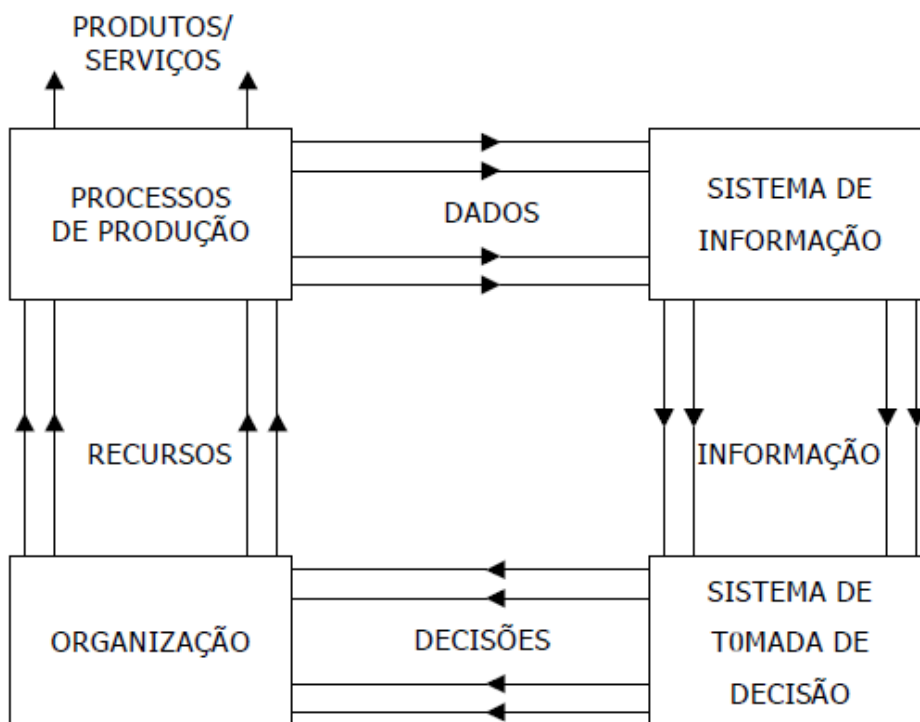


FIGURA 1. O processo de gestão do desempenho. Fonte: KAYDOS (1991, p.34).

Gracioso (1996, p. 67) em seu livro Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado cita alguns cuidados que a organização deve considerar:

- a) A estratégia não deve ser imposta e sim partilhada pelo executivo principal e seus colaboradores imediatos;
- b) Após o consenso deve ser posta no papel e ser o parâmetro pelo qual se julgam os movimentos e planos estratégicos;
- c) Ela transcende o mandato de qualquer Diretoria, e necessita do endosso do Conselho de Administração ou dos acionistas majoritários para ser definida ou mudada.

O ambiente empresarial, para Oliveira (1988), não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas em direções diferentes e que muda a cada momento, por isto a comunicação é peça fundamental.

Uma vez analisados os aspectos internos e externos que envolvem a organização, chega-se à determinação dos objetivos da empresa. Segundo Oliveira (1993), objetivos são o estado, a situação ou o resultado futuro que o executivo pretende atingir. Relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

### 3. A comunicação do Planejamento Estratégico

Aqui então entra a função da comunicação. Os objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, realísticos, devem estar adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa. Ela deve :

- Avaliar os públicos interno, externo, clientes e fornecedores. Todos devem conhecer e visualizar sua atuação neste processo;
- Orientar as ações administrativas. A comunicação deve possibilitar que as ações tomadas sejam vistas como parte de um processo que a empresa está implantado para obter determinado objetivo futuro.
- Convergir à discussão do Planejamento Estratégico. Todos na empresa devem falar, discutir e trocar idéias sobre o quê e como a empresa está atuando.
- Facilitar a comunicação na organização. Função fundamental é conseguir uniformizar a comunicação para todos os empregados.
- Motivar. A comunicação deve ser capaz de criar nos empregados a sensação de pertencer ao processo.

Oliveira (1988, p. 36) define estratégia como "um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa". A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, mas uma estratégia adequada e bem comunicada, que envolva todos os empregados, pode trazer resultados muito bons para empresas cujo nível geral de eficiência seja médio.

O desenvolvimento de uma estratégia deverá remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade.

Oliveira (1993) apud Hobbs & Heany (1978, p. 30), afirmam que ao implementar uma estratégia, o executivo deve estar atento a alguns pontos:

- Conter ondas de choque da estratégia. Os executivos podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da empresa contra as ondas de choque da estratégia;
- Dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração, comunicação escrita, falada e inter-pessoal;
- Comunicar-se de cima para baixo e não somente de baixo para cima.
- Observar que o processo é uma verdadeira cadeia de relações de causa e efeito onde é possível mensurar os aspectos críticos ou diferenciais. Esta análise possibilita que a organização tenha uma visão sobre o futuro e um caminho que poderá ser revisto continuamente à luz das informações obtidas sobre os principais concorrentes, as inovações tecnológicas e a expectativas de seus clientes.

A implementação da estratégia é um processo e não um evento e sempre acontecem situações novas que necessitam de reavaliação da estratégia e ajustes corretivos. A busca de melhores maneiras de executar as estratégias é um processo contínuo. Sempre devem ser comunicadas as alterações e os motivos de forma a manter a coerência do processo.

#### 4. Resultados e discussão

Através de um uma equipe multifuncional composta por representantes de vendas, compras, marketing, produção, custos, engenharia, logística e programação deve ser analisado e elaborado uma matriz, que chamamos de SWOT. Trata-se da sigla *Strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), Lobato (Estratégia de empresas, FVG Management, p. 65) .

Diagnóstico SWOT

Forças	1. capacidade de ação ofensiva	2. capacidade defensiva
Fraquezas	3. Debilidades	4. Vulnerabilidades

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão competitiva das empresas. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, aqui a coleta de informações é fundamental; com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno. As quatro zonas (vide figura 2) servem como indicadores da situação da organização. Na primeira temos a capacidade de ações ofensivas, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades mapeadas. A zona das vulnerabilidades revela a fraqueza para lidar com as ameaças. Na zona de capacidade defensiva identificam-se as forças da organização que criam barreiras às ameaças do ambiente externo. Na zona de debilidades, as fraquezas da organização impedem o aproveitamento das possíveis oportunidades mapeadas. Concluída a análise, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno da empresa. A partir daí analisam-se as estratégias passíveis de implementação.

Em geral as empresas têm suas atividades posicionados nas quatro zonas. Deve-se gerenciar as capacidades da organização de maneira que os fatores críticos de sucesso da empresa encontrem-se na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando ao máximo a zona das vulnerabilidade.

Na figura 2, verificamos como uma empresa elabora seu diagnóstico através da matriz SWOT. Nela são identificados pelo grupo responsável pelo planejamento estratégico, através de análise de dados, pesquisa em clientes, fornecedores e empregados, quais são os pontos de destaque que compõem das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

	<b>Forças (s)</b>	<b>Fraquezas (s)</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pontualidade e flexibilidade de programação e de produção</li> <li>* Estrutura de relacionamento mercado - produção é destaque</li> <li>* Imagem de produtos com qualidade</li> <li>* Gama de soluções de logística aderente às solicitações do mercado</li> <li>* Sistema "just in time" para produto tipo fino é solução única no mercado nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estrutura de Assistência Técnica com atuação reativa</li> <li>* Falta capacidade e de produção de lotes pequenos</li> <li>* Sistema de informação não atende as necessidades dos departamentos</li> <li>* Reclamações de clientes devido a falha na produção linha 2</li> <li>* Política de estoques para produtos com grande tempo de fabricação ruim</li> <li>* Set up elevado</li> <li>* Falta de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos</li> </ul>
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças ( T)</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concorrente Raio X está sendo cobrada pela qualidade e custo o que pode tirá-la de alguns mercados concorrentes</li> <li>* Nova fábrica japonesa instalada no Brasil com potencial de venda de produto</li> <li>* Possibilidade de compartilhar atividades administrativas com associação comercial da cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exigências ambientais elevam os custos</li> <li>* Importação de produtos</li> <li>* Política de crédito dos concorrentes melhor que a nossa</li> <li>* Concorrente Raio X comprou tecnologia que possibilita maior produtividade</li> <li>* Perda de mão de obra qualificada</li> </ul>

Figura 02: Exemplo de matriz SWOT.

Utilizando a ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC) elaboram-se os objetivos estratégicos, baseados nas análises identificadas na SWOT, que deverão ser traduzidos por meio do Mapa Estratégico ( figura 4), identificando os focos a serem tratados no planejamento. Este item deve ter um processo de comunicação que possibilite a todos os empregados não só conhecer, mas conseguir interpretar, questionar e se “visualizar” neste mapa, criando o alinhamento das ações para a estratégia criada. No esquema abaixo, pode-se observar o fluxo deste processo do BSC que são desdobrados em quadro perspectivas, sendo um fluxo contínuo possibilitando a análise entre planejado e real.

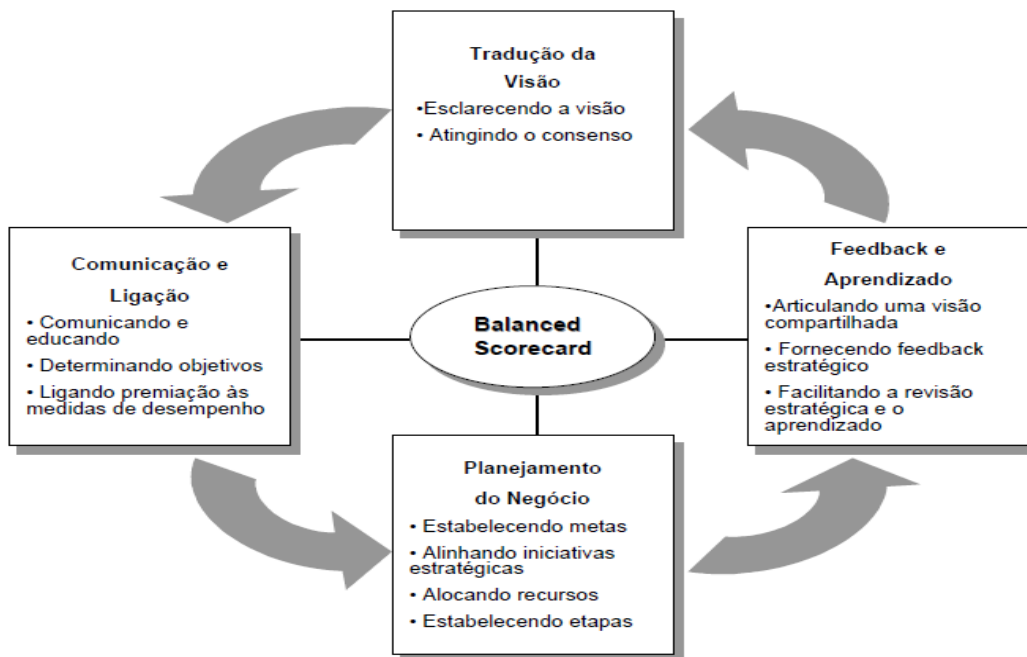


FIGURA 3 Gerenciando a Estratégia: Quatro Perspectivas. Fonte: KAPLAN e NORTON (1996a, p.77)

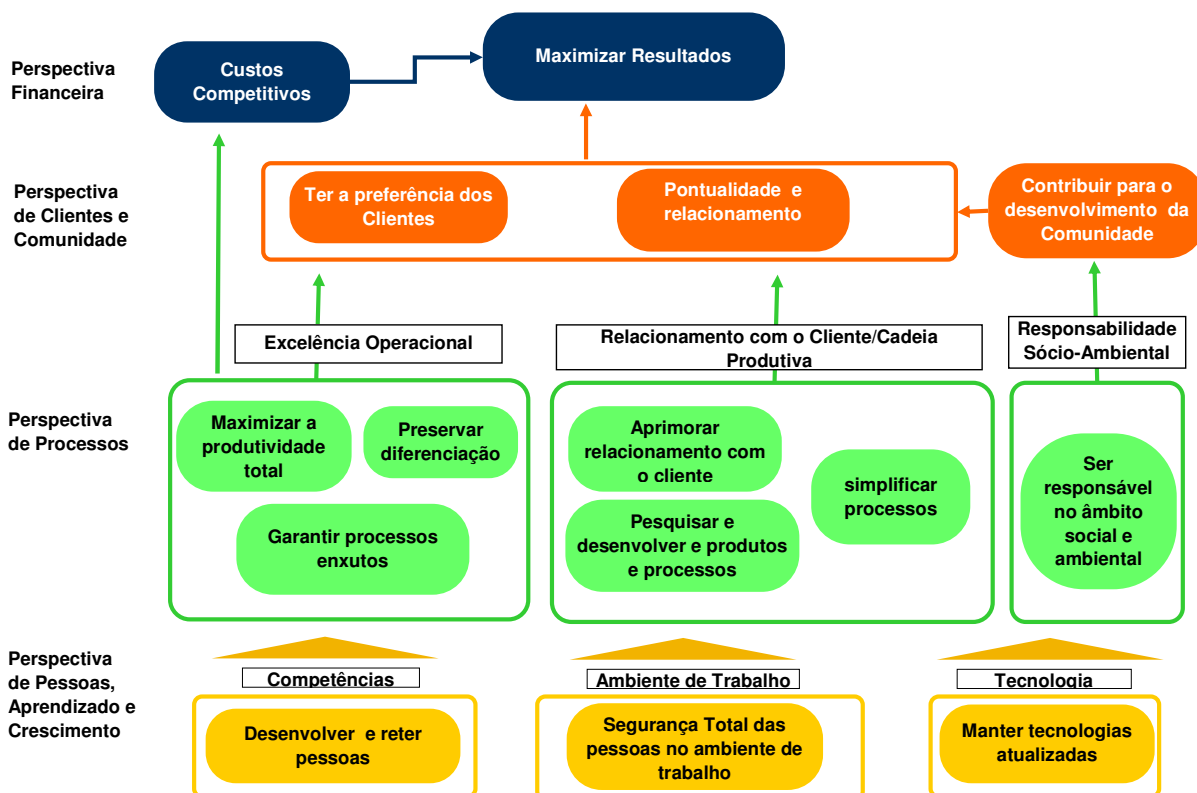


Figura 04: Exemplo de mapa estratégico.

Para cada iniciativa formula-se um plano de ação e indicador(es) que levarão a empresa ao cumprimento das metas estabelecidas. Deve-se comunicar as equipes então quais serão suas metas e porque elas são importantes para a empresa, visto ter origem na própria estratégia da empresa.

Área	Responsável Iniciativa Estratégica	Iniciativas Estratégicas 2008	Objetivo Estratégico
Aço	Adriano e Eduardo	Realizar controles de variabilidade de produto e processos crítico	Diferenciar Produtos
	Eduardo	Estruturar Assistência Técnica e definir a forma de atuação	Diferenciar em Serviços
		Implantar área de P&D	Diferenciar Produtos
Inox	Nicolau	Ter processos-padrão customizados para cada segmento.	Diferenciar Produtos
	Pedro	Ter projetos de automação e/ou parcerias com clientes	Diferenciar Produtos
	Renato	Realizar Engenharia Simultânea / Co-criação e conhecer o processo dos clientes visando fidelização	Diferenciar Produtos

Figura 05: Exemplo de plano de ação a ser comunicado.

É fundamental realizar de reuniões com o grupo multi-disciplinar, identificando as causas prováveis dos desvios no cumprimento das ações planejadas e verificar necessidade de nova ação e novo recurso a ser disponibilizado.

Mensalmente as ações precisam ser monitoradas buscando o atingimento das metas. O resultado obtido deve ser comunicado a toda empresa de forma global ( vide figura 5) e também de forma a possibilitar comparações entre os grupos.

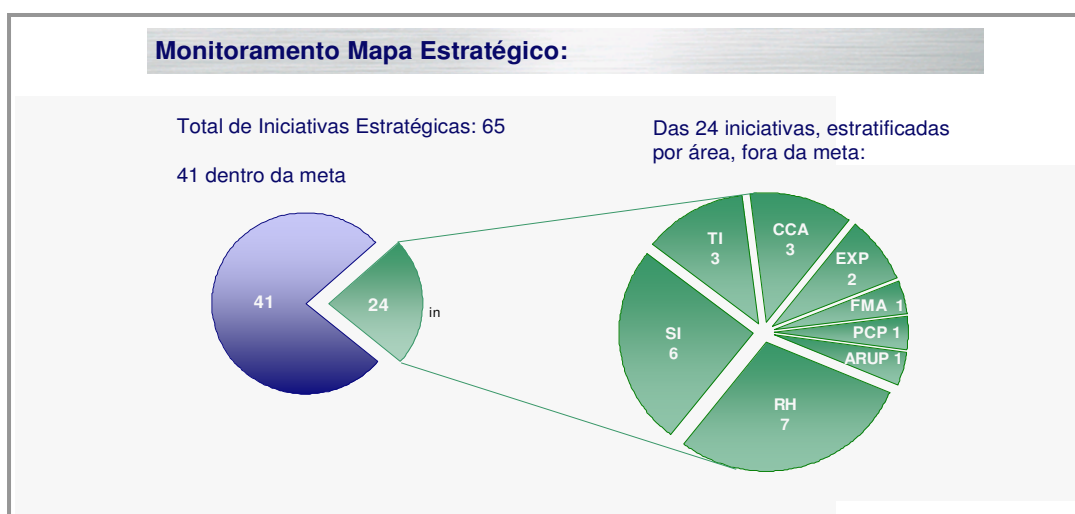


Figura 6: Exemplo de Comunicação do andamento das ações planejadas.



## 5. Conclusões

Redigir o plano estratégico é um processo exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano. É preciso tanto planejar, executar e projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução (grifo meu) dessa decisão em ações gerenciáveis. A comunicação neste processo ajuda a direcionar ações e cria a necessidade de novas ações, visto ter a possibilidade de retorno dos envolvidos, de forma mais ativa. A comunicação deverá ser capaz de engajar todos e buscar maior participação, visando manter vivo o processo e os objetivos da empresa.

Sintetizam-se as orientações no planejamento e na comunicação da projeção do futuro da seguinte forma:

NO PLANEJAMENTO	NA COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se localizar no âmbito externo e interno.</li><li>- Definir metas e resultados.</li><li>- Determinar ações.</li><li>- Reservar recursos.</li><li>- Visar a alvos definidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dominar as “ondas de choque” (ALBRECHET, 1994).</li><li>- Gerir acontecimentos.</li><li>- Divulgar os indicadores críticos.</li><li>- Comunicar-se de forma sistemática e contínua.</li></ul>

O resultado da implantação do planejamento estratégico é a criação da identidade da organização, introduzida na vida profissional dos empregados e tornam as ações do dia-a-dia focadas na busca dos objetivos maiores da empresa. O ponto crucial é a necessidade de um plano de comunicação capaz de levar a todas as pessoas que trabalham na empresa e seus parceiros este alinhamento.

## Referências

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOMES, D. D. **Posicionamento estratégico e ambiente competitivo**. Disponível em [www.universiabrasil.net](http://www.universiabrasil.net). Publicado em 18 fev. 2003. Acesso em 8 fev. 2010.

KAPLAN R. S., NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**. Editora Campus, 2004.

PORTER, MICHAEL E. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.