

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."



Powered by RfidProStar - www.fcprocess.com.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

CONTRIBUIÇÕES PARA A INTRODUÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À
FACULDADE DE ECONOMIA
E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVER-
SIDADE DE SÃO PAULO
COMO REQUISITO PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

ORIENTADOR: PROF. DR. ADALBERTO AMÉRICO FISCHMANN

SÃO PAULO
1985

A G R A D E C I M E N T O S

À MINHA ESPOSA, VICA, PELO SEU INCENTIVO
SEMPRE PRESENTE, E AO PROFESSOR ADALBERTO, PELO
SEU APOIO E ORIENTAÇÃO.

A B S T R A C T

Due to the absolute need to improve effectiveness in Brazil, more and more companies are looking forward to strategic planning.

As strategic planning is an administrative technique still unusual to many people, its formal introduction is rather difficult.

This work seeks a contribution to reduce these difficulties, considering not only technical aspects as well as the writer's own experience.

These are the main issues:

1. Environment classification.
2. Segment of the organization's area of activity in business units, which requires different strategies.
3. Management's change of attitude.
4. The president's involvement: a must.

E mesmo que a pergunta "Por quê?" tenha uma boa resposta, o ato de descobri-la é uma valiosa educação.

Antony Jay

CONTEÚDO

	<u>Páginas</u>
I - INTRODUÇÃO	1
1. Apresentação	1
1.1 Definição do tema	1
1.2 Estrutura da dissertação ...	2
1.3 Experiência profissional ...	3
2. A importância do tema	7
2.1 Necessidade de Planejamento Estratégico	7
2.2 Críticas ao Planejamento Es- tratégico	9
2.3 Importância da introdução da técnica de planejamento es- tratégico	12
II - ALGUNS ASPECTOS SOBRE O CONCEITO E AS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..	13
1. Conceito de Planejamento Estraté - gico	13
1.1 O significado das palavras planejamento e estratégia ..	13
1.2 Diferenças do planejamento estratégico com técnicas cor relatas	16
1.3 Algumas definições	19
2. Técnicas de Planejamento Estraté - gico	20

2.1	Etapas do processo de reali - zação do Planejamento Estraté gico	21
2.2	Avaliação das estratégias e objetivos vigentes	36
2.3	Análise do ambiente	39
2.4	Estabelecimento do perfil es- tratégico	48
2.5	Quantificação dos Objetivos..	73
2.6	Finalização	76
2.7	Divulgação	77
2.8	Acompanhamento	79
III	- ANÁLISE DA INTRODUÇÃO DA TÉCNICA DE PLA NEJAMENTO ESTRATÉGICO	81
1.	Identificação da necessidade de Pla nejamento Estratégico	81
1.1	Crise na empresa	83
1.2	Necessidade do Planejamento Estratégico para o orçamento	84
1.3	Conhecimento da técnica	
1.4	Exigência da Matriz	85
2.	O projeto de introdução das técni - cas de Planejamento Estratégico e sua apresentação	85
2.1	A idéia de introduzir o Plane jamento Estratégico	85
2.2	A "venda" da idéia	86
2.3	O projeto de introdução das técnicas de Planejamento Es- tratégico	87
2.4	Apresentação do projeto	104

3.	Recursos necessários para a introdução das técnicas de Planejamento Estratégico	106
3.1	Funcionários	107
3.2	Consultoria	110
3.3	Sistemas	112
3.4	Pesquisas	112
4.	Funções da unidade de Planejamento Estratégico	113
5.	Pontos críticos na introdução das técnicas do Planejamento Estratégico	115
5.1	Resistência à introdução do Planejamento Estratégico	119
5.2	O papel do presidente	124
5.3	Posicionamento da unidade de Planejamento Estratégico	129
5.4	Relacionamento da unidade de Planejamento Estratégico com as demais unidades da organização	146
5.5	Desenvolvimento das condições necessárias para a introdução das técnicas de Planejamento Estratégico	153
IV	- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	160

I - INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte da dissertação, iremos apresentar o trabalho, de forma que fique fácil ao leitor o seu entendimento, e mostrar a importância do tema escolhido.

1. Apresentação

Para apresentar o trabalho iremos discorrer sobre o tema da dissertação, explicar a estrutura adotada e dar as principais características das duas organizações que foram as bases para o seu autor desenvolver este trabalho.

1.1 Definição do tema

O tema desta dissertação versa sobre pontos que podem ser úteis à introdução formal do planejamento estratégico (P.E.) em organizações. Nestes casos, a dissertação poderá reduzir a resistência à introdução do P.E. e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de sucesso da introdução desta técnica administrativa.

São apresentadas contribuições de duas experiências profissionais do autor desta dissertação, sendo a primeira em uma indústria multinacional e a segunda em um conglomerado financeiro nacional. Os comentários da experiência profissional são quase sempre relacionados com aspectos teóricos.

Discorre-se também sobre o conceito de P.E., e sobre as etapas do processo de sua realização. Os comentários das etapas seguem uma seqüência proposta, procurando, mesmo que não profundamente, discorrer sobre cada uma delas. A abordagem das etapas do P.E. leva em conta também a experiência profissional e dirige-se principalmente para o processo de introdução do P.E.

O desenvolvimento do tema não tem o propósito de esgotar o assunto na abrangência ou na profundidade.

1.2 Estrutura da dissertação

A dissertação é dividida em quatro partes:

I - Introdução

Nesta parte é apresentado o trabalho e a importância do tema.

II - Alguns aspectos sobre o conceito e as técnicas de Planejamento Estratégico

É feita uma revisão teórica ampla mas, sempre que possível, tratando da introdução do P.E.

Na abordagem das técnicas de P.E. é inicialmente discorrido sobre a seqüência de etapas de realização do P.E. A partir da escolha de uma seqüência de etapas, estas foram abordadas em tópicos, segundo a ordem proposta.

III - Análise da introdução das técnicas de Planejamento Estratégico

Nesta parte da dissertação são abordados quatro pontos considerados importantes pelo autor e mais cinco pontos que foram considerados críticos no processo de realização do P.E. nos E.U.A. (1)

IV - Conclusões e recomendações

Encerra a dissertação sintetizando-se as principais conclusões

1. Vide o 5º tópico da IIIª parte - Pontos críticos na introdução das técnicas de P.E.

1.3 Experiência profissional

O desenvolvimento desta dissertação é baseado, em grande parte, na experiência profissional do seu autor na introdução de P.E. Esta experiência será brevemente tratada neste tópico e, no desenvolvimento da dissertação, serão dados exemplos pertinentes aos assuntos tratados.

A experiência do autor da dissertação na introdução de P.E. resumiu-se a duas empresas, as quais denominaremos de empresas "A" e "B", e que descreveremos a seguir. É necessário observar que no desenvolvimento da dissertação não é mencionado nenhum fato sigiloso que diga respeito à estratégia das empresas, mas apenas são comentados fatos relativos ao processo de introduzir ou realizar o P.E. A decisão de não mencionar o nome das empresas foi em razão de não ter sido solicitada permissão às mesmas para comentar a experiência profissional.

1.3.1 Empresa "A"

A empresa "A" é uma indústria multinacional de produtos de consumo, instalada no Brasil há mais de cinquenta anos, tendo uma estrutura divisionalizada que agrega cerca de seis mil funcionários.

Em junho de 1977, o autor da dissertação foi contratado para introduzir o P.E. em uma unidade operacional, que congregava três divisões de mercado e era dirigida por um vice-presidente.

O seu cargo era de coordenador de planejamento estratégico e estava ligado hierarquicamente ao gerente de desenvolvimento de projetos, da diretoria financeira (figura 1).

ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO - EMPRESA "A"

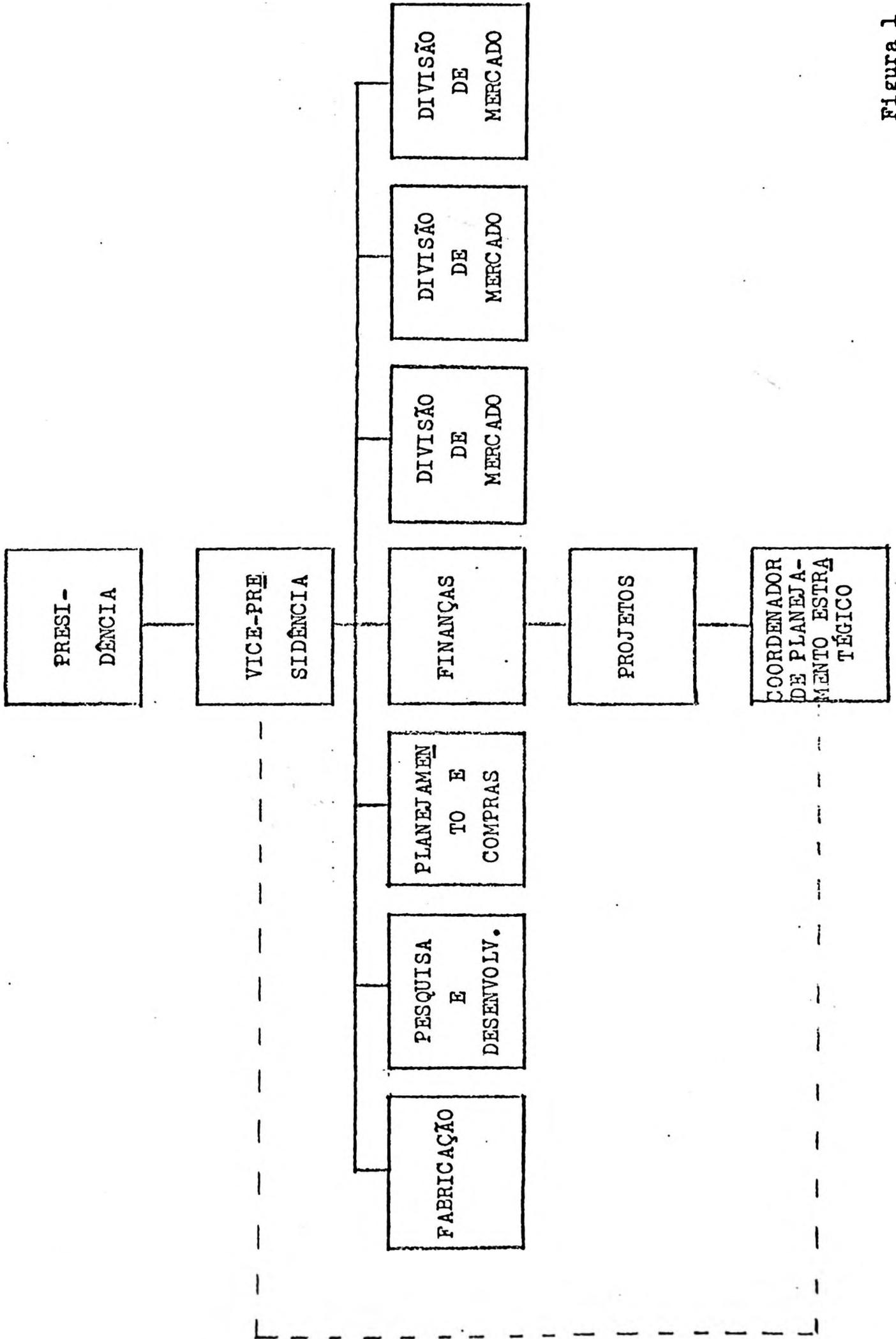


Figura 1

Para a introdução do P.E. o autor não contou com uma equipe própria, mas, através de um grupo de trabalho, utilizou-se dos serviços dos elementos de outras áreas. Este grupo de trabalho reunia representantes das diretorias da unidade operacional, com exceção das diretorias de finanças e de pesquisa e desenvolvimento, e o coordenador tinha que fazer os contatos diretos com os elementos que realizavam as tarefas.

No início da introdução do P.E. houve grande resistência, a qual, entretanto, foi reduzida com o envolvimento direto do Vice-Presidente, que dali para a frente comandou o processo. Assim, o coordenador de P.E. passou a ter uma ligação funcional com o Vice-Presidente.

Depois do primeiro plano estratégico, o autor da dissertação ainda coordenou mais dois planos. O P.E., naquele período, foi responsável por grandes alterações na estratégia da unidade operacional. Obteve-se grandes resultados como, por exemplo, uma das três divisões que, de deficitária, passou a dar grandes lucros.

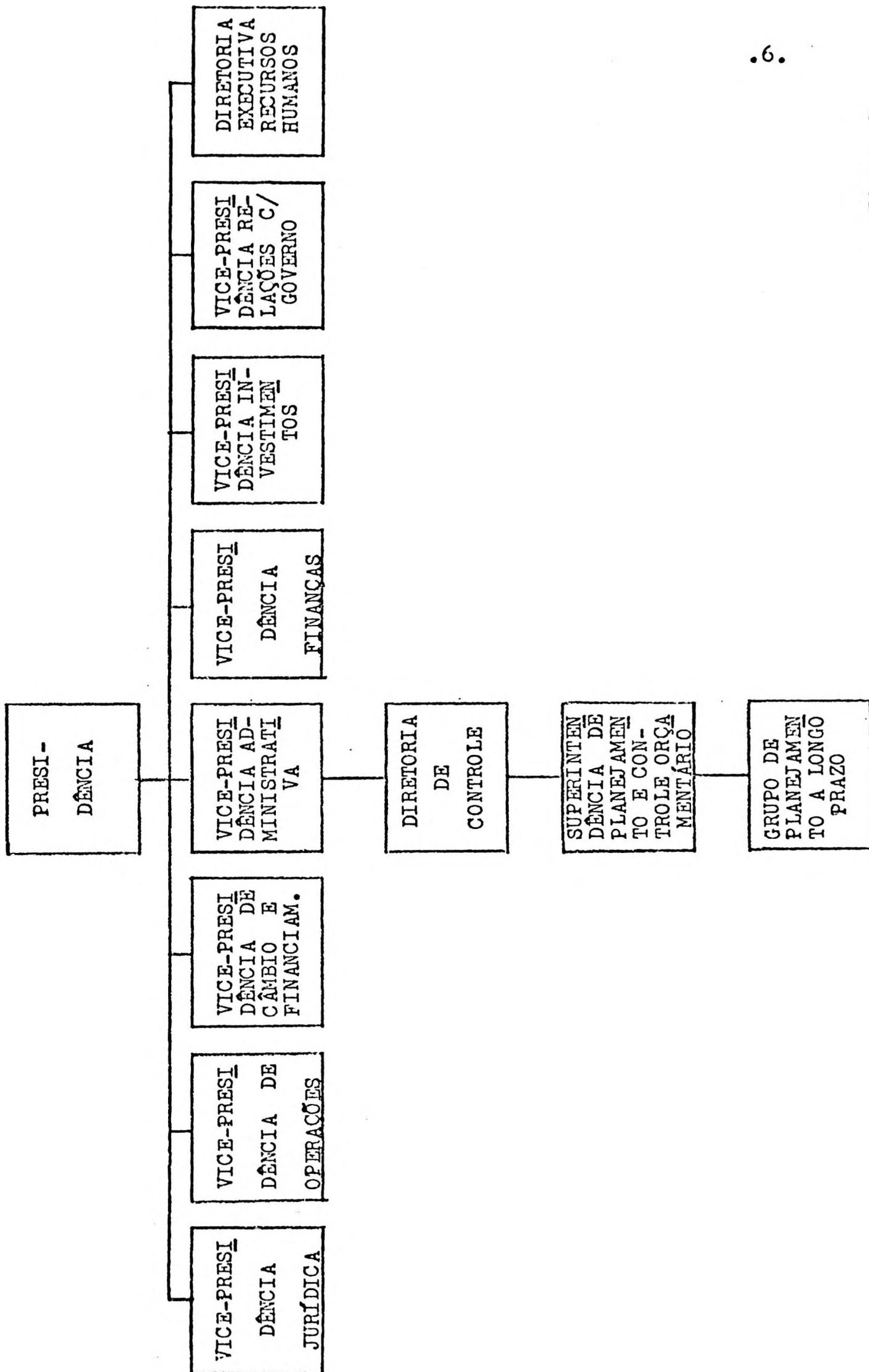
No início não havia coordenadores de P.E. nas outras unidades operacionais ou na corporação mas, com o resultado obtido nesta experiência, gradativamente as outras unidades e a corporação passaram a ter coordenadores de P.E.

1.3.2 Empresa "B"

A empresa "B" é um conglomerado financeiro com a maioria de capital nacional, congregando cerca de trinta mil funcionários.

Em dezembro de 1980, o autor da dissertação foi contratado como chefe do grupo de planejamento a longo prazo, para introduzir o P.E. nesta organização. Ao ser contratado, foi designado um analista como seu assistente e ficou subordinado ao superintendente de planejamento e controle orçamentário (figura 2).

ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO - EMPRESA "B"



O P.E. não chegou a ser introduzido, tendo sido realizado apenas o seu projeto de introdução. A razão dada pelo presidente foi que preferia preparar a organização com uma descentralização antes de introduzir o P.E. Por outro lado, acreditamos que também tenha influído para que o P.E. não fosse introduzido, o fato do diretor de controle (área financeira), que havia tido a idéia de introduzir o P.E., ter deixado a empresa na época da contratação do autor desta dissertação.

Este fato deixou o projeto de introdução do P.E. sem a sustentação política necessária.

2. A Importância do Tema

O propósito desta dissertação é a apresentação de contribuições que possam ser úteis na introdução da técnica de P.E. em organizações.

Para evidenciarmos a importância do tema, iniciaremos mostrando a necessidade de P.E. na organização. Analisaremos algumas críticas feitas ao P.E. e apresentaremos a relevância do processo de introdução desta técnica, de forma que possa ter sua maior utilidade para a organização.

2.1 Necessidade de planejamento estratégico

Mesmo sem saber, as empresas normalmente desenvolvem atividades de P.E., podendo ser uma conversa entre diretores sobre o futuro da empresa, ou até o desenvolvimento de idéias que estão no pensamento do proprietário.

Desta forma, embora as técnicas de P.E. venham sendo desenvolvidas há cerca de duas décadas, as suas atividades sempre foram presentes em todos os tipos e tamanhos de organizações.

As atividades de P.E., que existem nas organizações, refletem o desejo de adaptação ao seu ambiente, procurando a eficácia.

Se observarmos as empresas que tiveram sucesso, veremos que, além da eficiência pela condução das suas atividades, encontraremos sempre um alto grau de eficácia.

Pode-se perceber a importância da eficácia no sucesso das empresas quando se menciona o caso de uma bem sucedida. Geralmente, não é citada a sua boa administração no dia-a-dia, mas a estratégia que a levou a ser eficaz, por se adaptar ao seu ambiente.

Observamos que a importância da eficácia no sucesso das organizações não é algo novo, pois, em todos os tempos, a relação eficácia e sucesso sempre existiu.

Como exemplo, tomemos o caso clássico da Sears, que soube se aproveitar de uma condição favorável do comércio no fim do século passado nos E.U.A., para desenvolver a estratégia que lhe trouxe grande sucesso.

Analisada de forma superficial, a estratégia da Sears no século passado se baseou em uma política de venda e distribuição inovadora para sua época, que foi o uso do correio para enviar catálogos e as encomendas para regiões do interior. Este sistema foi muito bem aceito, pois, pela sua condição de isolamento, os clientes não tinham um bom atendimento do comércio, embora já dispusessem de um razoável poder aquisitivo.

Os exemplos de empresas de sucesso, devido ao desenvolvimento de uma estratégia adequada, poderiam ser muitos, tanto do passado como do presente, de empresas pequenas ou grandes, ou ainda, de organizações com fins lucrativos ou não. O que nos parece importante ressaltar, é que, em todas as organizações, o desenvolvimento das suas estratégias se deu por atividades que hoje estão sendo desenvolvidas nas técnicas de P.E., e que a boa escolha de uma estratégia se deve normalmente ao bom uso destas técnicas.

Estas técnicas reúnem estudos e experiências de muitas empresas, mas, talvez devido ao seu recente aparecimento, ainda não são muito utilizadas, o que representa uma grande perda para as organizações e para a sociedade como um todo. Esta perda, como estamos caracterizando, não seria apenas a perda de recursos, mas também a perda no sentido de se deixar de obter melhores resultados.

A perda, pela não utilização da técnica de P.E., é difícil de ser quantificada, mas, para se ter uma idéia, podemos citar uma pesquisa realizada pelo American Management Association em 1974, que concluiu ser a perda diária nos E.U.A. de US\$ 400 milhões por ineficiência e US\$ 1,5 bilhão por ineficácia (2).

Pela comparação dos números, podemos observar que a perda por ineficácia era quase quatro vezes maior do que a perda por ineficiência e, como as atividades de P.E. estão relacionadas com a eficácia da organização, podemos inferir que a falta ou a má utilização de técnicas de P.E. seriam uma das grandes responsáveis pela ineficácia retratada nos E.U.A. há cerca de dez anos.

Acreditamos que a situação atual no Brasil também apresente uma grande perda por ineficácia, e que a maior e melhor utilização das técnicas de P.E. possam contribuir para a diminuição desta perda.

2.2 Críticas ao planejamento estratégico

Neste tópico comentaremos algumas críticas que são feitas ao P.E. e que são devidas, principalmente, a problemas de introdução de sua técnica.

2. P. Vasconcellos Filho, "Afiml, o que é planejamento estratégico?", Revista de Administração de Empresas - FGV, (abril/junho 1978), p.7.

A finalidade dos comentários das críticas será a de facilitar a exposição do tópico a seguir sobre a importância da introdução da técnica de P.E., não havendo, assim, intenção de tratar do assunto de forma exaustiva ou metódica, mas apenas de mencioná-las como exemplos. Muitas das críticas que temos ouvido em relação ao P.E. dizem respeito a casos particulares, os quais são generalizados, como alguém dizer que o P.E. não funciona porque na empresa onde trabalha não obteve sucesso. Outros são céticos quanto às previsões do futuro, dizendo que não sabem o que irá acontecer amanhã, quanto mais daqui a vários anos.

Outras críticas já são mais bem fundamentadas e procuraremos comentar alguns exemplos no que diz respeito à introdução da técnica de P.E.:

1. Abuso de autoridade

Um problema que muitas vezes existe nas organizações é a rivalidade entre as unidades de "staff" e as de linha. Os elementos de "staff" acham que os seus colegas de linha só fazem trabalhos rotineiros e, por sua vez, os elementos de linha acham que os de "staff" são muito teóricos.

Sendo a unidade de P.E. geralmente um órgão de "staff", e muitas vezes ligada à alta cúpula da empresa, ela pode usar seu prestígio para se intrometer nos assuntos do pessoal de linha.

Para que não haja essas distorções, é necessário que o papel da unidade de P.E. seja bem definido desde a sua introdução, mostrando que, como um órgão de "staff", não lhe cabe as decisões, mas apenas dar o suporte necessário para que estas aconteçam.

2. Planejadores incompetentes

Sendo o P.E. uma atividade nova na empresa, pode parecer que qualquer elemento tem condições de aprender a executar o trabalho, podendo-se por exemplo, alocar para

a função, um elemento que está sobrando.

Como veremos, a seleção dos elementos que irão constituir a unidade de P.E. é de grande importância para o seu sucesso. Neste exemplo, é provável que o elemento aproveitado passe por incompetente, por não ter o preparo necessário para o desempenho da função de planejador.

3. Atividade sofisticada

Pode acontecer que uma organização - que ainda não tenha bem desenvolvidas as atividades mais tradicionais da ciência da administração, como: custos, orçamento, previsão de vendas, etc. - resolva introduzir a técnica de P.E.

Neste caso, a atividade de P.E. deverá parecer algo complicado, visto que será necessário aprimorar essas atividades básicas da administração, a fim de que sejam criadas boas condições para a introdução de P.E. na organização.

Poderíamos, de certa forma, concordar que as atividades de P.E. não são de fácil consecução, pois em muito dependem de outras atividades da ciência da administração, mas nunca como algo desnecessário à organização.

4. Expectativa irreal

Quando se resolve introduzir o P.E., muitas vezes cria-se uma expectativa exagerada em relação aos resultados que suas técnicas possam trazer. Esta expectativa, quando não for cumprida, poderá desacreditar o P.E. na organização.

Isto acontece, muitas vezes, por falta de conhecimento da técnica de P.E. por parte dos dirigentes da organização. Esta é uma das razões da necessidade de divulgação das técnicas de P.E. à diretoria da organização, na época de sua introdução.

5. O uso de receitas de bolo

Recentemente, a revista Exame traduziu um artigo (3) sob

3. "O planejamento estratégico sob fogo cruzado", Revista Exame (9.3.83), p.34.

o título de: "O planejamento estratégico sob fogo cruzado". Este artigo critica o P.E. através das empresas de consultoria que se utilizam de "conceitos infalíveis" e "regras simples" para a empresa ter sucesso.

O artigo induz à confusão de que o P.E. se resume a técnicas particulares, desenvolvidas por algumas empresas de consultoria, para tentarem facilitar a sua aplicação.

Concordamos com o artigo que os "conceitos infalíveis" e "regras simples" não são aplicáveis em todas as empresas e que tem havido exagero, por parte de consultorias, de simplificar excessivamente algumas técnicas de P.E., como se fossem receitas de bolo. Mas, devemos reconhecer que muitas dessas consultorias, inclusive as citadas no referido artigo, tem contribuído para o desenvolvimento das técnicas de P.E.

2.3 Importância da introdução da técnica de planejamento estratégico

Na introdução das técnicas de P.E. deve-se tomar o cuidado para que não aconteçam falhas que poderão dificultar os trabalhos de seu desenvolvimento. No caso destas falhas serem sérias e interromperem o processo de introdução, sua retomada é normalmente mais difícil, como menciona Steiner (4):

"Introduzir planejamento e falhar é provavelmente pior do que não fazer nada, pois são necessários anos para restabelecer o clima adequado para uma nova tentativa".

As críticas que são feitas ao P.E., muitas vezes são frutos de um mau processo de introdução de sua técnica. Nos exemplos comentados no tópico anterior, podemos ver que a fase de introdução do P.E. em uma organização deve ser cercada de muitos cuidados, para que este possa ser bem desenvolvido e gerar melhores frutos para a organização.

4. George A. Steiner, Top Management Planning (Macmillan Publishing Co., New York, 1968, p.115).

II - ALGUNS ASPECTOS SOBRE O CONCEITO E AS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta parte da dissertação iremos apresentar o que entendemos por P.E. e suas técnicas, tendo em vista a discussão de alguns aspectos teóricos.

Os aspectos que serão discutidos representam a aqueles que nos parecem importantes para criar uma base comum, de forma a facilitar o desenvolvimento da dissertação.

A seleção dos autores que tratam do assunto foi feita entre aqueles mais divulgados, não havendo, por isso, a pretensão de esgotar o assunto, que por si só mereceria o tema de uma dissertação.

1. Conceito de planejamento estratégico

Para tratarmos do conceito de P.E., não iremos nos ater apenas à sua definição, mas também abordar aspectos do significado das palavras planejamento e estratégia, bem como de diferenças de técnicas semelhantes às de P.E.

1.1 O significado das palavras planejamento e estratégia

Na procura do entendimento do conceito de P.E., talvez a nossa primeira reação seja perguntar o significado das palavras planejamento e estratégia. Desta forma iremos iniciar este tópico discutindo o sentido destas palavras.

1.1.1 Planejamento

Para discutir o sentido da palavra planejamento citaremos algumas definições deste termo dentro da ciência da administração, e faremos uma síntese.

A. Fayol (1):

"Planejar é visualizar o futuro e traçar o programa de ação".

B. Ackoff (2):

"Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-los".

C. Mackenzie (3):

"Predeterminar um curso de ação".

Tentando sintetizar estas definições, poderíamos dizer que: planejamento é uma técnica de administrar recursos em função da definição de um futuro desejado, antecipando decisões e direcionando os instrumentos.

Uma confusão que muitas vezes ocorre é o entendimento de plano e planejamento como se fossem sinônimos. O plano, como menciona Newman (4):

"é uma linha de ação pré-estabelecida",

ou seja, é algo estático, que se contrapõe ao planejamento que é dinâmico.

-
1. Antonio C. Amaru Maximiano, Introdução à Administração (1ª edição; São Paulo: Editora Atlas, 1981). p. 27.
 2. Russell L. Ackoff, Planejamento Empresarial, tradução de Marco T. de Freitas (Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974) p. 1.
 3. Antonio C. Amaru Maximiano, op.cit., p. 29.
 4. William H. Newman, Ação Administrativa, tradução de Avelino Correa, (2ª edição inglesa, São Paulo: Editora Atlas, 1977) p. 21.

1.1.2 Estratégia

A palavra estratégia vem do grego "strategos", que quer dizer chefe do exército e, por muitos anos, só foi utilizada em relação à atividade de guerra.

No dicionário de Ferreira (5), encontramos dois significados para a palavra estratégia e que têm muita ligação com a estratégia empresarial:

"Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos"

"Arte de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos".

Dentro do P.E. a palavra estratégia toma um sentido próprio, sem deixar de seguir o sentido geral de seu significado. Ansoff (6) define o significado da palavra estratégia como:

"Regras de decisão em condições de desconhecimento parcial".

Este autor alerta para a diferença entre estratégia e política:

"Uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a tomada de decisões. Assim, embora a

-
5. A. B. H. Ferreira, Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1ª edição, Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975)
 6. H. Igor Ansoff, Estratégia Empresarial, tradução de Antônio Z. Sanvicente; revisão técnica de E. Vasconcellos e J. Marcovitch (São Paulo: Editora MacGraw-Hill do Brasil, 1977) pp. 100 e 101.

implantação de políticas possa ser delegada a níveis inferiores, o mesmo não se dá com a implantação da estratégia, pois ela exige julgamentos dos executivos até o último minuto. Em termos técnicos, usados por teóricos matemáticos das decisões, a especificação da estratégia é feita sob condições de desconhecimento parcial, nas quais as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência, enquanto em condições de risco (todas as alternativas são conhecidas, o mesmo acontecendo com as suas probabilidades) ou incerteza (as alternativas são conhecidas, mas não as suas probabilidades), as consequências das diversas alternativas podem ser analisadas de antemão e as decisões podem ficar condicionadas à sua ocorrência".

1.2 Diferenças do planejamento estratégico com técnicas correlatas

Dentro da ciência da administração, muitos são os tipos de planejamento, como o planejamento de pessoal, planejamento de marketing, planejamento da produção, etc., os quais, geralmente, estão relacionados, mas sempre com um significado próprio, bem claro. Com o P.E. ocorre que, por ser relativamente recente, é muitas vezes confundido com outros tipos de planejamento ou técnicas correlatas.

Apresentaremos algumas diferenças do P.E. em relação à: teoria das decisões; planejamento tático; planejamento a longo prazo e administração estratégica.

1.2.1 Teoria das decisões

Ansoff (7) distingue planejamento estratégico da teoria das decisões que, utilizando-se de diversas disciplinas científicas, estuda o processo mental de como as pessoas

7. H. Igor Ansoff, op. cit. p. 7.

em geral, e os executivos em particular, tomam suas decisões, quer individualmente, quer em grupos. O P.E. é apresentado como complementar à teoria das decisões, pois estuda o comportamento da empresa apenas nas suas decisões estratégicas.

1.2.2 Diferença entre planejamento estratégico e tático

Ackoff (8) procura dar as características do P.E., comparando-o ao planejamento tático. O autor coloca a diferença entre esses dois tipos de planejamento em três dimensões:

- " 1. Quanto mais demorado for o efeito de um plano e quanto mais difícil for alterá-lo, mais estratégico ele será. ...
- " 2. Quanto mais as atividades de uma organização forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será. ...
- " 3. Planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados. Os objetivos são, geralmente, ditados pelos níveis hierarquicamente mais altos da organização. O planejamento estratégico destina-se tanto à formulação dos objetivos, quanto à escolha dos meios para atingi-los. ... "

Considerando para efeito de simplificação que os termos tático e operacional tenham o mesmo sentido, temos também a colocação de Irwin (9) que diz que o planejamento estratégico dá mais ênfase à eficácia (fazer as coisas certas), ao passo que o planejamento operacional dá mais ênfase à eficiência (fazer bem as coisas).

8. Russell L. Ackoff, op. cit. p. 3.

9. Patrick Irwin, Business Planning - Key to Profit Growth (editado no Canadá em 1969), p.112.

1.2.3 Planejamento a longo prazo

Planejamento a longo prazo é um conjunto de técnicas que visam a extrapolação de dados, sem ter, normalmente, a preocupação com o aspecto estratégico da organização. Tregoe e Zimmerman (10) acreditam que o planejamento a longo prazo está "assinalando a morte do pensamento estratégico". Citaremos alguns trechos do artigo em que indiretamente são evidenciadas as diferenças entre o P.E. e o planejamento a longo prazo:

- "1. O planejamento a longo prazo invariavelmente prediz o futuro da organização pela extrapolação do presente".
- "2. Onde os objetivos a longo prazo realmente existem, eles geralmente são colocados em termos financeiros. Então os planos são desenvolvidos sob a linha à qual são forçados a adaptar-se dentro do confinamento financeiro imposto pela direção superior".
- "3. Planos a longo prazo são elaborados nos níveis mais baixos, onde existem informações para fazer projeções. ... Quando esses planos detalhados alcançam a cúpula virtualmente não há oportunidade para introduzir novos pontos de vista sobre o futuro".
- "4. Planos a longo prazo invariavelmente tendem a ser excessivamente otimistas".

1.2.4. Administração estratégica

Conforme Lenhard (11), citando Ansoff, há cerca de 5 anos o conceito de administração estratégica vem sendo desenvolvido, como sendo uma postura e não apenas um sistema de planejamento.

-
10. Benjamin B. Tregoe e John W. Zimmerman, Pode o pensamento Estratégico sobreviver (apostila) pp. 5 e 6.
 11. Kurt Lenhard, "Porque Administração Estratégica" in Administração Estratégica, (apostila da Cigal Consultores Empresariais, novembro, 1983) p. 17.

Steiner e Miner (12) completam esta idéia ,
mencionando:

"Não estamos dizendo que o planejamento estratégico seja a mesma coisa que a administração estratégica. O planejamento é, isto sim, um as pecto importante da administração estratégica. Os dois estão inextricavelmente inter-relacionados".

É importante ressaltar que o surgimento do conceito de administração estratégica não veio substituir o P.E., mas completá-lo, na medida em que, com uma visão mais ampla, aparece a necessidade de capacitar a organização para, não só elaborar o plano estratégico, como também implementá-lo.

1.3 Algumas definições

As definições normalmente servem para explicar os conceitos através de sua síntese. Estas, dificilmente poderão ser completas, por representar normalmente uma visão particular do conceito. Apresentaremos a seguir algumas definições, as quais procuraremos sintetizar:

Vasconcellos (13):

"Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizado para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos".

-
12. George A. Steiner e John B. Miner, Política e Estratégia Administrativa, tradução de José R. B. Azevedo (Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1977) pp. 35 e 36
 13. Paulo de Vasconcellos Filho, Afinal, o que é Planejamento Estratégico?, Revista de Administração de Empresas, (FGV) abril/junho, 1978, p. 10.

Ansoff et alii (14):

"É a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa".

Pelos pontos apresentados, vemos que uma definição completa do que seja o P.E. deveria incluir muitos aspectos diferentes, mas, na tentativa de mencionar o que nos parece mais importante numa definição de P.E., faremos uma síntese: Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

2. Técnicas de planejamento estratégico

Após a conceituação do P.E., vamos discorrer sobre algumas técnicas de sua elaboração. Não temos a intenção de fazer um manual, detalhando as técnicas e tampouco de relacioná-las, mas apenas de citar algumas de forma a facilitar a exposição da terceira parte da dissertação.

Antes de tratarmos do assunto deste capítulo, é importante que mencionemos o nosso entendimento sobre o que seja uma técnica. Para nós, uma técnica é uma maneira organizada de fazer alguma coisa. Normalmente as técnicas são desenvolvidas a partir de experiências práticas que tiveram sucesso.

14. H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck e Robert L. Hayes, "Introdução" in Do planejamento estratégico à administração estratégica, H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hayes (São Paulo: Atlas, 1981) p. 15.

No desenvolvimento daquilo que o P.E. se propõe , inúmeras técnicas administrativas foram desenvolvidas, podendo dizer até que todas as organizações têm as suas técnicas adaptadas em função das suas características e dos seus administradores.

2.1 Etapas do processo de realização do plano estratégico

Podemos considerar que a divisão de etapas do plano estratégico, e conseqüentemente do trabalho da sua realização, constituem uma técnica de P.E.

Como as demais técnicas, esta também precisa ser adaptada à organização e aos próprios planejadores.

Apresentamos, a seguir, um resumo das propostas de três autores sobre a seqüência de etapas para a realização do plano estratégico, e uma síntese em que colocamos alguns pontos de vista próprios.

Os autores selecionados foram: Vasconcellos , por ser um autor nacional de grande divulgação; Irwin, por ser um consultor da matriz de uma empresa em que trabalhamos e que teve grande influência na nossa visão de P.E.; Glueck, por ser um autor muito conhecido e que complementa a proposta de outros autores.

Trataremos neste tópico apenas da seqüência de etapas, deixando a sua apresentação mais detalhada para os próximos tópicos.

2.1.1 Proposta de Vasconcellos

Em um artigo, Vasconcellos (15) propõe três se

15. Paulo de Vasconcellos Filho (p. cit.) pp. 11 a 14.

seqüências de etapas para a formulação e implantação do processo (introdução) de P.E.

A primeira seqüência é um resumo com 11 etapas, a segunda apresenta 25 com a designação dos elementos segundo a função de: responsável, participante e coordenador. Na terceira seqüência são descritas 31 etapas com indicação dos participantes.

Como não é nossa intenção detalhar as etapas neste tópico, iremos apenas citar e comentar a primeira seqüência de etapas, que são:

1. Seminário de conscientização sobre P.E.
2. Definição do âmbito do(s) negócio (s) da empresa.
3. Análise ambiental para questionamento estratégico.
4. Formulação de políticas e estratégias gerais e específicas.
5. Definição da filosofia da empresa, baseada nas políticas gerais e específicas e no âmbito do(s) negócio(s) da empresa.
6. Formulação de objetivos específicos e de planos de ação.
7. Formulação de objetivos gerais e de planos de ação.
8. Preparação de quadros de resultados.
9. Finalização do plano estratégico.
10. Verificação da consistência interna do plano estratégico.
11. Distribuição do plano estratégico.

A primeira etapa não faz parte da seqüência da realização do plano estratégico, mas da introdução do P.E. Es

ta tarefa é importante para criar a atitude positiva em relação ao P.E. Como uma sugestão, esta tarefa pode ser enriquecida com reuniões, entre os elementos que deverão participar da introdução do P.E. na organização, para discutir a sua introdução.

Desta forma, a introdução do P.E. não seria algo imposto, como muitas vezes ocorre com consultorias que já trazem "pacotes", mas um processo de introdução integrado e participativo.

A segunda etapa proposta por Vasconcellos é a definição do âmbito dos negócios da empresa. De uma forma simples, podemos dizer que o âmbito dos negócios é o campo de atuação da empresa. Por exemplo, uma empresa pode ter como âmbito de negócios todo o mercado financeiro, ao passo que outra poderá se restringir apenas ao ramo de seguros. Sobre este assunto existem técnicas de P.E., como Strategic Business Area, e unidade de negócios, que muito podem auxiliar nesta etapa. Estas técnicas serão discutidas em outro tópico.

A terceira etapa proposta é a análise ambiental para questionamento estratégico. Esta atividade é um dos fundamentos do P.E., e está presente de uma forma indireta em quase todas as etapas do desenvolvimento do plano estratégico.

Da quarta à sétima etapa, o autor propõe a formulação de políticas, estratégias, filosofia e objetivos. Estes termos em P.E., muitas vezes assumem significados diferentes entre autores. No nosso entendimento, todas estas etapas estão de tal forma relacionadas que é difícil distingui-las, a menos que seja para efeito didático. É importante observar a ligação que é feita entre a formulação de objetivos e planos de ação, pois, um objetivo só é válido se for possível, e quando a definição de um objetivo é acompanhada do seu plano de ação, é sinal que a possibilidade de sua execução foi verificada.

A oitava, nona e décima etapa parecem ser também uma forma de verificar a possibilidade de executar os objetivos definidos e de fazer algumas revisões finais.

A última etapa apresentada é a da distribuição do plano estratégico que é complementado nas outras seqüên - cias de etapas pelo estabelecimento de calendário para a re - visão anual do plano estratégico, e pela realização de semi - nários periódicos. Achamos que seria importante que o autor, nesta última etapa, incluisse o acompanhamento do plano, de forma a certificar-se de que este seja realizado.

2.1.2 Proposta de Irwing

Irwin (16) coloca o P.E. como uma das fases do planejamento de negócios, que seria constituído de quatro fa - ses, como segue:

1. Avaliação dos negócios

Segundo o autor, seria o processo de colher fa - tos e estimativas de forma a avaliar a atual posição da em - presa, as perspectivas, as oportunidades e as fraquezas.

Na figura 3, a seguir, é reproduzido uma expli - cação da fase de avaliação dos negócios. Nesta figura o autor mostra que esta fase é composta de 3 partes:

- . a coleta de dados;
- . avaliação;
- . conclusões.

Esta fase corresponde aproximadamente à análise ambiental proposta por Vasconcellos.

AValiação DOS NEGÓCIOS

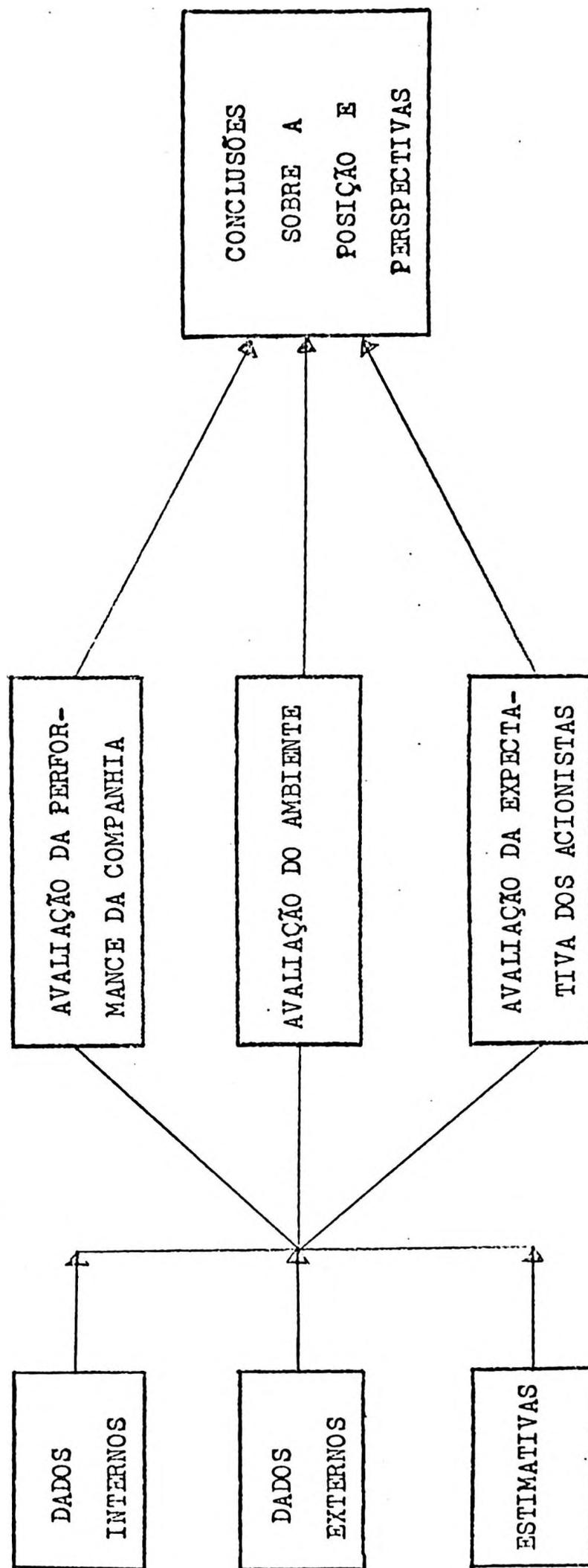


Figura 3

2. Planejamento estratégico

O autor atribui a esta fase a determinação do projeto da empresa e a alocação de recursos para as oportunidades. Nesta alocação de recursos é mencionado que os objetivos devem ser definidos em termos quantitativos e qualitativos.

Na figura 4 o autor procura explicar as atividades desta fase do planejamento de negócios. Partindo-se da avaliação dos negócios, procura-se, por tentativa, os possíveis objetivos, que são avaliados e consolidados em uma estratégia. Ao final, a estratégia é burilada, chegando-se ao plano completo.

3. Plano operacional

Nesta fase é determinada a forma e o conteúdo das principais funções e atividades da organização. Na figura 5 o autor mostra que o plano operacional deve ser feito com informações de todas as áreas da organização, e que o seu principal produto são demonstrativos financeiros projetados.

Esta fase corresponde, aproximadamente, às etapas 2, 8, 9 e 10 propostas por Vasconcellos, em que é definido o âmbito dos negócios da empresa e a verificação da possibilidade de executar os objetivos propostos. Parece-nos que esta colocação de Vasconcellos é a mais adequada, pois, para a definição dos objetivos, é importante que esteja clara a função ou âmbito de negócios da organização.

4. Planejamento anual e ação

Esta fase, pela descrição do autor, corresponde ao orçamento, suas revisões e avaliação dos resultados das unidades. É importante verificar o inter-relacionamento proposto entre o P.E., o orçamento e a avaliação dos resultados das unidades (gerentes), que não é apresentado por Vasconcellos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

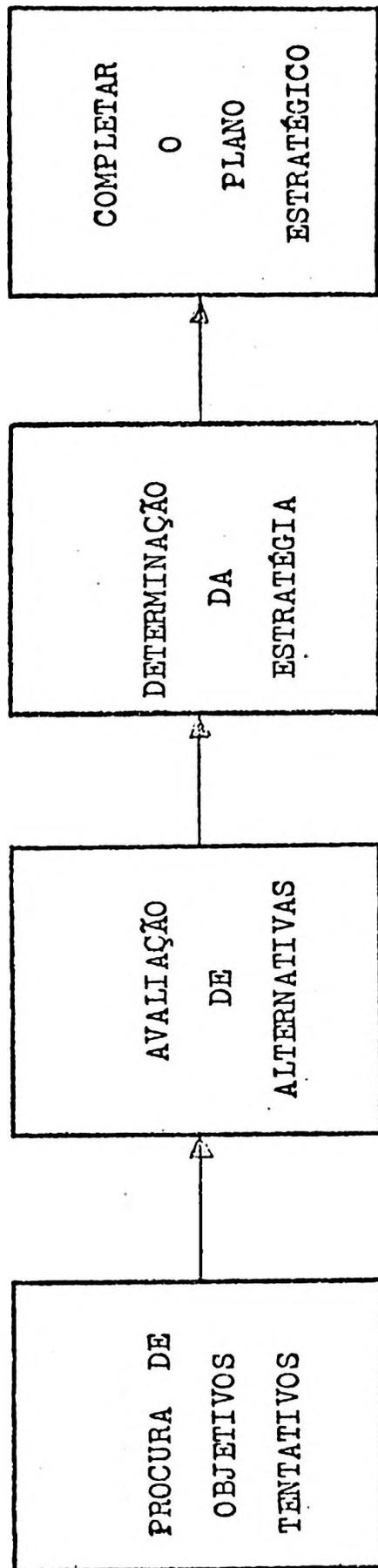


Figura 4

PLANO OPERACIONAL

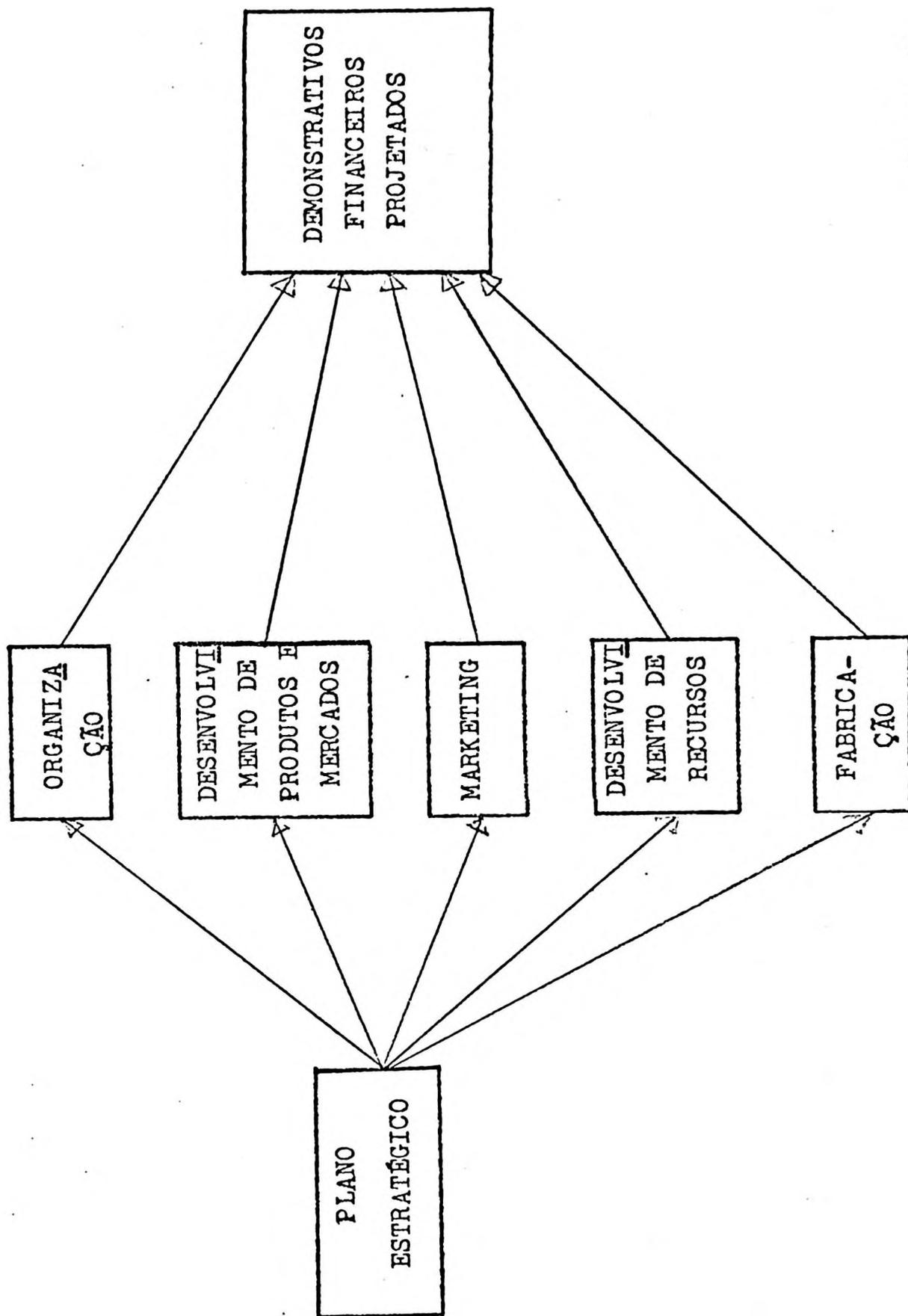


Figura 5

2.1.3 Proposta de Glueck

Glueck (17) apresenta, conforme a figura 6, um modelo bastante didático do processo de realização de um plano estratégico. O seu modelo é dividido em quatro grandes etapas:

- . Definição dos elementos do P.E.;
- . Apreciação;
- . Escolha;
- . Implementação.

O autor considera como o processo de P.E. propriamente dito apenas as etapas de escolha e implementação.

A primeira grande etapa é dividida em duas:

- . Objetivos da empresa;
- . Estratégia da empresa.

Pode parecer estranho que seja proposto, logo de início, a definição de objetivos e estratégias da empresa, que são os produtos finais de um plano estratégico. Mas, esta colocação tem sentido na medida em que, antes de iniciar um processo de elaboração de um plano estratégico, nós tenhamos que nos situar com a estratégia vigente ou que foi planejada. No caso em que já tenha sido feito um plano estratégico formal, esta etapa será de fácil realização, pois funcionará apenas como um "Feedback", mas, no caso contrário, correremos o risco de, ao quisermos estabelecer a estratégia vigente, começarmos a avaliar o ambiente e até procurar novas alternativas de estratégias e objetivos.

Na segunda etapa, que é de avaliação, o autor separa a avaliação do ambiente em que são consideradas as ameaças e oportunidades, e a avaliação da empresa que consis-

17. William F. Glueck, Business Police: Strategy formation and Management.

UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE G L U E C K

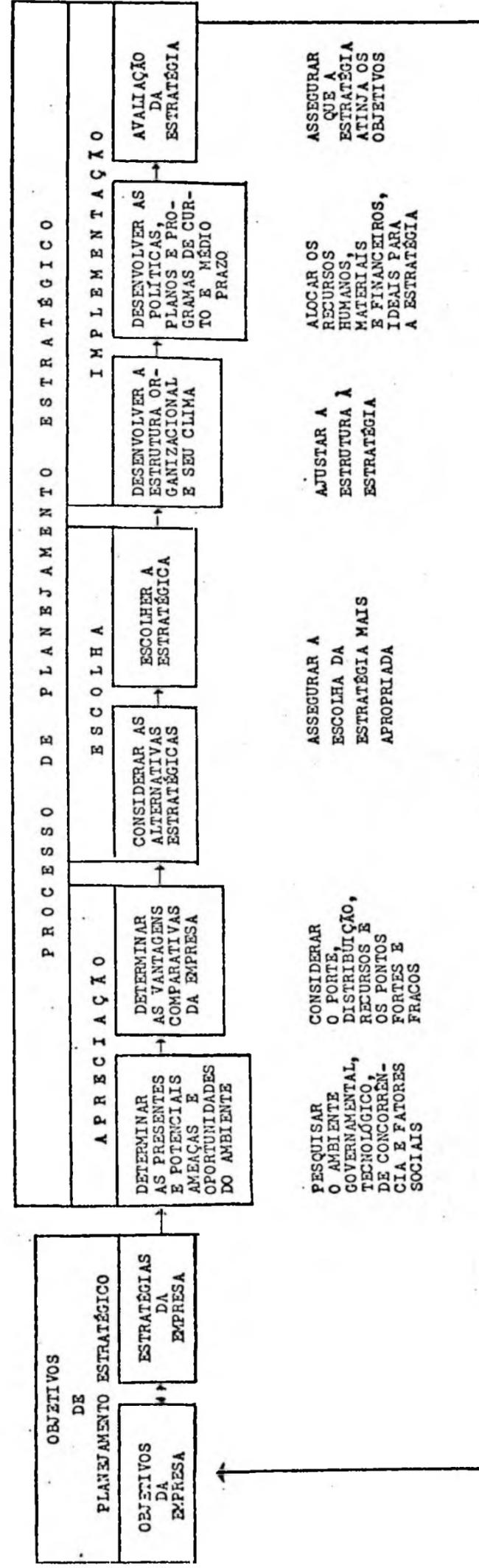


Figura 6

te, principalmente, da identificação dos pontos fortes e fracos. O autor menciona que estas duas partes da avaliação estão interligadas, pois, ao pesquisar o ambiente, é preciso que se considere a realidade da empresa.

A etapa de escolha é dividida pelo autor na definição das alternativas e na escolha propriamente dita. Para facilitar o processo de identificação de alternativas, o autor discute alguns aspectos das alternativas estratégicas, como o fato das pequenas empresas terem normalmente uma estratégia passiva, ou seja, seguirem as estratégias das grandes empresas de seu mercado, e indica quatro grandes alternativas para a estratégia:

- . Estabilidade;
- . Crescimento;
- . Retratação;
- . Combinada.

Esta última alternativa seria aplicada principalmente para divisões de mercado que tenham características próprias. Para a escolha da alternativa o autor sugere que as alternativas sejam comparadas por critérios estabelecidos.

Na etapa da implementação o autor se preocupa em ajustar a estrutura à estratégia, e alocar os recursos necessários para que a estratégia possa ser implementada.

Na última etapa, é apresentada a avaliação da estratégia que pode se confundir, em alguns aspectos, com a primeira, que é a definição dos elementos de P.E., o autor sugere a avaliação com o uso de critérios quantitativos como lucro líquido, percentagem de dividendos, etc. Como a finalidade desta etapa é assegurar que a estratégia atinja os objetivos, parece-nos que seria mais válido um inter-relacionamento com o plano de curto prazo, como propõe Irwin.

2.1.4 Síntese

Neste tópico iremos sintetizar o que foi discutido das propostas dos autores escolhidos e acrescentar alguns pontos da nossa experiência.

Nesta síntese não pretendemos indicar uma sequência de etapas necessariamente aplicada a todos os casos, mas apenas mostrar, com base nos autores comentados, uma sequência de etapas, que nos parece lógica e prática de ser aplicada.

As etapas propostas, conforme a figura 7, são as seguintes:

1. Avaliação da estratégia vigente;
2. Avaliação do ambiente;
3. Estabelecimento do perfil estratégico;
4. Quantificação dos objetivos;
5. Finalização do plano estratégico;
6. Divulgação do plano;
7. Acompanhamento

Observamos que o fluxo de informações entre as etapas 3, 4 e 5 não seguem uma só direção, pois estão sujeitas a revisões.

Na nossa experiência, as revisões ocorriam até o último dia do prazo de envio do plano estratégico à matriz. Isto acontecia principalmente devido às alterações do ambiente e aprimoramentos no plano.

Nas empresas que não tenham um prazo limite, é necessário que seja feito um corte no fluxo de informações e nos burilamentos da forma do relatório, para que o plano estratégico seja completado e conseqüentemente utilizado. No caso de uma mudança ambiental que influencie significativamente

ETAPAS DO PLANO ESTRATÉGICO

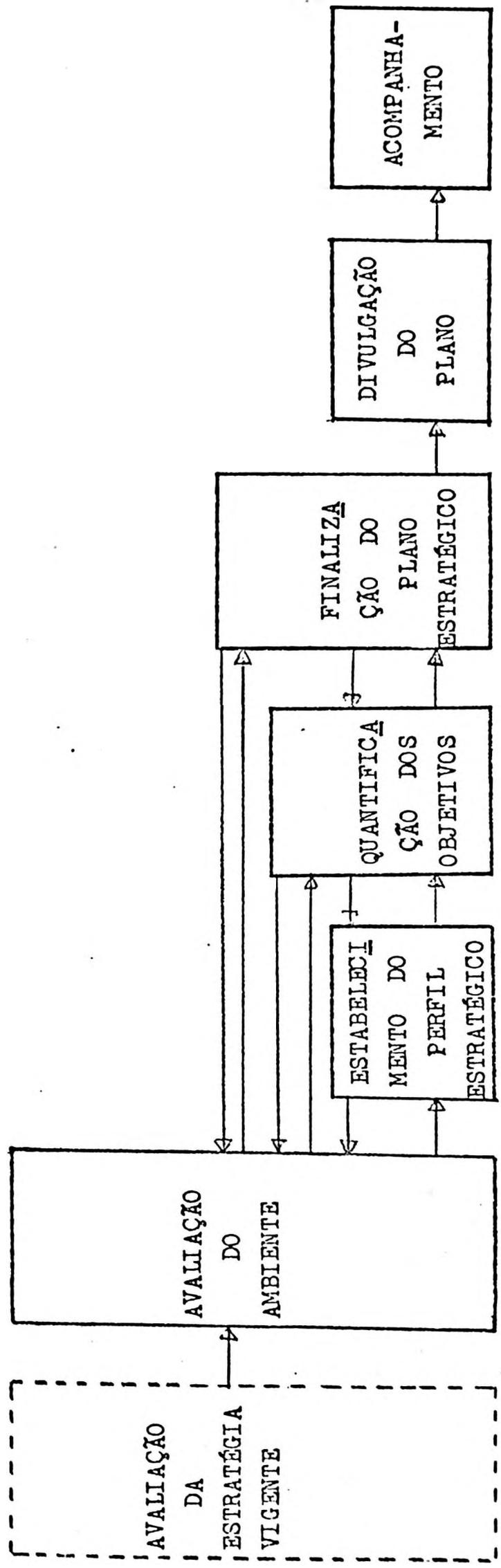


Figura 7

a organização, como, por exemplo, uma guerra ou um incêndio na fábrica, o plano estratégico deve ser revisto, mas as pequenas alterações ambientais podem esperar pelo próximo plano.

1. Avaliação da estratégia vigente

Esta etapa talvez não deva ser considerada como pertencendo ao processo de elaboração do plano estratégico, pois é, na verdade, uma etapa preparatória, mas, para facilitar a exposição, estamos incluindo-a. (Vide figura 7).

A idéia desta etapa vem da proposição de Glueck, mas sem a separação do estudo das estratégias dos objetivos, pois, em nossa opinião, é muito difícil tratá-los separadamente, uma vez que entendemos o objetivo como uma parte da estratégia.

2. Avaliação do ambiente

Seguindo a proposta de Irwin e Glueck, achamos que a primeira etapa, propriamente dita, de um plano estratégico deva ser a avaliação do ambiente. Isto porque, para estabelecer a estratégia, é necessário avaliar o ambiente, criando na organização a consciência de seus pontos fortes e fracos, assim como das oportunidades e riscos.

Observamos que o trabalho de avaliação do ambiente não é estático, mas acompanha o trabalho de estabelecer a estratégia e quantificar os objetivos. Este acompanhamento acontece principalmente no desenvolvimento de novas idéias, que são estudadas em função do seu reflexo no ambiente da organização.

3. Estabelecimento do perfil estratégico

Nesta etapa o trabalho será sobretudo com o desenvolvimento de idéias, que terão a sua viabilidade verifi-

cada na etapa de quantificação dos objetivos. Desta forma , não é a estratégia que é definida neste momento, mas apenas seu perfil, que irá se completar, não só na quantificação dos objetivos, como na finalização do plano estratégico.

Esta parte do trabalho corresponde à fase de planejamento estratégico de Irwin, e às etapas 2, 4, 5, 6 e 7 de Vasconcellos.

4. Quantificação dos objetivos

Esta etapa será não só a verificação da viabilidade das idéias desenvolvidas na etapa anterior, como uma complementação da parte quantitativa dos objetivos.

Esta etapa corresponde ao plano operacional de Irwin, à preparação de quadros de resultados de Vasconcellos, e à implementação de Glueck.

5. Finalização do plano estratégico

Na proposta de cada um dos autores encontramos etapas que correspondem aproximadamente à finalização do plano estratégico, que é o trabalho de elaborar o relatório do plano. As etapas, por autor, são as seguintes:

- . Vasconcellos - etapas 9 e 10
- . Glueck - etapa de implementação
- . Irwin - plano operacional.

6. Divulgação do plano

Nos três autores discutidos, apenas Vasconcellos coloca esta parte do trabalho. É importante que cada elemento de decisão tenha conhecimento do caminho que deva seguir em suas atividades para estar de acordo com a estratégia estabelecida. Desta forma, na difusão da estratégia, esta terá que ser segmentada e transmitida para os elementos adequados.

7. Acompanhamento

Esta etapa corresponde aproximadamente à etapa de planejamento anual e ação de Irwin, e de avaliação da estratégia de Glueck. O trabalho desta etapa é principalmente o acompanhamento em relação ao orçamento para que o plano estratégico não fique apenas no papel.

2.2 Avaliação das estratégias e objetivos vigentes

A avaliação das estratégias e objetivos vigentes é uma forma de preparar a realização do plano estratégico, não devendo ser considerada como uma etapa de sua realização.

Esta forma de preparação é proposta por Glueck (18), que justifica a sua importância ao mencionar que é muito difícil formular uma estratégia se não sabemos aonde estamos indo.

Para a avaliação das estratégias e objetivos vigentes, é necessário que estes sejam explicitados, de forma a possibilitar a sua discussão. Alguns autores, para facilitar a tarefa de explicitá-los, procuram listar aqueles que lhes pareçam de mais importância. Ao discorrer sobre o estabelecimento do perfil estratégico, trataremos deste assunto com mais detalhes, e neste tópico citaremos apenas as listas propostas por Glueck especificamente para esta finalidade (quadro 1).

Em uma organização, que ainda não tenha um plano estratégico formal, esta atividade de explicitar os objetivos e estratégias deverá ser mais difícil. Mas será de grande importância a sua realização, para que as pessoas que

18. Willian F. Glueck (op. cit.) p.

QUADRO 1

PROPOSTA DE GLUECK

a) OBJETIVOS POTENCIAIS

1. Maximizar o lucro líquido a curto prazo
2. Maximizar o ativo líquido e reservas da companhia
3. Maximizar o lucro líquido a longo prazo
4. Maximizar os dividendos para os acionistas
5. Maximizar o prestígio da companhia
6. Ser influente nas decisões da comunidade local
7. Sobreviver
8. Maximizar a percentagem de inovação dos produtos e serviços
9. Servir a comunidade
10. Liderar a inovação da indústria
11. Ser uma companhia com responsabilidade social
12. Fornecer alta recompensa e benefícios para os empregados
13. Criar um ambiente de trabalho amigável e agradável
14. Satisfazer os empregados
15. Prevenir a sindicalização ou futura sindicalização
16. Fornecer renda ou trabalho para os membros da família
17. Conservar o governo fora dos negócios
18. Conservar os impostos no mínimo

19. Maximizar a participação do mercado
20. Maximizar a taxa de crescimento da companhia
21. Aumentar o crescimento das vendas
22. Fornecer a melhor qualidade possível dos produtos e serviços
23. Ser um líder de mercado
24. Ter os clientes satisfeitos
25. Ser a empresa mais eficiente no mercado
26. Ser uma organização estável.

b) PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS

1. Estabilidade
2. Crescimento
3. Retraimento
4. Combinada

tomam decisão tenham consciência do rumo que estavam dando à organização, e possam, depois de sua avaliação, ter melhor participação no processo de elaboração do plano estratégico.

Por outro lado, as próprias tarefas de realização do plano estratégico poderão ser melhor dirigidas tendo-se o conhecimento das estratégias e objetivos vigentes, suas falhas e possíveis novas estratégias, como por exemplo, na etapa de análise ambiental, onde o campo de pesquisa é praticamente ilimitado, poderemos nos restringir àqueles que digam respeito às estratégias vigentes e às possíveis novas estratégias.

A atividade de análise das estratégias e objetivos, embora não compreendida nas etapas do P.E., não se restringe apenas à preparação do processo, mas acontecerá sempre que houver uma comparação com o que existe. A análise é feita principalmente quanto ao alcance dos objetivos, ou seja, sua validade, e questionamento se a estratégia foi adequada para atingi-los.

2.3 Análise do ambiente

Pela seqüência de etapas que escolhemos, a primeira delas é a análise do ambiente. Nas duas próximas etapas (estabelecimento do perfil estratégico e quantificação dos objetivos), a atividade de análise do ambiente continua, mas como uma atividade complementar destas etapas.

Como partes deste tópico iremos tratar do conceito de ambiente, sua classificação, e a utilidade da ecologia de empresas na análise ambiental.

2.3.1 Conceito de ambiente

Considerando a organização como um sistema, vamos citar o conceito de ambiente de dois autores desta área:

. Definição de Churchman (19):

"Alguma coisa que está fora do controle dos sistemas, mas é também em parte algo que de termina o funcionamento do sistema".

. Definição de Optner (20):

"Define-se o meio (ambiente) como o conjunto de todos os objetos que, dentro de um limite específico, se possam conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema".

Das definições citadas, podemos observar duas características do conceito de ambiente:

1. O ambiente são os sistemas que influenciam um outro sistema.
2. O sistema influenciado não tem decisão sobre os sistemas do ambiente.

2.3.2 Classificações do ambiente empresarial

Citaremos as classificações ambientais propostas por Vasconcellos e Kotler, chegando-se a uma síntese. Esta síntese será explicada através de conceitos de ecologia empresas.

Vasconcellos apresenta em um artigo (21) a seguinte proposta de classificação ambiental:

-
19. C. West Churchman , Introdução à teoria dos sistemas , tradução de Francisco M. Guimarães, (Petrópolis: Editora Vozes, 1968), p. 58.
 20. Stanford L. Optner, Análise de Sistemas Empresariais , tradução de Antonio G. Miranda Netto, (Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1965), p. 30.
 21. Paulo de Vasconcellos Filho, Proposições para formulações de um Plano Estratégico, Fundação João Pinheiro , Janeiro de 1979, p. 6.

<u>Segmentos ambientais</u>	<u>Variáveis ambientais</u>
I - Macro ambiente	Econômicas, Sociais, Culturais, Demográficas, Políticas, Tecnológicas, Legais e Ecológicas.
II - Ambiente operacional	Consumidores (finais, industriais, atuais, potenciais), Concorrentes, Órgãos governamentais, Fornecedores, Comunidade, Distribuidores, Veículos de comunicação, Instituições financeiras, Instituições de ensino e pesquisa, etc.
III - Ambiente interno	Acionistas, Diretoria, Funcionários, Operários, Família, Produto, Preço, Promoção, Distribuição, Atmosfera, Serviços e Imagem.

Kotler (22) apresenta uma classificação do meio ambiente bastante semelhante à de Vasconcellos, e por ser anterior deve ter sido a base desta última classificação. Na figura 8 temos o quadro proposto por Kotler, onde ele apresenta a mais que Vasconcellos o ambiente externo, mas para o próprio autor, este segmento do ambiente normalmente não tem influência no produto, a menos que passe a integrar o macro ambiente. Como exemplos são citados os fenômenos extra-ambientais como a lua e a vida da flora marítima, que se tornaram recentemente parte do macro ambiente do homem.

22. Philip Kotler, Administração de Marketing: análise, planejamento e controle, tradução de Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira (São Paulo: Atlas, 1972), pp. 88 a 95.

CLASSIFICAÇÃO DO MEIO AMBIENTE DE KOTLER

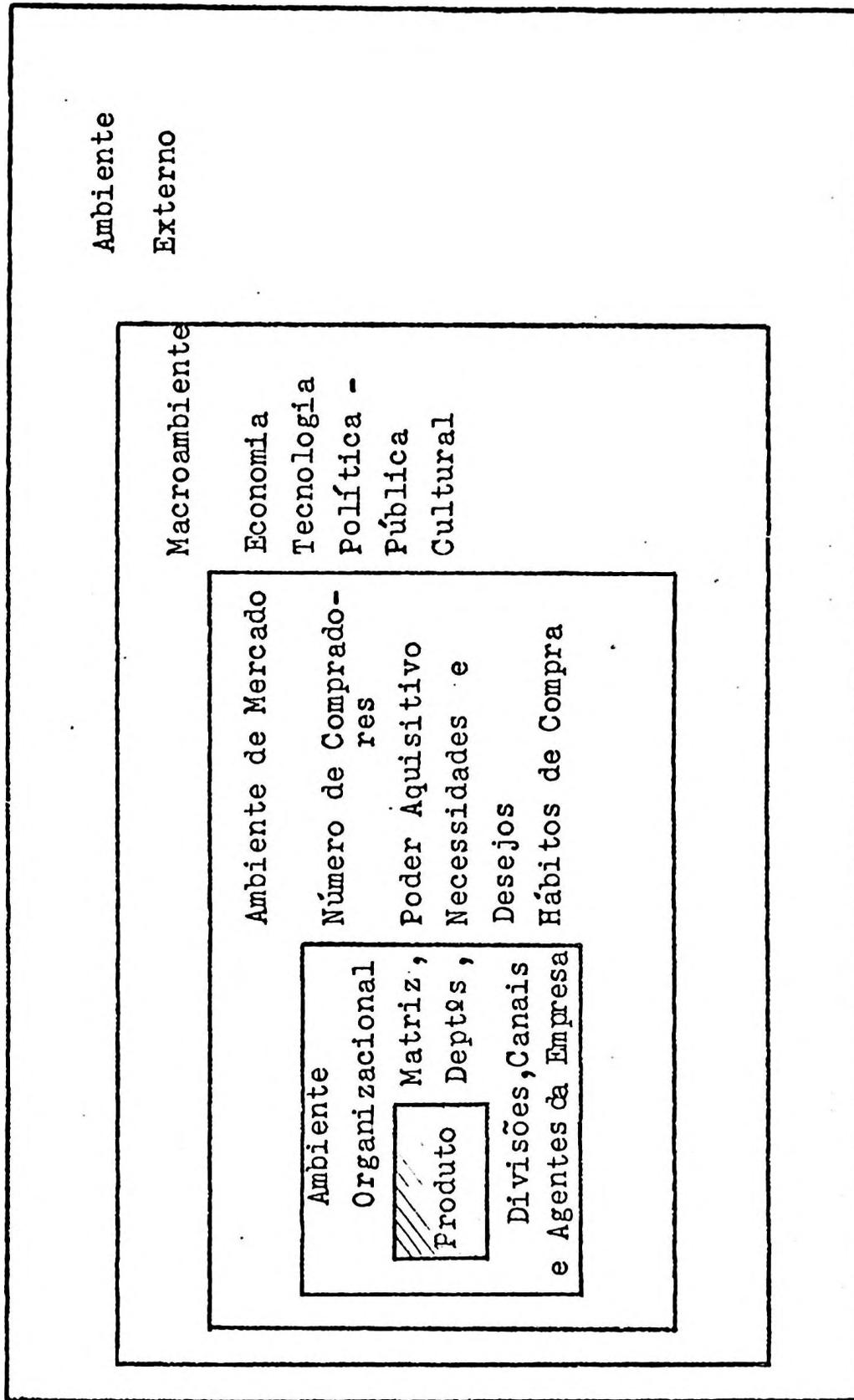


Figura 8

A nomenclatura apresentada por Vasconcellos foi mais abrangente do que a de Kotler, ao batizar de ambiente operacional ao invés de mercado, e de interno ao invés de organizacional.

Embora não utilizando a nomenclatura de Kotler, aproveitaremos mais as suas variáveis ambientais para definir os segmentos.

Em nossa síntese vamos procurar, não apenas citar as variáveis ambientais que compõem cada segmento ambiental, mas apresentar o seu significado. Vamos inicialmente procurar conceituar os segmentos ambientais, valendo-nos da ecologia de empresas (anexo 1), para depois detalharmos melhor o nosso entendimento.

Tomaremos como exemplo uma árvore de uma floresta, a qual seria comparável a uma empresa de um país. Esta árvore sofre uma série de influências do meio ambiente, mas estas têm características diferentes, que podem ser agrupados em grandes grupos:

- . Macro ambiente;
- . Ambiente operacional;
- . Ambiente interno.

Observamos que a influência das variáveis ambientais é diferente para os diversos tipos de árvores, como para os diferentes tipos de organização. Desta forma, antes da análise ambiental, é necessária a identificação daquelas que mais influenciam o ser estudado.

Macro ambiente

Neste segmento teriam que ser estudadas as variáveis mais gerais, que determinam o grau de favorabilidade de vida. Para a árvore teria que ser estudada a região em que está se desenvolvendo. Neste estudo poderíamos ainda

selecionar dois estudos diferentes: o estudo do solo e o do clima.

Na empresa, como veremos mais adiante com mais detalhe, esta separação pode ser feita de forma muito semelhante.

Ambiente operacional

As variáveis a serem estudadas neste segmento são todas aquelas que ainda são externas, mas que estão mais próximas. No caso da árvore, seriam todos os seres vivos que habitam a floresta, e que pelo inter-relacionamento com a árvore, podem ajudar ou dificultar o seu desenvolvimento. Como exemplo, a ajuda pode ser de uma minhoca que permite a infiltração da água no solo, como também pode haver uma outra árvore que dificulte o seu crescimento, tirando-lhe a luz com seus galhos.

Ambiente interno

O ambiente interno não é algo que está sob o controle do ser que estamos estudando, embora seja próprio dele. No exemplo da árvore, temos a sua idade, que pode até levá-la à morte, pelo envelhecimento de suas células.

A seguir, vamos relacionar o conceito dos segmentos ambientais, que tivemos através da imaginação do ambiente de uma árvore, com o mesmo estudo ambiental de uma empresa.

Macro ambiente

O macro ambiente é o segmento ao qual é dada a maior atenção em um plano estratégico. Isto se justifica porque, na decisão de plantar uma árvore (ou uma empresa), o que primeiro procuramos saber são as condições de favorabilidade de vida (fertilidade) do local.

Na nossa proposição, este segmento ambiental pode ser dividido em duas partes: Solo e Clima.

. Solo

O solo é formado pelos elementos que alimentam a árvore. Para uma empresa, o solo é onde ela é plantada, constituído pelos consumidores finais do seu produto (bens ou serviços). Ao analisarmos o solo, estaremos estudando características da população que podem influir no consumo dos produtos, tais como: localização, renda, cultura, faixa etária, sexo, etc.

. Clima

Como na natureza, em que o clima influencia na favorabilidade de vida, nas empresas as relações de poder (fatores políticos), também têm o mesmo nível de influência. Este relacionamento de poder pode ter reflexos na economia (regional, do país, ou do mundo), em aspectos legais de funcionamento da empresa, estrutura de governo, etc.

Voltando ao exemplo ecológico, podemos dizer que o clima de uma região pode ser influenciado pela construção de uma represa próxima, como também nas alterações das explosões solares. Para uma empresa isto significaria dizer que o seu clima pode ser influenciado tanto por acontecimentos locais, como, por exemplo, uma mudança de uma lei municipal aumentando o imposto territorial, como por acontecimentos distantes que poderia ser o caso de uma revolução do outro lado do mundo, mas que envolvesse o país, único fornecedor de uma matéria prima.

. Características do solo e clima

Tanto nas empresas, como na natureza, existe uma mútua influência entre o solo e o clima.

A devastação de uma grande mata pode tornar o clima da região mais árido, como a elevação cultural de uma população pode melhorar o seu desenvolvimento econômico.

A rapidez de mudanças no clima é muito maior do que no solo. Vemos, na natureza, que o clima está em constantes mudanças durante o ano, ao passo que o solo sofre pequenas alterações. No ambiente empresarial vemos que as características da população mudam de forma gradual, ao passo que a política pode sofrer alterações rigorosas.

Em uma floresta, o clima, embora tenha maiores variações, é mais homogêneo do que o solo. Este pode ter diferenças significativas de locais bem próximos (uma baixada comparada a uma montanha). No meio empresarial o que acontece é o mesmo, ou seja, a política atinge indistintamente todas as empresas, mas as características da população atendida por uma empresa podem ter diferenças significativas da atendida por outra bastante próxima. Um exemplo poderia ser de duas lojas de roupas vizinhas, tendo uma se especializado em roupas finas e a outra em roupas populares.

Na natureza, assim como na empresa, a previsão do clima é mais difícil do que a do solo. Como exemplo, vemos a dificuldade que existe para prever o tempo que acontecerá no dia seguinte, ou a inflação do próximo mês. Na previsão do que irá acontecer com o solo (na natureza) podemos antever, por exemplo, a sua deteriorização pela devastação das matas ou pela erosão. Na previsão do solo (empresa) também é mais fácil projetarmos as características da população, podendo até, em alguns casos, usar a estatísticas, como na projeção da população urbana do país.

A dificuldade de previsão do clima determina que a sua previsão seja sempre de forma aproximada e consequentemente não numérica. Desta forma, dificilmente poderíamos ter uma previsão do tempo em que fosse anunciado o número de centímetros de chuva que iria cair. Da mesma forma, não deveríamos ter previsões numéricas da inflação, e PNB, mas apenas indicadores de queda ou crescimento. Estas previsões ainda tornam-se menos verdadeiras quando são feitas para períodos mais longos.

Ambiente operacional

Da mesma forma que as outras árvores e animais influem no desenvolvimento de uma determinada árvore, para a empresa os concorrentes e distribuidores dos produtos e serviços têm o mesmo tipo de influência.

No desenvolvimento do plano estratégico, devemos ter o cuidado de não analisarmos o ambiente operacional, dando o mesmo enfoque que é dado para os planos de curto prazo como o orçamento. No orçamento, por exemplo, a análise da concorrência visa, principalmente, determinar as influências que poderão acontecer nas vendas do próximo ano. No plano estratégico, a preocupação é com o desenvolvimento da organização a longo prazo. Assim, em um plano estratégico poderá ser estudada uma possível obsolescência tecnológica, ao passo que no orçamento estaremos, talvez, mais preocupados com uma promoção.

Ambiente interno

Ambiente interno, ou ambiente organizacional para Kotler, é o conjunto de fatores da própria organização que lhe foge ao controle, e que influem na sua atuação.

Os principais fatores do ambiente interno de uma empresa são: as aspirações dos funcionários e as dos proprietários.

Na análise das aspirações dos funcionários, deve-se levar em conta os seus desejos de realização a longo prazo, possibilitando ajustar o direcionamento da organização, de forma a satisfazê-los ao criar um melhor clima na organização.

A análise das aspirações dos proprietários é importante até para que o plano estratégico seja executado, pois a organização também deve ser considerada como um meio

de satisfazer as necessidades dos proprietários. Observamos que nem sempre o lucro é a necessidade maior dos proprietários. Devemos lembrar também que nem sempre o proprietário é detentor da maioria acionária, mas, mesmo neste caso, é importante analisarmos as suas aspirações.

A análise deste segmento ambiental é bastante delicada, pois a imagem que as pessoas projetam como sendo sua aspiração, nem sempre corresponde à realidade.

2.4 Estabelecimento do perfil estratégico

Nesta etapa é delineada a estratégia que só será completada após uma verificação quantitativa (etapa de quantificação dos objetivos) e de uma revisão final (etapa de finalização).

O perfil estratégico pode ser dividido em três partes:

- . campo de atuação;
- . objetivos;
- . estratégias da organização.

Embora estes conceitos se assemelhem em muitos aspectos e também existam outros relacionados, a divisão do perfil estratégico nestas partes segue uma seqüência lógica, em que se inicia estudando o papel da empresa em seu ecossistema (campo de atuação), o que as pessoas que tomam decisão esperam da sua organização (objetivos), e como alcançá-los (estratégia).

2.4.1 Campo de atuação

Este assunto vem sendo tratado por autores que apresentam nomenclaturas e algumas nuances diferentes do seu conceito. Comentaremos os conceitos de Unidade Estratégica de Negócios (UEN's) ou Strategic Business Units (SBU's), e Franchise, que segmentam o Campo de Atuação da organização.

A adequada definição do campo de atuação de uma empresa é muito importante por determinar a escolha dos objetivos e conseqüentemente da estratégia da organização.

A amplitude do campo de atuação da organização deve ser adequada ao seu desenvolvimento em relação ao mercado. Pois, por um lado, poderemos ter a definição de um campo de atuação muito restrito, que impeça o seu desenvolvimento, ou de outro, poderemos ter um campo de atuação excessivamente amplo que a leve a dispersar esforços deixando de ganhar em sinergia.

Como exemplo de campo de atuação restrito, temos as organizações que fabricavam um produto que deixou de ser usado, e a empresa declinou junto com o mercado, por achar que o seu negócio era só fabricar aquele produto. A fábrica de chapéus Prada declinou com o mercado, ao passo que a fábrica de suspensórios Ipú soube ampliar o seu campo de atuação passando a fazer também cintos.

Um exemplo oposto é o da organização que acredita ser o seu campo de atuação muito amplo, sem procurar um elo comum entre os produtos. A Matarazzo é um exemplo de uma organização que teve o seu campo de atuação muito amplo, atuando desde a mineração, fabricação de produtos industriais e de consumo, empresa de transportes, e até supermercado. Nos últimos anos, a Matarazzo teve que se desfazer de muitas empresas por motivos financeiros, e procurou concentrar as suas atividades na produção industrial.

Sobre o campo de atuação excessivamente amplos, Ansoff (23) comenta:

"A deficiência de conceitos tais como "setor de transportes" ou "setor energético" deve-se ao

23. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 89

fato de serem muito amplos e não fornecerem o que o meio empresarial chamaria de "elo-comum" - uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração".

2.4.1.1 Segmentação do Campo de Atuação

Muitas organizações, devido ao seu crescimento diversificado, acabam atuando em campos diferentes, ou se expandem para outros segmentos de seu campo de atuação.

Para facilitar o seu estudo, o campo de atuação da organização vem sendo segmentado com diferentes nomenclaturas por empresas e autores. A seguir, citaremos alguns exemplos:

- . General Electric - Strategic Business Units (SBU's) (Hall)
- . Union Carbide - Strategic Planning Units (SPU's) (Hall)
- . Ansoff - Strategic Business Areas (SBA's)
- . Em uma empresa onde o autor desta dissertação trabalhou - Franchise.

As segmentações do campo de atuação servem não só para a estratégia de crescimento, como também para a retração e soluções conjuntas. Assim, no caso de retração, a empresa poderá decidir os segmentos que deseja reduzir ou deixar de atuar. Da mesma forma, na opção de uma retração e expansão simultânea, deverá ser decidido os segmentos em que a empresa deverá reduzir ou deixar de atuar, e aqueles que deverá incrementar ou iniciar a sua atuação.

Em um artigo, Hall (24) menciona que o processo de SBU e outros correlatos, são quase sempre baseados em quatro passos:

- " . Identificação dos elementos ou unidades estratégicas de negócios
- . Análise estratégica destas unidades para verificar a sua posição competitiva e suas vantagens a longo prazo em termos de produto e mercado
- . Acertar a estratégia destas unidades, segundo a posição geral da organização
- . Acompanhar a estratégia e reavaliar o SBU e a performance da organização".

2.4.1.1.1 Unidade Estratégica de Negócios (UEN's)

Fischmann e Santos (25) discorrem em um artigo sobre a utilização de UEN's em um caso prático. Neste artigo os autores observam que não existe um único critério para formar UEN's, podendo ser, por exemplo, as linhas de produção ou a localização geográfica de mercados em regiões diferentes, onde as características dos consumidores são específicas. Como montagem da segmentação do negócio da empresa em unidades, os autores comentam:

"Propicia maior nível de disciplina na análise, dá ensejo para que se defina as prioridades de cada unidade e se proceda ao balanceamento dos mesmos face aos objetivos globais da empresa".

24. SBU's: Hot, New Topic in the Management of Diversification, William K. Hall, in Business Horizons, (Fevereiro de 1978), p. 18.

25. Adalberto A. Fischmann e Silvio A. Santos, Uma aplicação de UEN's - Unidades Estratégicas de negócios - Na formulação do Planejamento Estratégico, in Revista de Administração IA - USP, julho/setembro, 1982, pp. 5 a 20.

Outra nomenclatura do mesmo conceito é a de Strategic Business Area (SBA), cuja definição foi citada por Fischmann (26) em um curso de P.E.:

"É a área de operação da organização que está sujeita à diferentes tendências e forças ambientais".

Fischmann mencionou também algumas das suas características:

1. Tipo de produto/serviço
2. Dimensão do mercado
3. Tecnologia do produto/processo
4. Posição no ciclo de vida
5. Dimensões geográficas ou políticas
6. Necessidades especiais ou significativas de comprometimento de recursos".

2.4.1.1.2 Franchise

Em uma organização em que o autor desta dissertação trabalhou, a nomenclatura usada para a segmentação do campo de atuação é denominada de "Franchise". Esta forma de segmentação utiliza-se de conceitos um pouco diferentes daqueles citados e iremos, a seguir, procurar explicá-los.

O conceito de "Franchise" ou franquia tem certa relação com o seu significado comum nos negócios, que é a permissão para uma empresa usar, mediante remuneração, o nome e o estilo de serviço de outra. A franquia normalmente é comercializada quando a empresa consegue ter sucesso no seu estilo de atender à sua missão e assim solucionar as necessidades dos seus clientes. Como exemplo comum do uso de franquia, temos o Novotel e Grupo Sérgio. Estas empresas alugam para terceiros o direito de uso de seus nomes e lhes dão assessoria de forma a manter um padrão de serviço. Supondo que uma empre

26. Adalbert A. Fischmann, curso de Planejamento Estratégico - Mestrado USP, 1979.

sa tenha um nome e um estilo que lhe dê sucesso no atendimento à sua missão, isto, por si só, consistiria no que chamamos de Franchise, independente de ser alugado para terceiros.

A segmentação do campo de atuação por "Franchise" é feita com base na missão que os produtos/serviços procuram atender. A definição das missões que a empresa quer atender, pode levar a alterações nos seus produtos/serviços, em função do melhor atendimento da missão.

Como exemplo, vamos supor que uma empresa que fabrique detergentes para lavar roupas, decida-se por ter como seu franchise a missão de atender a dona de casa na limpeza de roupa. A partir desta definição, a empresa terá que estudar todo o processo de limpeza da roupa, e procurar crescer criando os produtos que completem, com o detergente, este tipo de limpeza. Deste estudo, certamente apareceriam a necessidade de criar produtos, tais como: sabão em pedra para quem lava no tanque; raspas de sabonete para roupas finas; detergente com enzimas para a limpeza de sujeiras biológicas; amaciante de roupa, para dar maior maciez; anil para branquear roupas manchadas, e etc.

Usando uma conceituação de Ansoff, podemos dizer que esta forma de segmentar o campo de atuação da empresa leva à procura do crescimento por expansão na atual missão, o que traz maior nível de sinergia pelo aproveitamento das potencialidades de marketing (sinergia comercial).

Observamos que existe uma outra forma da empresa crescer por expansão, conforme Ansoff (27), que é aproveitando a tecnologia de fabricação, penetrando em novos mercados com os produtos existentes. Esta forma de expansão trará maior escala de reprodução e, conseqüentemente, sinergia de investimento.

27. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 108.

Neste caso, a empresa teria que fazer um estudo inverso do que fez na segmentação por franchise, ou seja, verificaria quais os mercados que seu produto poderia atingir. Usando o exemplo da empresa que fabrica detergente para lavar roupas, ela poderia definir o seu negócio como fabricante de detergentes. Desta forma, a empresa teria que estudar os diferentes usos do detergente, como por exemplo: limpeza de chão, louça, postos de gasolina, indústrias, etc. Esta solução exigiria pequenas alterações de fórmulas e embalagens, mas grande esforço de marketing.

Devemos observar que uma característica importante da segmentação por franchise é a antecipação da decisão de crescer por expansão nas missões escolhidas. Os outros tipos procuram conhecer primeiro a realidade dos segmentos do campo de atuação e, em outra etapa, decidir pela estratégia a ser adotada.

Na segmentação por franchise, a partir da sua decisão, são condenados, de antemão, os produtos que estejam fora dos franchises escolhidos, e limitado o campo de especulação sobre os novos produtos.

2.4.2 Objetivos

A partir da definição do campo de atuação da organização, o segundo passo para delinear a estratégia é descobrir o que as pessoas que tomam decisão esperam que a organização possa alcançar (objetivos).

Definição

A definição do que seja objetivo esbarra em conceitos semelhantes e interligados, e que são importantes para o seu entendimento.

Sem a pretensão de aprofundarmos no assunto, i-

remos apresentar resumidamente como Ansoff (28) define Objetivos, e alguns conceitos correlatos:

"Objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução dos seus propósitos.

Responsabilidades são obrigações assumidas pela empresa. Não formam parte do mecanismo interno de orientação e controle. Por exemplo, a responsabilidade pelo apoio à Fundação Ford não afeta, de maneira alguma, as decisões da empresa automobilística Ford em relação à venda de automóveis, ao desenvolvimento de novos modelos, à escolha de novos mercados, ou à escolha de alternativas de diversificação em setores não automobilísticos.

Restrições são regras de decisão que excluem certas alternativas do campo das ações possíveis para a empresa. Por exemplo, o nível do salário mínimo normalmente representa uma restrição legal ou contratual, e não um objetivo, a menos que a empresa conscientemente procure elevá-lo acima do mínimo legal ou acima do nível negociado com o sindicato".

Ansoff (29) distingue nos objetivos, três elementos:

"O atributo específico escolhido como medida de eficiência.

O padrão ou escala em que o atributo é medido.

A meta - o valor específico na escala, que a empresa procura atingir".

Como exemplo, vamos supor que uma empresa tenha um objetivo de atingir 10% de lucro líquido sobre vendas. Neste caso, o atributo é o lucro líquido sobre vendas, o padrão é a taxa decorrente da relação entre lucro e vendas, e a meta são os 10%.

28. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 32.

29. Ibid, p. 34.

Para Ackoff.(30) as metas

"são objetivos a serem conseguidos em prazo certo, dentro do período coberto pelo plano".

Observamos que a conceituação de meta para Ansoff e Ackoff tem uma diferenciação, pois para o primeiro autor a meta é um elemento do objetivo, ao passo que para o segundo a meta é um tipo de objetivo.

2.4.2.1 Origem dos Objetivos

Existe uma controvérsia sobre o que leva as pessoas que tomam decisão a estabelecer os objetivos da organização. Ansoff (31) mostra que autores como Cyert e March acreditam que os objetivos são originados nas necessidades próprias daqueles que decidem, ao passo que este autor acredita que:

"... a empresa possui objetivos que diferem e distinguem-se dos objetivos pessoais dos participantes em suas atividades. Isto não significa que as últimas não sejam importantes ou influentes como modificação dos primeiros, mas quer dizer que os objetivos de uma instituição desconhecida pelo nome de empresa podem ser deduzidos a partir de suas relações com o ambiente externo, a partir de sua estrutura interna, das funções que desempenha, e de seus antecedentes históricos".

A controvérsia sobre a origem dos objetivos é importante para caracterizar o tempo de sua validade. Pois se acreditamos, como Ansoff, que as organizações têm uma personalidade própria, podemos acreditar que alguns dos objetivos têm um tempo de duração mais longo, pois dependem pouco das pessoas .

Acreditamos que as organizações tenham personalidade própria, mas que seus objetivos mudam, como acontece com as próprias pessoas e, para que isto ocorra, existem várias influências, inclusive das próprias pessoas que dirigem a organização.

30. Russell L. Ackoff, op. cit., p. 15.

31. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 33.

2.4.2.2 Tipos de Objetivos

Para facilitar o entendimento dos objetivos, muitas vezes os autores procuram segmentá-los segundo as suas características.

Um mesmo objetivo poderá ter mais de uma classificação, conforme o enfoque de suas características.

Sem pretendermos esgotar o assunto, citaremos e comentaremos aqueles que nos parecem de maior importância:

- . Objetivos gerais e específicos
- . Objetivos a curto e a longo prazo
- . Objetivos econômicos e não econômicos
- . Objetivos quantitativos e qualitativos
- . Objetivos dos indivíduos e da organização
- . Objetivos confidenciais e públicos
- . Objetivos formais e informais
- . Objetivos escritos e não escritos
- . Objetivos flexíveis e inflexíveis.

A seguir, iremos comentar alguns destes tipos de objetivos citados, mas para um estudo mais profundo, poderá ser pesquisado em Steiner (32).

Este autor propõe a existência de cinco principais dimensões do planejamento e dos planos:

- . Assunto;
- . Elemento;
- . Tempo;
- . Característica;
- . Organização.

O objetivo é colocado como um dos elementos do plano, e por isto podendo combinar com as outras quatro dimensões. Como exemplo poderíamos ter um objetivo relacionado com um assunto de marketing, em um tipo de organização divisionalizada, com uma característica formal, e estabelecida para um período de tempo curto.

32. George A. Steiner, Top Management Planning. New York: Macmillan Publishing Co., 1968

2.4.2.2.1 Objetivos Gerais e Específicos

No estabelecimento dos objetivos é necessário partir do todo (objetivos gerais) para chegar ao particular (objetivos específicos). É importante que, nesta disseminação dos objetivos, exista sempre uma coerência com os objetivos maiores, mas sem que haja a perda das características individuais das partes.

Como exemplo, vamos supor que uma empresa tenha o objetivo de crescer com o mercado. Isto não quer dizer que todas as divisões e todos os produtos deverão ter o mesmo crescimento. Poderemos ter uma divisão que esteja sofrendo um ataque da concorrência e que não lhe permita manter a sua posição no mercado, mas que, por sua vez, tenha um determinado produto cuja vantagem competitiva lhe dá a oportunidade de crescimento acima do mercado.

Outro aspecto a ser considerado é que o processo de tradução dos objetivos gerais nem sempre nos leva a criar objetivos específicos sobre os mesmos atributos, como no exemplo de vendas. Assim, um objetivo de lucro pode ser traduzido para a área de fabricação como uma redução na perda de produção.

Davous e Deas (33) sugerem que os objetivos possam ser colocados em um gráfico, onde podemos ver o seu inter-relacionamento. Os autores observam que nem sempre é possível criar uma árvore de objetivos, uma vez que os mais específicos nem sempre derivam de apenas um objetivo mais geral.

Neste processo de divulgar os objetivos para as partes da organização, a técnica de administração por objetivos (APO), pode ser uma boa ferramenta, pois o objetivo

33. Pierre Davous e James Deas, "Esboço de uma intervenção de Consultoria para Administração Estratégica", in do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, op. cit., pp. 91 a 112.

chega a ser traduzido até o nível mais baixo que é o indivíduo. É importante que para isto haja um processo integrado entre os planos estratégico, operacional e do indivíduo.

Algumas organizações têm a sua filosofia formalmente estabelecida e difundida, como a IBM e a Johnson & Johnson. Esta filosofia constitui os valores da organização, que são perenes. Por isto, embora muito semelhantes, distinguem-se, de certa forma, dos objetivos gerais. Observamos que a filosofia da organização também não pode ser considerada como aquilo que Ansoff considerou como responsabilidades da organização, pois os valores influem nos mecanismos internos de orientação e controle.

2.4.2.2.2 Objetivos a curto e a longo prazo

Esta classificação é importante para sabermos o tratamento que será dado ao objetivo no que se refere principalmente ao seu aspecto quantitativo (que é uma outra classificação).

Em um objetivo mais a curto prazo, pelo fato do grau de incerteza ser menor, é viável ter objetivos quantitativos mais precisos, como, por exemplo: vender x unidades do produto "A". Já, em um objetivo um pouco mais a longo prazo, ele poderá ser definido em termos relativos, como, por exemplo: alcançar x% de lucro líquido sobre vendas. Em um objetivo ainda mais a longo prazo poderemos chegar a uma definição não quantitativa, como, por exemplo: a filial deverá deixar de ser dependente da matriz, para seus investimentos (gerar os próprios recursos para futuros investimentos).

Ansoff (3⁴) introduz nesta classificação o conceito do período próximo, que corresponde de 3 a 10 anos. Segundo este autor, neste período é possível fazer estimativas razoavelmente boas, embora reconheça que as projeções além de 5 anos já tem um certo grau de incerteza, em função do desconhecimento das alterações das condições ambientais.

34. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 32.

2.4.2.2.3 Objetivos econômicos e não-econômicos

As organizações são formadas para atingir objetivos. Existe uma separação que distingue aquelas que têm principalmente objetivos econômicos (visam lucro), daquelas que não têm em primeiro plano os objetivos econômicos (não visam lucro).

Na própria classificação da organização, normalmente esta separação já é explícita, sendo que aquelas que visam lucro são denominadas de empresas, companhias, etc., e aquelas que não visam lucro são chamadas de fundações, institutos, etc.

Desta separação não podemos dizer que uma organização que vise lucro não tenha aspirações não-econômicas e, da mesma forma, que as organizações sem fins lucrativos não tenham aspirações econômicas.

No que diz respeito às empresas, Ansoff (35) menciona as seguintes premissas:

- "1. A empresa possui: a) objetivos "econômicos" voltados para a maximização da eficiência do seu processo global de conversão de recursos e b) objetivos "sociais", não-econômicos, que resultam na interação dos objetivos de cada um dos participantes em suas atividades.
2. Na maioria das empresas, os objetivos econômicos exercem a maior influência sobre o comportamento da empresa e formam o principal corpo de metas usadas pela administração para orientação e controle da empresa.
3. O propósito fundamental da empresa é maximizar o retorno a longo prazo dos recursos utilizados.

35. H. Igor Ansoff, op. cit., p. 32.

4. Os objetivos sociais exercem uma influência secundária que modifica e restringe o comportamento da administração.
5. Além dos objetivos propriamente ditos, existem dois tipos correlatos de influências sobre o comportamento da administração: responsabilidades e restrições."

Analogamente à colocação de Ansoff para as empresas, poderíamos dizer que as organizações sem fins lucrativos têm:

1. Objetivos sociais que exercem maior influência sobre o comportamento da organização.
2. Objetivos econômicos que exercem uma influência secundária, modificando e restringindo o comportamento da administração.

Como exemplo, imaginemos uma creche que seja sustentada por doações. O objetivo primeiro deverá estar relacionado com a expansão ou melhor atendimento das crianças, mas poderá ter também como objetivo o crescimento das doações, que será um meio para o atingimento do objetivo maior.

Um aspecto a ser considerado, nesta dicotomia de objetivos econômicos e não-econômicos, é o crescimento da organização, que leva a uma convergência de importância nestes dois tipos de objetivos.

Como exemplo, podemos observar as grandes empresas que criam muitas vezes fundações ou institutos para cuidar de interesses sociais de seus funcionários e até da comunidade onde se localizam.

Por outro lado, uma grande fundação tende a ter atividades econômicas para garantir o seu sustento.

2.4.2.2.4 Objetivos quantitativos e qualitativos

A classificação dos objetivos pela sua característica quantitativa tem uma grande relação com as outras classificações. Assim, os objetivos específicos, a curto prazo, econômicos e da organização, tendem a ser mais quantitativos do que os objetivos gerais, a longo prazo, não econômicos e do indivíduo.

Ansoff (36) define os elementos dos objetivos como sendo atributo, padrão e meta, e este último elemento como:

"o valor específico na escala, que a empresa procura atingir".

Desta definição poderíamos induzir que este autor acredite que os objetivos têm sempre valores. Mas, se observarmos uma lista de objetivos pessoais não-econômicos, que o mesmo autor cita (37), encontraremos exemplos como: Responsabilidade social, Status e Reputação, que dificilmente podem ter o aspecto quantitativo. Por esta razão, acreditamos que Ansoff procurou dar a definição dos elementos dos objetivos, apenas para aqueles que são quantitativos.

Ackoff (38) diz que os objetivos têm sempre valores. Mas, o seu conceito de valor foge às vezes ao aspecto quantitativo, como é apresentado:

"Algumas coisas são valorizadas instrumentalmente, isto é, porque elas podem ser usadas para adquirir ou conservar alguma coisa de valor. Dinheiro, por exemplo, tem um valor instrumental; assim como as ferramentas, conhecimentos

36. H. Igor Ansoff, p. cit., p. 34.

37. Ibid, p. 56

38. Russell L. Ackoff, p. cit., p. 16.

e informações. Outras coisas são valorizadas intrinsecamente, isto é, por si mesmos. Prefiro tinta preta a tinta verde; eu usaria a segunda apenas em desespero de causa. Mas ambos os tipos são valiosos para mim, instrumentalmente. A diferença entre elas é intrínseca. É uma questão de gosto ou o que os psicólogos chamam de estilo de uma pessoa. Estilo é, em grande parte, uma questão de estética e é importante tanto para organizações quanto para pessoas.

Situações ou resultados valorizados instrumentalmente - ou objetivos de desempenho, como eu os denomino - recebem bastante atenção no planejamento empresarial; mas valores intrínsecos ou objetivos estilísticos, raramente recebem tal atenção, embora merecessem."

2.4.3 Estratégias

A escolha da estratégia, mesmo de forma não definitiva, constitui a parte mais importante, não só da etapa de estabelecimento do perfil estratégico, como de todo o processo de P.E. As atividades que antecedem a escolha da estratégia servem sobretudo para dar melhores condições para que a escolha seja a mais acertada possível (Avaliação dos objetivos e estratégias vigentes; Análise do ambiente; e dentro do estabelecimento do perfil estratégico, a delimitação do campo de atuação e estabelecimento dos objetivos). As atividades que seguem à escolha da estratégia servem principalmente para ajustar as estratégias de forma que exista coerência na sua escolha (quantificação dos objetivos; e finalização), e para garantir a sua implementação (divulgação; e acompanhamento).

A forma de como fazer a escolha da estratégia irá depender, não só das características das organizações, como de todo o desenvolvimento do plano estratégico anterior. Assim, a abordagem que faremos visa apenas mostrar pontos que devem ser levados em conta na realização do perfil estratégico, sem pretendermos fazer um aprofundamento maior.

Serão abordados os seguintes aspectos:

- . Técnicas de estabelecer as estratégias;
- . Formas de estabelecer as estratégias;
- . Classificações das estratégias.

Técnicas de estabelecer a estratégia

Alguns consultores propõem técnicas para a escolha da estratégia, que são baseadas em regras rígidas. É preciso tomar muito cuidado com estes tipos de técnicas, que procuram simplificar excessivamente o processo de escolha de estratégias, como se este pudesse ser reduzido a escolhas automáticas, em função de certas características.

O uso destas técnicas tem validade apenas sugestiva, para facilitar a escolha da estratégia, não sendo, portanto, um substituto de todo o processo anterior de elaboração do plano estratégico.

A seguir, comentaremos as técnicas de Força Diretiva de Tregoe e Zimmerman, e Carteira de Produtos do Boston Consulting Group.

Força Diretiva

Tregoe e Zimmerman (39) propõem um direcionamento das forças da empresa (Força Diretiva), segundo 11 áreas estratégicas contidas em 3 categorias, conforme quadro 1.

Para cada área estratégica, os autores acreditam que exista uma estratégia básica que serve de parâmetro para a determinação das demais estratégias. A seguir citaremos, como exemplo, um resumo das áreas estratégicas: Produtos / Serviços e Mercados Atendidos. Para maiores detalhes e explicações das outras áreas estratégicas, poderá ser consultada a bibliografia citada.

39. Benjamin B. Tregoe e John W. Zimmerman, Pode o planejamento estratégico sobreviver? (apostila)

QUADRO 1

ÁREAS ESTRATÉGICAS PROPOSTAS POR TREGOE E ZIMMERMAN

<u>Categoria</u>	<u>Área Estratégica</u>
Produtos / Mercados	Produtos / Serviços Mercados Atendidos
Capacidades	Tecnologia Capacidade de Produção Método de Venda Método de Distribuição Habilidades de Organização Recursos Naturais Capacidade de Financiamento
Resultados	Tamanho / Crescimento Retorno / Lucro

Produtos / Serviços

"A organização com Produtos / Serviços como Força Diretiva continuará a produzir produtos similares àqueles que têm. Os novos produtos tendem a ser muito similares aos produtos atuais. Essa organização procurará novos mercados onde existe uma necessidade para seus produtos atuais. Suas capacidades serão dirigidas para dar suporte a seus produtos básicos. Por exemplo, pesquisa e engenharia seriam utilizadas mais para produzir melhoramentos nos produtos do que para desenvolvimento de tipos diferentes de produtos. As ações das grandes companhias automobilísticas sugerem que sua diretiva básica é Produtos/Serviços".

Mercados Atendidos

"A organização cuja força diretiva é Mercados Atendidos determina seus produtos de serviços a partir das necessidades dos mercados ou segmentos de mercados que serve. Essa organização estará constantemente procurando novos e diferentes produtos para preencher as necessidades dos mercados que está atualmente servindo. Ela também estará procurando novas emergentes necessidades nesses mercados. Ao mesmo tempo que suas capacidades estão dirigidas para atender seus produtos e mercados atuais, ela está perfeitamente disposta a adquirir novos e diferentes capacidades para lançar novos tipos de produto".

Os autores observam que a força diretiva é uma questão de prioridade, uma vez que as organizações podem ter interesse em todas as áreas estratégicas, mas existirá sempre uma que predominará e direcionará a empresa, embora esta possa eventualmente ser trocada.

O processo de determinação da área estratégica pode ajudar no auto-conhecimento da organização e delimitação do campo em que as estratégias possam ser escolhidas. Mas, a utilização restrita a esta técnica pode levar a um fechamento para novos caminhos que a organização possa tomar, e que fujam à sua Força Diretiva.

Carteira de Produtos

A técnica da Carteira de Produtos, adotada pela empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG) (40), é baseada na suposição de que quanto maior for a participação de um produto no mercado, menor será o seu custo em relação à concorrência, e assim a sua geração de caixa será maior. Por outro lado, quanto maior for o crescimento do produto, mais ele consumirá caixa.

Com base nas duas suposições, o BCG montou uma matriz onde são relacionados, em níveis de alto a baixo, a participação de mercado e a taxa de crescimento de um produto, que seriam respectivamente responsáveis pela geração e uso de caixa. Esta matriz é composta de quatro quadrantes, decorrentes da combinação da geração e uso de caixa alto e baixo.

Para os produtos que são classificados em cada um dos quatro quadrantes, o BCG dá uma denominação, segundo as suas características, que representariam uma orientação para as opções estratégicas.

A seguir, comentaremos as quatro classificações propostas pelo BCG: (vide figura 9)

Estrelas

Eles são grandes geradores e consumidores de caixa; representando um equilíbrio de caixa. Ao reduzir o crescimento podem se tornar vacas leiteiras ou cachorros.

Vacas Leiteiras

Eles são grandes geradores de caixa e pequenos consumidores. É o produto que permite o investimento em outros produtos.

40. Bruce D. Henderson, "The experience curve - Reviewed, IV- The Growth Share Matrix or The Product Portfolio", in Perspectives - The Boston Consulting Group.

MATRIZ DE CRESCIMENTO DO
BOSTON CONSULTING GROUP (BGC)

GERAÇÃO DE CAIXA
(PARTICIPAÇÃO DE MERCADO)

ALTA

BAIXA

ALTO
USO DE CAIXA
(CRESCIMENTO)



BAIXO

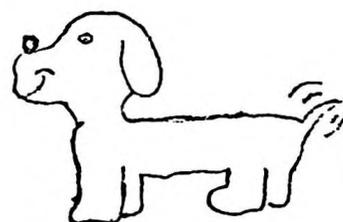


Figura 9

Cachorros

Eles são pequenos geradores e consumidores de caixa, representando um equilíbrio de caixa. É um produto inútil (do ponto de vista do BCG).

Ponto de interrogação

Os produtos ponto de interrogação são grandes consumidores de caixa e pequenos geradores. São geralmente produtos novos que representam verdadeiros jogos. Deixando de investir em um produto deste tipo, ele fatalmente se tornará cachorro. Apenas uma pequena minoria destes produtos consegue tornar-se estrela.

Observamos que a técnica de Carteira de Produtos, embora muito difundida e utilizada, é construída em cima de suposições, que são generalizadas para todas as empresas, o que se torna um risco a sua utilização.

A suposição de que o crescimento de um produto consome caixa, irá depender muito da sua lucratividade e necessidade de capital de giro. Pode haver, por exemplo, um produto que necessite pouco capital de giro e seja altamente lucrativo. O seu crescimento poderá gerar caixa, ao invés de consumir.

Um exemplo poderia ser de uma padaria que não consegue produzir a sua demanda de pão-de-queijo, e o padeiro compra novas formas e contrata mais um operador. É possível que, já no primeiro mês, o lucro do incremento de vendas de pão-de-queijo seja suficiente para pagar, não só o novo funcionário, como o equipamento, e ainda sobre algum caixa para o padeiro.

A outra suposição, de que a maior participação de mercado leve a um custo mais baixo e, conseqüentemente, maior geração de caixa, está baseado na economia de escala, que nem sempre ocorre. Como exemplo, poderíamos ter uma indústria que trabalhe em sua capacidade máxima. Neste caso, a maior participação de mercado levará à necessidade de instalar mais uma linha de produção, o que levará, pelo menos no início, a um custo maior.

Formas de estabelecer as estratégias

No estabelecimento das estratégias, um aspecto que merece ser mais estudado é a forma como deve ser feito este processo. Entre as diversas formas temos:

- . As estratégias estabelecidas em reunião de diretoria ou outro órgão colegiado;
- . O presidente (no sentido de pessoa de maior nível de decisão da organização) consulta os diretores e escolhe as estratégias
- . O presidente estabelece as estratégias, sem consulta dos demais membros da diretoria.

Comentaremos, a seguir, os exemplos das formas de escolha da estratégia, que mencionamos acima.

Reunião de Diretoria

Nesta forma de escolha da estratégia, é promovida uma reunião de trabalho da diretoria, em que as estratégias são sugeridas e debatidas de forma livre (tipo brain storming), e no fim são como que costuradas, de forma a criar um todo coerente. Esta forma de escolha pode ter variações, como por exemplo, a formulação prévia de estratégias por parte dos diretores, para posterior discussão das propostas na reunião da diretoria.

A condução desta reunião deve ser feita pela maior autoridade da organização (normalmente o presidente), de forma a que não prevaleçam pontos de vista de determinadas áreas, e tomando-se o cuidado para que as estratégias não sejam escolhidas em função da capacidade verbal do proponente.

No caso de impasses na escolha de estratégias conflitantes e de resultados aparentemente semelhantes, pode ser usada a votação, segundo notas para características pré-estabelecidas, como, por exemplo: facilidade de implementação, risco, atingimento dos objetivos, etc.

Esta forma de escolha tem a vantagem de tornar a decisão impessoal, evitando a aparência de favoritismo para um diretor ou grupo, como também, para um melhor conhecimento das implicações em todas as áreas das alternativas estratégicas. Tem a desvantagem de ser um processo normalmente demorado, podendo exigir vários dias de reunião, e exigir uma boa condução por parte do presidente, sob risco de criar atrito entre os diretores.

Presidente escolhe mediante consulta

Nesta forma de escolha da estratégia, o presidente mantém reuniões individuais com todos os seus diretores, debatendo os aspectos particulares de cada área. Uma variante desta forma de escolha é fazer, após as consultas individuais, uma reunião, em que o presidente expõe as estratégias a que chegou, e faz os ajustes necessários junto com seus diretores.

Esta forma de escolha é ainda mais demorada do que a reunião de diretoria e exige um esforço maior do presidente. Tem a vantagem de não misturar os assuntos de áreas diferentes, diminuindo o desgaste entre os diretores. Tem a desvantagem de reduzir a escolha apenas ao presidente, o que pode parecer uma imposição. A variante de fazer uma reunião final, tem a vantagem de diminuir a idéia de imposição.

Presidente escolhe sozinho

A escolha feita apenas pelo presidente é a forma mais rápida, mas isto pressupõe que o presidente tenha um ótimo conhecimento de todas as áreas, porque, caso contrário, poderá escolher estratégias inadequadas.

Esta forma de escolha deve ser utilizada apenas em casos de urgência de terminar o plano estratégico, pois a implementação poderá sofrer grande resistência dos demais membros da diretoria.

Classificações de estratégias

As classificações de estratégias são feitas conforme as suas características, e são importantes para o seu melhor entendimento e utilização.

Estas normalmente tratam de estratégias para a organização como um todo, mas devem ser formuladas também para as áreas funcionais da organização. Da mesma forma como os objetivos, as estratégias seguem uma hierarquia e têm que ter um inter-relacionamento.

As classificações das estratégias podem ter grandes variações, conforme o critério que foi usado para criá-las. Assim, por exemplo, Ansoff classifica as estratégias de duas formas diferentes, no mesmo livro. Em um determinado trecho (41), classifica as estratégias de agressiva e defensiva, sendo a estratégia agressiva aquela que procura utilizar dos pontos fortes, e a estratégia defensiva aquela que procura minimizar os pontos fracos. Em outro trecho (42), Ansoff, ao propor o vetor de crescimento, apresenta quatro estratégias básicas:

- . Penetração no Mercado;
- . Desenvolvimento de produtos;
- . Desenvolvimento de Mercados;
- . Diversificação.

Uma classificação que é bastante didática e que pode servir para um estudo mais profundo, é a proposta por Thompson e Strickland (43).

41. H. Igor Ansoff, op. cit. p. 84.

42. Ibid, p. 92

43. Arthur A. Thompson Jr. e A. J. Strickland, III, Strategy and Policy - Concepts and cases, (University of Alabama: Business Publication, Inc, Texas, 1978).

Estes autores propõem 9 estratégias básicas:

1. Concentração em um único negócio
2. Integração horizontal
3. Integração vertical
4. Diversificação
5. "Joint Ventures"
6. Inovação
7. Economia de contenção
8. Desinvestimento
9. Liquidação.

Conforme os autores, as alternativas não devem ser consideradas como únicas, pois poderá haver combinações, como, por exemplo, concentrar em um único negócio e desinvestimento (dos negócios que não fazem parte da linha principal de atividades).

As classificações propostas pelos autores não pretendem abranger todas as possibilidades, podendo ser combinadas com classificações de outros autores, como, por exemplo, uma estratégia Defensiva e de Desinvestimento, em que a empresa sai de um ramo de negócios em que tem poucas habilidades.

2.5 Quantificação dos Objetivos

O estabelecimento do perfil estratégico nos dá a idéia, embora ainda a nível de perfil, daquilo que as pessoas que tomam decisão querem da organização (objetivos), e qual deverá ser o caminho para atingi-los (estratégia). Nesta fase, os números representam um aspecto secundário, tendo a sua importância apenas para justificar idéias.

Após o estabelecimento do perfil estratégico , teremos idéias que precisam ser "postas no papel", ou seja, verificadas quanto à sua viabilidade. Este trabalho, por envolver muitas particularidades, deve ser desenvolvido fora das reuniões de diretoria. Em uma empresa em que o autor desta dissertação trabalhou a quantificação dos objetivos era feita pelo coordenador de P.E., em contato com as diretorias ou seus representantes.

As atividades desta etapa são bem descritas por Irwin (44), que a denomina de planejamento operacional. A seguir, transcreveremos um resumo feito por este autor:

"Planejamento operacional envolve a realização de planos para cada grande atividade da organização em termos de planejamento a longo prazo (frequentemente cinco anos). O plano é feito em cinco grupos - organização, desenvolvimento de produto/mercado, marketing, desenvolvimento de recursos e fabricação. O planejamento em cada uma destas áreas precisa mostrar o que necessita ser feito ano a ano, de forma a satisfazer os objetivos traçados no plano estratégico.

É preciso uma integração cuidadosa de todos os planos, o que é facilitado pela conversão, em termos monetários, na preparação dos relatórios financeiros, projetados para cada ano do período planejado. Isto ajuda a revelar quando os planos estão balanceados, quando os resultados desejados são possíveis de serem obtidos, e quando os recursos financeiros são adequados. Muitos ajustes são normalmente necessários para alcançar um apropriado encaixe".

Devemos observar que quando Irwin cita os cinco grupos em que o plano deve ser feito, ele está querendo dar um exemplo para uma empresa industrial, pois esta segmentação irá depender da estrutura e atividade da organização.

44. Patrick Irwin, op. cit. pp. 14 e 15.

Um aspecto citado por Irwin é a necessidade da conversão das idéias em termos monetários. Devemos observar que, embora isto seja necessário, o valor monetário, como qualquer outro número, não é a base do plano, ou seja, os números devem ser considerados apenas como suporte para verificação da viabilidade do plano, e para indicar uma ordem de grandeza.

Neste sentido, o processo de quantificação deve ser simplificado, usando, por exemplo, moeda constante e unidades de produção globais (não entrando, por exemplo, no detalhe do tamanho da embalagem).

Na introdução do P.E. é necessário que este ponto seja esclarecido, o que nem sempre é tarefa fácil, tendo em vista a confusão que é feita do P.E. com o orçamento, e uma tendência que muitas pessoas têm de simplificar o raciocínio, só visualizando as idéias através de números.

Saint-Exupéry, no livro O Pequeno Príncipe (45) exemplifica esta simplificação de raciocínio:

"As pessoas grandes adoram números. Quando a gente lhes fala de um novo amigo, elas jamais se informam do essencial. Não perguntam nunca: "Qual é o som da sua voz? Quais os brinquedos que prefere? Será que ele coleciona borboletas? "Mas perguntam: "Qual é a sua idade? Quantos irmãos tem ele? Quanto pesa? Quanto ganha seu pai?" Somente então é que elas julgam conhecê-lo. Se dizemos às pessoas grandes: "Vi uma bela casa de tijolos cor-de-rosa, gerânios na janela, pombas no telhado ..." elas não conseguem, de modo algum, fazer uma idéia da casa. É preciso dizer-lhes: "Vi uma casa de seiscentos contos". Então elas exclamam: "Que beleza!"

45. Antoine de Saint-Exupéry, O Pequeno Príncipe (18ª edição, Rio de Janeiro, Editora Agir, s. d., tradução de Dom Marcos Barbosa) p. 20.

O que acontecia com o pequeno príncipe é o mesmo que muitas vezes ocorre com um plano estratégico. As pessoas querem saber qual será, no futuro, o lucro, as vendas, etc., (o que é sempre passível de grandes erros), e não perguntam o essencial, como: quais serão as atividades da organização, quais os ramos de negócios que serão prioritários, etc.

Irwin menciona ainda que os planos têm que ser feitos ano a ano, o que nem sempre é necessário. Em uma organização em que o autor desta dissertação trabalhou, a projeção do plano estratégico era feita em dois pontos no futuro, que correspondiam sempre a fins ou meados de décadas, como, por exemplo, 1990 e 1995. A projeção para os pontos simplifica o trabalho da quantificação dos objetivos, ao mesmo tempo em que não tira o seu efeito de verificar a viabilidade do plano. Apenas alguns aspectos, como o fluxo de caixa, precisam ser interpolados para verificar se é suficiente para atender às necessidades de investimentos.

2.6 Finalização

Quando é feito o perfil estratégico, procuramos alcançar uma unidade para a organização em termos de idéias. Na quantificação dos objetivos o trabalho se dispersa pela necessidade de verificar a viabilidade das idéias, levando-se em conta as particularidades das várias áreas da organização. Na fase de finalização é novamente procurada a unidade das estratégias para a organização, já agora levando-se em conta a sua viabilidade.

O produto final desta etapa deve ser um documento resumo, que mostre a estratégia global da organização. Em uma organização, onde o autor desta dissertação trabalhou, o documento resumo deveria caber em duas páginas e dificilmente apresentava números, além dos valores das vendas e lucros globais projetados para dois pontos no futuro.

A importância do documento resumo pode ser percebida principalmente na divulgação da estratégia para a matriz, grandes acionistas, ou pessoas que tomam decisão na organização.

Com o documento resumo, as pessoas que tomam decisão terão consciência do todo da estratégia da organização, embora conheçam com mais detalhes a parte do plano estratégico referente ao seu segmento da organização. Este conhecimento da estratégia global é de grande utilidade para as decisões que envolvem mais de uma área da organização. Para a matriz ou grandes acionistas, o documento resumo é importante para dar uma visão rápida das intenções da administração, sem revelar detalhes que não lhes interessam e que, pelo volume, dificultam a leitura.

É importante salientar que também na etapa de finalização acontecem revisões em etapas anteriores, de forma a ajustar o plano como um todo.

2.7 Divulgação

A divulgação do plano estratégico é uma etapa de grande importância, embora seja pouco abordada por estudiosos da Administração.

O processo de divulgação, embora deva ser adaptado a cada empresa e ao nível de confiança dos funcionários, deve seguir alguns pontos práticos que tornam mais seguros a sua realização.

É claro que o plano estratégico não foi feito para ser arquivado. Mas é preciso que este seja adequadamente divulgado, ou seja, deverá ser informado apenas o que é necessário para cada funcionário, em função do seu nível hierárquico e atividade.

A seguir, daremos um exemplo simplificado, de como achamos que deverá ocorrer a divulgação do plano estratégico, em uma área de marketing:

1. O diretor de marketing deverá receber o relatório completo de sua área e o documento resumo do plano estratégico, por ser responsável também por decisões da empresa como um todo. No relatório da área de marketing não serão incluídos aspectos de tecnologia de produção, matérias-primas, custos, etc., mas será restrito apenas aos aspectos de marketing, tais como: concorrência, mercado potencial, perfil do consumidor, etc.

2. O gerente de grupo de produtos e gerente de produtos receberão os relatórios de marketing, apenas dos produtos sob sua responsabilidade.

Desta forma, os únicos que terão cópias completas do plano estratégico serão: a autoridade máxima da organização (normalmente o presidente) e o coordenador de planejamento estratégico.

A seguir, daremos dois exemplos, para ilustrar a importância da divulgação correta do plano estratégico:

a) Vamos supor que um funcionário desonesto venda as informações para a concorrência, ou que seja induzido a dar informações em uma reunião social ou até por ser contratado pela concorrência. Se este funcionário conhecer apenas a parte do plano estratégico que lhe diz respeito, o risco será minimizado.

b) Imaginemos que no plano estratégico exista uma medida impopular, como a redução de pessoal de uma área. Com a transmissão do plano estratégico de forma segmentada, poucas pessoas terão acesso a esta informação, reduzindo assim a probabilidade da informação vazar para os funcionários mais baixos da área em questão e, conseqüentemente, deixando de criar desmotivações e revoltas, que poderão ser de grande prejuízo para a empresa.

2.8 Acompanhamento

Toda atividade que é planejada, quando implementada, deve ser acompanhada, para não desviar daquilo que era pretendido.

Com a implantação do plano estratégico, o desvio pode ocorrer devido a uma falha na divulgação, de o tornar conhecido apenas por um grupo restrito como a diretoria. Neste caso, provavelmente os diretores terão dificuldade de verificar os distanciamentos, que poderão acontecer em todos os detalhes da sua área, e provavelmente só se darão conta deste problema por ocasião da realização do próximo plano.

No caso de ter havido uma correta divulgação, é possível fazer um acompanhamento através da realização do orçamento e suas revisões. Nestas ocasiões, o coordenador de planejamento estratégico deverá discutir o rascunho do orçamento com todas as áreas responsáveis pela sua realização. Desta forma, o orçamento seguirá o direcionamento do plano estratégico, porém, com mais detalhes.

Os detalhes são necessários para expressar os aspectos mais concretos do orçamento na sua procura de eficiência. Assim, se no plano estratégico ficou estabelecida a necessidade de incentivar uma linha de produtos para procurar a eficácia da organização, no orçamento poderá ser refletido com uma verba maior de propaganda e promoção, que seria a forma mais eficiente encontrada para seguir o P.E., podendo esta verba ter sido estimada em função de um plano de mídia proposto, ou até de contratos já firmados.

Muitas vezes ocorrem alterações significativas no orçamento, em relação ao plano estratégico. Nestes casos, normalmente são devidos às mudanças ambientais que implicitamente estaremos aceitando uma mudança no plano estratégico, embora este só vá ser alterado de fato, na sua próxima realização.

Para tornar clara a ligação do plano estratégico com o orçamento, foi feito, em uma empresa em que o autor desta dissertação trabalhou, um calendário anual, onde mostrava as datas e o inter-relacionamento entre o plano estratégico, o orçamento, e havia ainda mais um nível, que era a Administração por Objetivos (APO). Este calendário era feito de forma a poder ser colocado em cima da mesa, e foi distribuído a todos os gerentes. Com esta distribuição, era pretendido , não só trazer a informação das datas em que deveriam ser realizados os planos, mas também mostrar o inter-relacionamento entre os planos, ou seja, indicar que as idéias constantes no plano estratégico deveriam estar presentes no orçamento e ainda no plano do indivíduo (APO).

Como naquela organização a APO tinha grande influência na carreira dos funcionários, a divulgação da idéia do inter-relacionamento entre os planos trouxe maior interesse no acompanhamento dos planos, tornando-os mais bem ajustados.

III - ANÁLISE DA INTRODUÇÃO DAS TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na segunda parte desta dissertação, procuramos abordar, de uma forma ampla, o conceito e as técnicas de P.E. que nos pareceram de maior relevância.

Nesta parte, a nossa abordagem será mais restrita, pois analisaremos apenas o aspecto de introdução das técnicas de P.E.

Da mesma forma que na parte anterior, também não pretendemos abordar todos os aspectos referentes à introdução das técnicas e nem esgotar qualquer parte, mas analisar os pontos que nos parecem de maior relevância.

Os aspectos que serão tratados, muitas vezes serão particulares, o que nos levará a basear nossas colocações mais na experiência, do que nas teorias existentes. Nestes casos não temos a pretensão de criar regras gerais, mas apenas de procurar contribuir para eventuais casos semelhantes.

1. Identificação da necessidade de P.E.

O P.E. é um conjunto de técnicas da ciência da administração que, para efeitos didáticos, poderíamos considerar como uma matéria do ramo da administração geral.

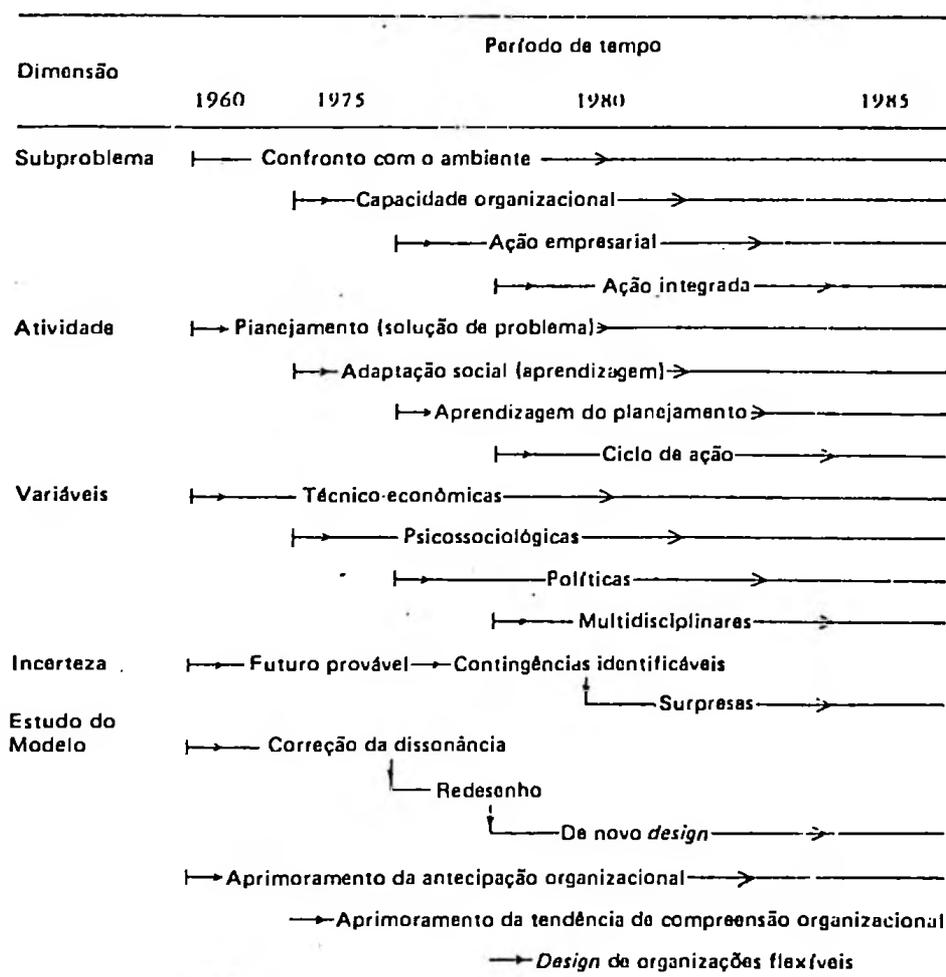
Como a sua origem é bastante recente, a evolução tem sido muito rápida em comparação com matérias como orçamento e fluxo de caixa do ramo de finanças.

Ansoff et alii (1) sintetizam a evolução da tecnologia da administração estratégica no tempo (quadro 1). Nesta síntese podemos ver as grandes mudanças que ocorreram

1. H. Igor Ansoff e Robert L. Hoyes, "Introdução" in do Planejamento estratégico à administração estratégica, H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hoyes (São Paulo; Atlas, 1981) p. 19

QUADRO nº 1

Evolução da tecnologia da administração estratégica.



nesta matéria entre 1960 e 1975, e as alterações ainda maiores que ocorreram entre 1975 e 1980.

Com o pouco tempo de existência e a rápida evolução do P.E., ainda não temos um corpo teórico sedimentado sobre esta matéria, levando as faculdades de administração a só recentemente incluírem o P.E. no curriculum, e ainda são poucas as empresas que se utilizam deste conjunto de técnicas.

Assim, raramente os administradores, que exercem cargos de direção nas empresas, já trabalharam ou têm um conhecimento atualizado sobre P.E. Como consequência, os administradores não têm interesse natural pela sua introdução na empresa, ou seja, é necessário que exista um fato gerador deste interesse.

Este fato pode acontecer de inúmeras formas, mas iremos comentar alguns deles, os quais vivenciamos na prática.

1.1 Crise na empresa

Muitas empresas só visualizam a necessidade de P.E., quando entram em crise, que normalmente resulta em problemas financeiros.

O P.E. poderá parecer como uma panacéia, que irá resolver todos os problemas da empresa.

É preciso ter muito cuidado com este tipo de visão, pois o P.E. não irá resolver, por exemplo, uma disputa entre sócios.

Outro cuidado que se deve tomar, é no caso em que a empresa esteja em uma situação financeira muito deteriorada. Como o problema é de curto prazo, a introdução das técnicas de P.E. pode até atrapalhar, pois geralmente neste caso a preocupação é com a liquidez a curtíssimo prazo, não sendo, muitas vezes, possível a elaboração de um plano estratégico e nem o seu cumprimento.

No caso da crise da empresa não ser tão séria, é possível que o uso das técnicas de P.E. seja de grande utilidade. Poderíamos dizer até que muitas vezes uma pequena crise em uma empresa pode ser até útil, na medida em que lhe força a planejar a sua estratégia e, depois da crise, a empresa ficará menos vulnerável.

1.2 Necessidade do P.E. para o orçamento

Nas empresas que não tem o P.E. formalizado, a realização do orçamento é muito difícil de ser feita, particularmente nas grandes organizações, onde os responsáveis pelo orçamento estão distantes das decisões e não conhecem, nem in formalmente, a estratégia que a empresa deve seguir.

Como exemplo, imaginemos que na época em que o orçamento de um banco fique pronto, a diretoria resolva incorporar um banco menor. Este caso, que realmente ocorreu, praticamente invalidou todo o trabalho do orçamento, tendo sido necessária uma solução paliativa de tentar isolar os efeitos das agências do banco adquirido, tais como: captações, aplicações, gastos de capital, etc.

Desta forma, para podermos realizar um orçamento bem feito, temos a necessidade de saber qual o rumo que a empresa deverá seguir. Assim, se a empresa não tem o P.E. formal, é comum que o responsável pelo orçamento proponha a sua introdução. Neste caso, é possível que a coordenação do P.E. fique com a área financeira. Isto poderá causar muitos problemas, como veremos mais adiante, quando tratarmos da posição da coordenação de P.E. nas organizações.

1.3 Conhecimento da técnica

Em alguns casos, o fato que leva à identificação da necessidade de P.E. é o conhecimento das suas técnicas.

Como exemplo, poderíamos ter um diretor que faz um curso de reciclagem e visualiza a utilidade das técnicas de P.E. para a sua empresa.

1.4 Exigência da Matriz

As matrizes das empresas, muitas vezes exigem que as suas filiais acompanhem o seu desenvolvimento na utilização da tecnologia da administração. Como a difusão do P.E. ocorreu anteriormente nos países desenvolvidos, esta exigência acontece frequentemente nas empresas multinacionais.

Neste caso, normalmente a filial irá usar as técnicas da matriz, não só para aproveitar a experiência, como para ter os seus relatórios facilmente compreensíveis e consolidáveis pela matriz.

2. O projeto de introdução das técnicas de P.E. e sua apresentação

A introdução das técnicas de P.E. em uma organização pode trazer grandes mudanças no modo como as decisões são tomadas e no relacionamento entre os executivos. Desta forma, a própria introdução do P.E. precisa ser planejada de forma a conseguir os seus melhores resultados, com o menor nível possível de desgaste. Para isto, é importante que a implantação de P.E. seja considerada como um projeto, que merece a mesma atenção dos demais, como a compra de uma nova fábrica, ou o lançamento de um novo produto.

2.1 A idéia de introduzir o P.E.

Em uma organização, nem sempre os projetos são originados na alta cúpula, podendo nascer em uma determinada área e depois ser apenas aprovado.

Nas duas empresas, nas quais o autor desta dissertação teve experiência na introdução do P.E., a idéia de realizar o P.E. de modo formal surgiu da diretoria financeira,

que expôs aos outros diretores, superficialmente, a sua intenção, obtendo a aprovação para contratar um elemento para desenvolver e implantar o projeto. Observe-se que a idéia não estava aprovada, havendo apenas uma intenção que, por exemplo, na empresa bancária não se concretizou.

2.2 A "venda" da idéia

Antes que aconteça a introdução do P.E. em uma organização, é preciso que a sua idéia seja "vendida", ou seja, é necessário que a diretoria não só concorde, mas que a "compre", como se a idéia passasse a ser de cada um dos diretores.

Se isto não acontecer, é provável que a introdução do P.E. encontre grandes obstáculos, que poderão até "queimar" a idéia de introduzir o P.E., ou seja, tornar de tal forma desgastada, que dificilmente será aceita a curto prazo uma nova tentativa de introduzir P.E. na organização.

A apresentação inicial da idéia de introduzir o P.E., e mesmo a contratação de um elemento para coordenar o processo de introdução, não representa que a idéia tenha sido "vendida". Podemos dizer que esta concordância inicial representaria apenas um voto de confiança, mas que, devido à importância e à necessidade de envolvimento de todas as diretorias, estas necessitam conhecer com maiores detalhes aquilo que se pretende fazer.

Para mostrar os detalhes, é necessário que seja feito um projeto, sendo que o próprio desenvolvimento do projeto já pode ser considerado como uma parte do processo de venda da idéia, na medida em que todas as áreas sejam envolvidas no projeto, de forma a que todas se considerem como responsáveis por este.

Nas duas empresas em que participamos da introdução do P.E., o projeto foi inicialmente desenvolvido isoladamente, o que trouxe alguns desgastes, que acreditamos não aconteceriam, se houvesse um envolvimento, desde o início, de todas as áreas.

2.3 O Projeto de introdução das técnicas de P.E.

Sendo o planejamento estratégico algo contínuo, a rigor não poderíamos considerar como introduzido em uma organização, a partir da realização do primeiro plano estratégico. Para efeito de simplificação, estamos supondo que, a partir do primeiro plano, os outros irão se suceder, dando assim a perspectiva da introdução de planejamento estratégico na organização.

Rondinelli (2) apresenta uma seqüência de etapas, em que podem ser inserida a maioria dos projetos. Esta seqüência aparece como um ciclo, ou seja, a última etapa (12ª) é ligada à primeira, dando a idéia de continuidade. As etapas apresentadas são as seguintes:

1. Identificação e definição do projeto
2. Formulação, preparação e análise do projeto
3. Plano do projeto
4. Avaliação do projeto
5. Seleção, negociação e aprovação do projeto
6. Ativação e organização do projeto
7. Implementação e operação do projeto
8. Supervisão, monitoria e controle do projeto
9. Finalização do projeto
10. Difusão do resultado e transmissão para a administração normal
11. Avaliação do projeto
12. Acompanhamento através da análise e ação".

2. Dennis A. Rondinelli, "Planning developing countries" , Long Range Planning, vol. 12, número 3, (June 1979)

Conforme já mencionamos, em nossa opinião o projeto de implantação de planejamento estratégico deve ser realizado com o mesmo cuidado que merece um grande projeto. Neste tópico pretendemos abordar, embora de uma forma superficial, alguns aspectos que nos parecem relevantes para o desenvolvimento do plano de um projeto de implantação de planejamento estratégico.

Em um manual elaborado pelo INPE (3), são tratados alguns aspectos de planejamento de projetos que procuraremos resumir os pontos que nos parecem mais importantes:

- "1. No plano de projeto deve ser feita uma abordagem sistêmica, levando-se em conta:
 - a. o seu objetivo
 - b. o controle a ser estabelecido tanto do ponto de vista administrativo quanto técnico (custo, tempo, etc.)
 - c. necessidade de partir do global (sistema) para o detalhe (componente)

2. Para que seja montado um Plano de Projeto é necessário que ele seja definido, e para isto é preciso responder às perguntas:
 - a. o que conseguir?
 - b. como conseguir?
 - c. quando conseguir?
 - d. quanto gastar? "

3. INPE - Engenharia de sistemas: Planejamento e Controle de Projetos, (4ª edição, Petrópolis: Editora Vozes, 1974)

Para responder a estas perguntas, montamos o quadro a seguir, com algumas das definições que nos parecem necessárias:

DEFINIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UM PLANO DE UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

<u>Pergunta a ser respondida</u>	<u>Definições</u>
1. O que conseguir?	1.1 Objetivos 1.2 Requisitos
2. Como conseguir?	2.1 Fases do Trabalho 2.2 Fluxo do Trabalho 2.3 Grupo de Trabalho 2.4 Responsabilidades
3. Quando conseguir?	3.1 Quando os resultados são necessários 3.2 Duração das Tarefas 3.3 Cronograma
4. Como gastar?	4.1 Orçamento

Howell (4) propõe um sistema de controle de projetos, no qual aparece um exemplo de uma ficha em que são controladas as posições dos projetos quanto aos aspectos técnicos, calendário, custos e fundos.

Parece-nos que um projeto de implantação de planejamento estratégico também possa ser controlado por um sis-

4. Robert A. Howell, "Multiproject Control", Harvard Business Review, (March - April, 1968)

tema semelhante ao proposto por Howell. Desta forma, é importante que já no plano do projeto sejam previstos estes aspectos.

O desenvolvimento do plano do projeto poderá ser desenvolvido pela unidade que irá coordenar a realização deste, mas, se o grupo de trabalho tiver sido definido previamente, é importante que este seja envolvido de forma a participar desde o início da implantação do planejamento estratégico. A seguir, iremos descrever as definições que nos pareceram importantes para responder às perguntas sugeridas pelo manual do INPE.

1. O que conseguir?

1.1 Objetivos

A principal finalidade desta técnica administrativa, segundo nosso entender, é criar a consciência na organização dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelecer o propósito de direção em que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos do meio ambiente em que atua.

Outros objetivos poderão aparecer, como, por exemplo: maior interação entre as áreas, criar melhores condições para o desenvolvimento da descentralização, etc.

1.2 Requisitos

Estamos denominando de requisitos aqueles aspectos técnicos que são necessários para que o trabalho possa se configurar como um plano estratégico.

Partindo-se da nossa proposição do objetivo principal de um plano estratégico, vemos que para alcançar este objetivo é necessário:

- a) Definição da missão da organização, ou seja, que necessidades a organização procura satisfazer.
- b) Análise Ambiental identificando os pontos fortes e fra-cos para o atendimento da missão da organização.
- c) Relatórios que indiquem o propósito a ser seguido pela organização. Este relatório é aquele que nós descrevemos e que, em uma organização onde o autor desta dissertação trabalhou, é denominado de "Summary".
- d) Relatórios que justifiquem e detalhem os propósitos esta-belecidos. Seriam, entre outros, os relatórios:
 - . Financeiros, com a projeção de: lucros e perdas, balanço, fluxo de fundos, custos, dividendos, investimentos, etc.
 - . Mercadológicos, com as idéias de novos produtos, volu-mes de vendas, etc.
 - . Produção, com a projeção de novas necessidades de equi-pamentos, espaço de fábrica, etc.

2. Como conseguir?

2.1 Fases do Trabalho

Este ítem já foi abordado no tópico em que tratamos de quais devem ser as etapas e tarefas de um planeja-mento estratégico na sua introdução, e será exemplificado ao tratarmos do cronograma.

2.2 Fluxo de Trabalho

O fluxo de trabalho entre as etapas já foi apresentado, mas gostaríamos de complementar apresentando um quadro, a seguir, do fluxo das principais atividades do nosso trabalho em uma empresa (quadro 2), que nos parece auto-explicativo e um fluxo dos recursos financeiros do banco comercial (quadro 3), que serve para calcular os resultados desta empresa.

Explicando o quadro do Fluxo de Recursos, temos o pressuposto de que os recursos financeiros que o banco capta devem ser, na medida do possível, aplicados em operações com prazo e taxas semelhantes, para evitar riscos. Assim, por exemplo, se o banco capta recursos com correção monetária, deve aplicar da mesma maneira.

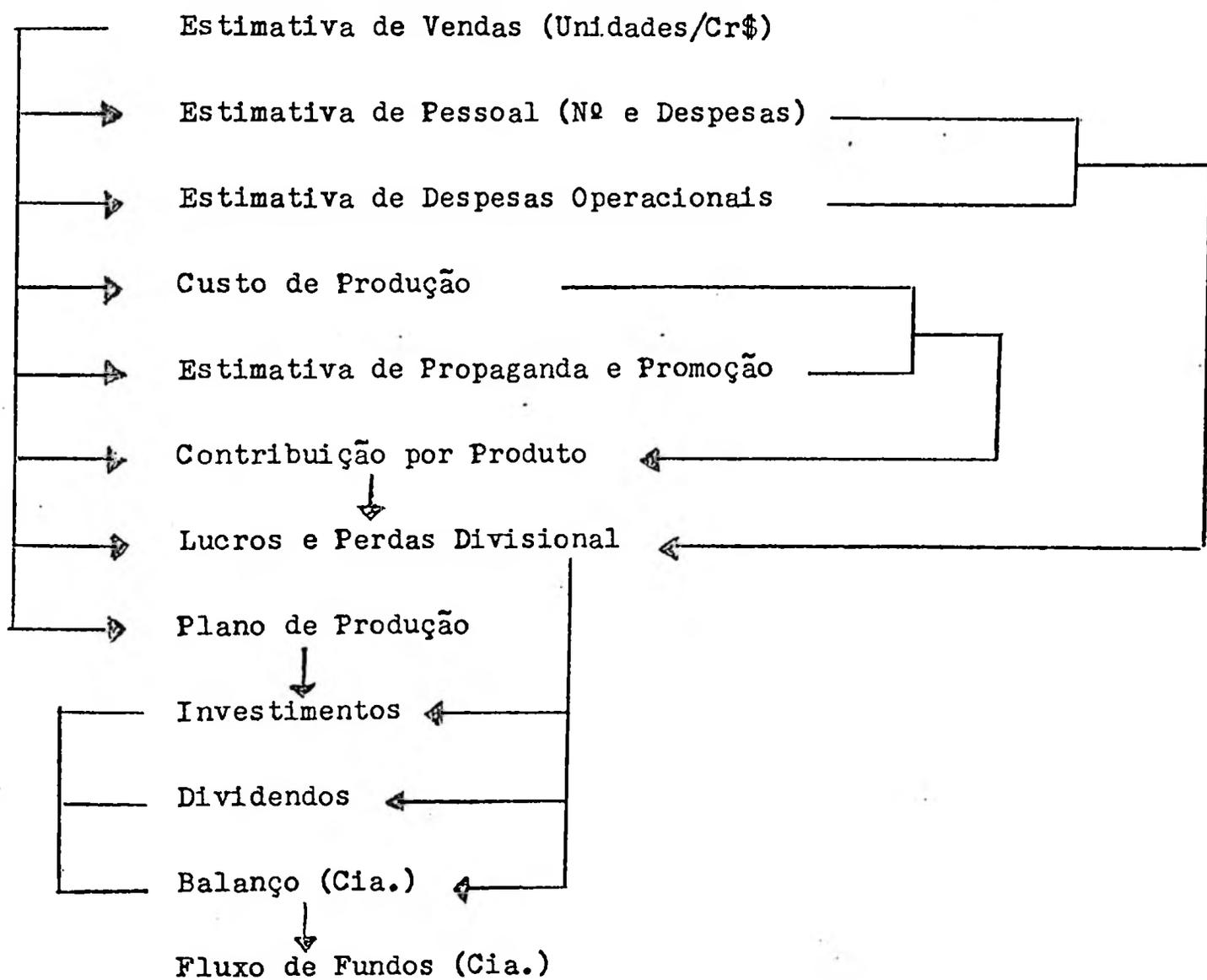
Desta forma, vemos que a apuração da receita de um banco não é como em uma indústria, mas tem que ser feita como um quebra-cabeça, de maneira a adequar o mais possível as origens com as aplicações, não importando, por exemplo, que exista uma demanda muito grande de uma determinada aplicação se esta não for suportada por uma origem do mesmo tipo (taxa e prazo).

O Banco, pela sua natureza financeira, tem que manter uma alta disponibilidade de recursos, o que gera rendas. O Banco ainda cobra serviços que não envolvem aplicações financeiras e pode ter receitas de participações acionárias. Por imobilização técnica entendemos as aplicações em ativos fixos, que não geram rendimentos.

Ao apresentar este quadro do fluxo de recursos, não tivemos a intenção de generalizar a sua aplicação para os bancos comerciais, que poderão ter outras políticas de captação e aplicação de recursos, como também não qui

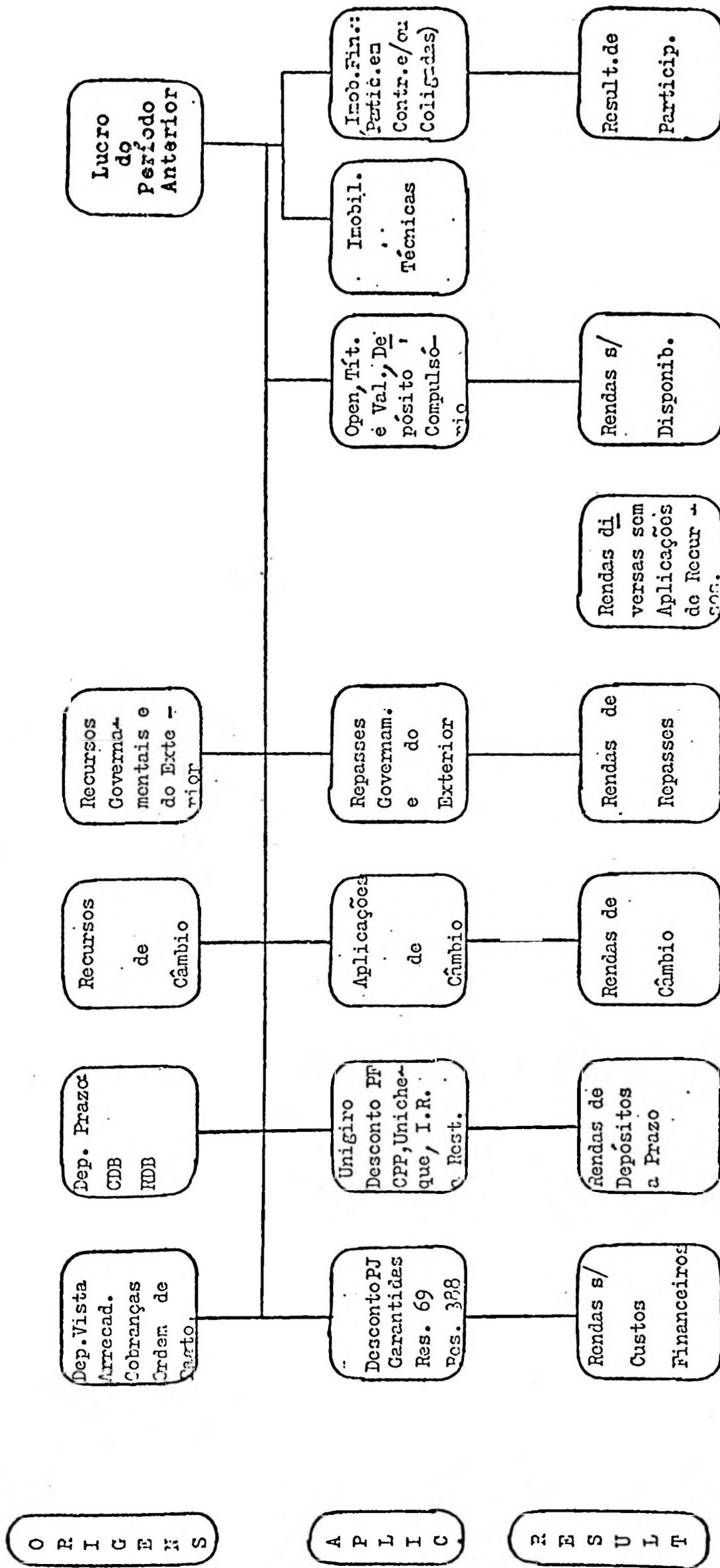
QUADRO nº 2

FLUXO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES



FLUXO DE RECURSOS

(no Bco. Comercial)



O R I G E M S

A P L I C

R E S U L T

zemos descrever detalhadamente o Fluxo de Recursos utilizado em um banco, mas o nosso objetivo foi apenas mostrar que no estabelecimento do fluxo de trabalho é necessário levar - se em conta particularidades da organização e da sua natureza.

2.3 Grupo de Trabalho

A formação de um grupo de trabalho com representantes das diversas áreas da organização, parece-nos importante para se conseguir, através deste, maior participação, dados de melhor qualidade e redução na resistência da implantação do planejamento estratégico.

Importante observar que, embora consideremos a técnica de formação de grupo de trabalho como de grande utilidade na introdução de planejamento estratégico, poderão ser utilizados outros meios, como a simples solicitação de tarefas às áreas, que poderá também alcançar bons resultados.

2.4 Responsabilidades

Na empresa industrial em que o autor desta dissertação trabalhou, utilizamos o grupo de trabalho para a realização do plano do projeto. O estabelecimento de níveis de responsabilidades para as tarefas também fez parte do plano e foi definido pelos membros do grupo de trabalho, embora tivessem que propor responsabilidades para os seus superiores.

Os níveis de responsabilidades propostos foram aprovação, coordenação e execução. Nos quadros 4 e 5 são apresentados exemplos de cronograma, em que são apresentados os níveis de responsabilidade por tarefa.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

ETAPAS	ATIVIDADES	DURAÇÃO DAS TAREFAS EM SEMANAS												RESPONSABILIDADES															
		30 Mar. a 03 Abril	06 a 10 Abril	13 a 16 Abril	20 a 24 Abril	27 a 30 Abril	04 a 08 Maio	11 a 15 Maio	18 a 22 Maio	25 a 29 Maio	01 a 05 Junho	08 a 12 Junho	15 a 19 Junho	22 a 26 Junho	29 Junho a 03 Julho	06 a 10 Julho	13 a 17 Julho	20 a 24 Julho	27 a 31 Julho	03 a 07 Agosto	10 a 14 Agosto	17 a 21 Agosto	24 a 28 Agosto	Presidência	Vice-Presidente e Dir. Recur. Humanos	Membros do Grupo de Trabalho	Planejamento Longo Prazo		
	Perspectivas da Economia	↑																								A	E	C	
	Perspectivas da Legislação	↑																								A	E	C	
	Perspectivas da Política Governamental	↑																								A	E	C	
	Projeções do Mercado Potencial e Total	↑																								A	E	C	
	Novos Produtos p/Atender Futuras necessidades de Mercado	↑																								A	E	C	
	Análise do Composto Mercadológico da Concorrência	↑																								A	E	C	
	Anál. Ritmo de Autom. e Tend. Tecnológicas	↑																								E	C		
	Evolução do Composto Mercadológico dos Nossos Produtos	↑																								E	C		
	Análise dos Concorrentes como Empresas	↑																								E	C		
	Análise dos Distribuidores dos Produtos	↑																								E	C		
	Expectativas dos Funcionários e Evolução Sindical	↑																								A	E	C	
	Expectativas dos Acionistas	↑																								E	C		
	Hierarquia dos Valores do Banco	↑																								E	C		
	Apresentação das Análises Ambientais e Estabelecimento do Perfil Estratégico	↑																								C/E	E		
	Estimativa de Origens, Aplic. e Resultados Operacionais	↑																								A	E	C	
	Justificativa das Estimativas de Volume de Negócios	↑																								E	C		
	Estimativas de Gastos de Capital	↑																								A	E	C	
	- Equipamentos e Instalações	↑																											
	- Computadores	↑																											
	- Veículos	↑																											
	RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS	↑																								A	E	C	
	Estimativa de Despesas Operacionais	↑																								E	C		
	- Despesas Administrativas (Pessoal, Gerais, Centralizadas)	↑																											
	- Despesas Patrimoniais (Depreciação, Amortização de Inst.)	↑																											
	- Serviços Bancários	↑																											

LEGENDAS	
RESPONSABILIDADES	
A - APROVAÇÃO	
E - EXECUÇÃO	
C - COORDENAÇÃO	

3. Quando conseguir?

3.1 Quando os resultados são necessários

Na empresa industrial, a data em que os Planos Estratégicos (Resultado do Projeto) têm que ser enviados aos EUA é primeiro de julho, o que impõe a necessidade de que este esteja concluído e aprovado nesta data, embora a vigência do P.E. seja a partir do ano seguinte. Em outras organizações, que não têm uma imposição de data de fora, parece-nos que o Plano Estratégico deva ser concluído algum tempo antes do início da realização do orçamento, por exemplo, quinze dias, de forma que seja possível a divulgação do Plano Estratégico a todos os elementos de decisão que irão projetar suas idéias no orçamento, pois estas não poderão divergir da linha mestre que foi estabelecida no Plano Estratégico.

3.2 Duração das Tarefas

A duração das tarefas, em um projeto de um Plano Estratégico, é bastante flexível, porque a qualidade da informação gerada pode variar em função do tempo disponível. É claro que o grupo de trabalho, sendo consultado sobre o tempo necessário para a realização das suas tarefas, procura dar o maior prazo possível, não só para ter uma folga no seu tempo, como também porque sempre querem fazer o seu trabalho de uma forma mais aprimorada possível.

Para resolver este problema, o coordenador de planejamento estratégico deverá determinar, através da realização de uma rede de C.P.M. (Critical Path Method), por exemplo, as tarefas que estão no caminho crítico, ou seja, aquelas que, caso sejam alteradas os seus prazos, representarão alterações nos prazos do projeto.

Com este conhecimento o coordenador do projeto deverá, se for o caso, propor ao grupo de trabalho algumas reduções nos prazos, de forma a compatibilizar o prazo do projeto com o das tarefas. Um cuidado que tomamos na empresa

industrial era deixar as últimas tarefas com prazos superdimensionados, de forma a poder ser reduzido em caso de atraso de alguma outra tarefa, ou dar uma folga depois da última tarefa e a data em que o projeto deveria estar realmente pronto.

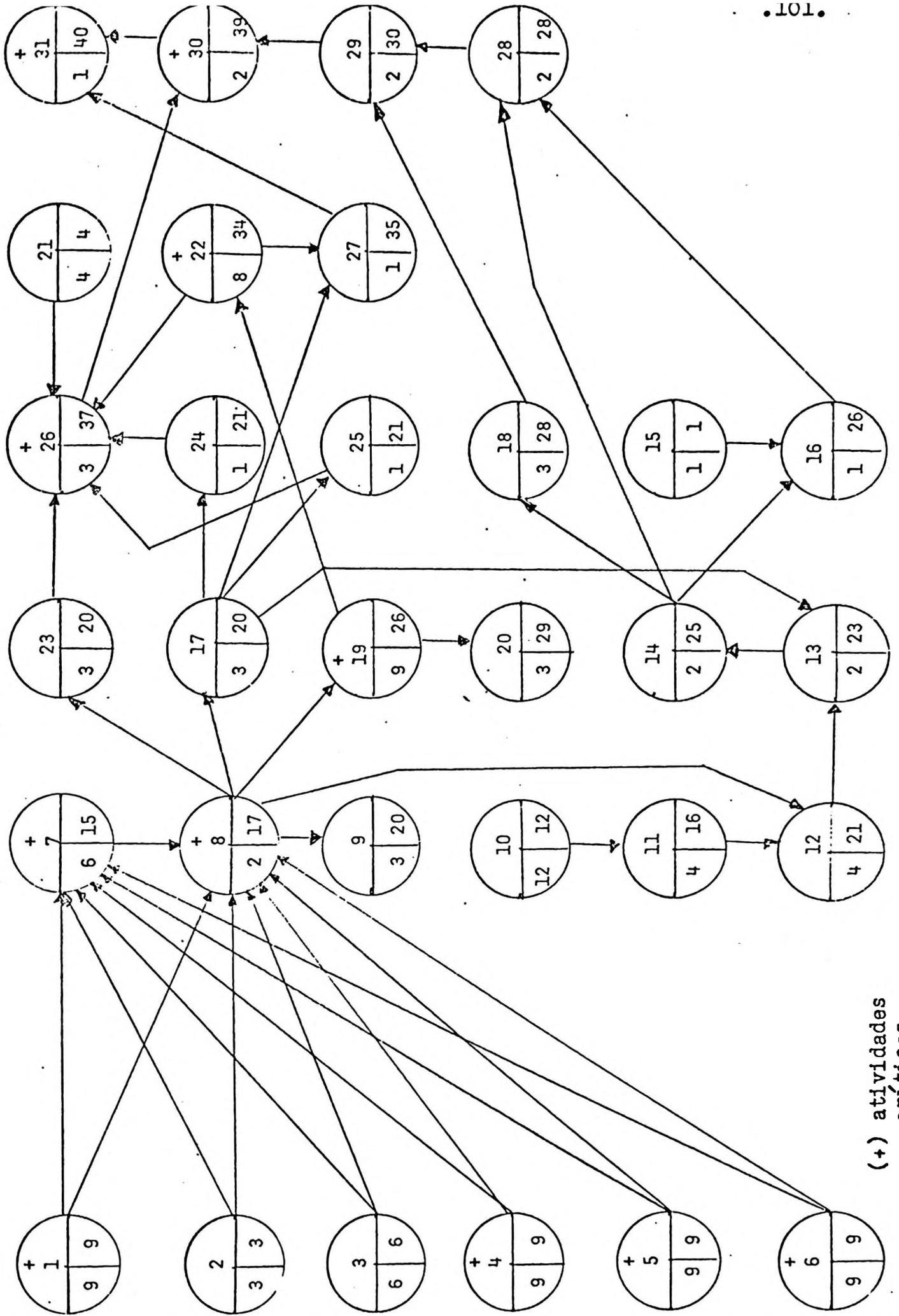
Apresentamos, a seguir, um exemplo de uma rede C.P.M. utilizada na empresa industrial (quadro 6).

Para melhor compreensão deste quadro devemos observar:

1. a primeira coluna apresenta a duração da atividade em semanas;
2. na segunda coluna aparece o símbolo (+) nas tarefas que estão no caminho crítico;
3. A terceira coluna dá o número da tarefa;
4. A quarta coluna apresenta o nome das tarefas;
5. Para se chegar às tarefas que compõem o caminho crítico, foi construída uma rede de atividades (quadro 7), utilizando-se do sistema C.P.M. (Critical Path Method), que, segundo Bonini (5), é a técnica do caminho crítico, cujas tarefas ou atividades têm duração perfeitamente determinada. A representação do diagrama foi uma adaptação nossa de um exemplo dado por Bonini.

5. Edmundo E. Bonini, CPM - PERT - E outros métodos. Técnicas do Caminho Crítico. (São Paulo, Publicação da FIESPE/CIESP - Depto. de Produtividade - Deprov).

DIAGRAMA DA REDE DE ATIVIDADES



(+) atividades críticas

QUADRO nº 7REDE DE ATIVIDADES

<u>DURAÇÃO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		
<u>SEM.</u>	<u>CRÍTICAS</u>	<u>Nº</u>	<u>TAREFAS</u>
9	+	1	Perspectiva da Economia
3		2	Performance dos Produtos
6		3	Projeção de Vendas Históricas
9	+	4	Mercado Potencial
9	+	5	Mercado Total
9	+	6	Concorrência
6	+	7	Strategic Profile
2	+	8	Estimativa de Vendas Unidades
3		9	Justificativa das Estim. de Vendas
12		10	Disp. de Materia Prima
4		11	Projeção do Preço de Mat. Prima
4		12	Custo de Produção
2		13	Política de Preços
2		14	Estimativa de Vendas
1		15	Política de Prop. e Promoção
1		16	Gastos de Prop. e Promoção
3		17	Projeção de Pessoal Escritório/Vendas
3		18	Projeção de Despesas Diretas
9	+	19	Plano de Produção
3		20	Relac./ c/outros Un. Operacionais
4		21	Equip. p/Reposição
8	+	22	Estim. Fábrica - M.O.Direta e Indireta Maq. e Área p/ Novos Produtos e Increm. de Vendas - Orçamentos
1		23	Equipamento p/pesquisa
1		24	Equipamento p/Escritório
1		25	Compra de Veículos
3	+	26	Investimento de Capital
1		27	Headcount - Resumo
2		28	Contribuição por Grupo de Produto
2		29	Lucros e Perdas
2	+	30	Fluxo de Caixa
1	+	31	Summary

3.3 Cronograma

No cronograma de atividades, utilizamos o gráfico de GANTT para a representação dos períodos (semanas) a serem realizadas as tarefas, bem como os níveis de responsabilidade das tarefas.

O quadro 4 é um exemplo simplificado de um cronograma utilizado na empresa industrial. É preciso que se esclareça que a sigla CPD/GQ significa Centro de Pesquisa e Desenvolvimento / Garantia de Qualidade, que é uma das áreas funcionais da Unidade Operacional em que foi introduzido planejamento estratégico. A sigla GSP significa Grupo "Strategic Planning", como se denominou o Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico.

No quadro 5 é apresentado um cronograma simplificado que fez parte do plano de projeto que apresentamos no banco. Observe-se que as responsabilidades estavam colocadas de forma bastante sintética, pois serviam apenas como exemplo, e procuramos separar as atividades pelas etapas de:

- . Avaliação de Ambiente;
- . Perfil Estratégico;
- . Quantificação dos Objetivos;
- . Finalização;
- . Difusão;
- . Acompanhamento.

4. Quanto gastar?

4.1 Orçamento

Em ambas as empresas, não foi feito um orçamento dos custos deste projeto, mas parece-nos importante que os custos sejam orçados para dar mais um parâmetro para

as pessoas que irão decidir pela realização do projeto e, por outro lado, para que os recursos a serem utilizados já fiquem comprometidos, facilitando, durante a realização do projeto, a sua utilização.

2.4 Apresentação do projeto

Partindo-se, portanto, da suposição de que a realização do projeto foi bem conduzida e que por si só já se constituiu o início da venda da idéia, teremos que submeter o projeto à cúpula de decisão da organização e isto também nos parece que deva ser feito de uma forma cuidadosa. Um cuidado que nos parece deva ser tomado, é fazer a apresentação em conjunto com todos os elementos que participaram da realização do projeto, evitando-se um possível mal-entendido de que não houve um trabalho em conjunto, e apenas uma ou outra área enfatizaram os seus resultados.

Outra atenção que deve ser tomada é conseguir o envolvimento na apresentação dos diretores das áreas ou, pelo menos, do diretor da área que coordenou o projeto. Este envolvimento de um nível hierárquico mais alto é importante para dar maior credibilidade e mostrar que o projeto não é uma iniciativa de níveis mais baixos, mas que é uma idéia compartilhada pelo diretor ou diretores que participaram da apresentação.

Nas apresentações dos pré-projeto que fizemos, as duas empresas nas quais procuramos introduzir o P.E. pecaram pela falta de envolvimento de um diretor na apresentação. A idéia que pode ter ficado é que o diretor não era responsável pelo que estava sendo apresentado, e que estava presente apenas como um espectador que iria avaliar o trabalho realizado. Este modo de agir do diretor pode gerar uma atitude negativa aos demais membros da cúpula da organização, pois pode ficar a impressão de que, se nem o diretor da unidade que coordena o projeto se envolve, por que os outros irão dar a sua aprovação, que representa uma responsabilidade adicional?

Em organizações grandes, com os níveis hierárquicos bastante estratificados e que a unidade de planejamento estratégico se situe nos níveis mais baixos, parece-nos importante que o processo de venda do projeto seja gradativo e com o envolvimento de todos os níveis. Este caminho, embora seja mais demorado, é mais seguro, pois evita um possível problema futuro de quebra da comunicação, pelo fato de algum elo da linha hierárquica não ter aceito o projeto de planejamento estratégico.

Além dos cuidados mais próprios da venda de um projeto, existem os cuidados normais que devem cercar qualquer apresentação de importância.

Desta forma, achamos que uma apresentação como esta deva ser realizada em um local fora do escritório e sem pressão de horário, para evitar interrupções, que podem desviar o assunto, como também a pressa em terminar, que poderá deixar pontos de dúvida. O material de apoio deverá ser o mais completo possível, incluindo quadros para as possíveis dúvidas. Nas apresentações dos pré-projetos, nas duas empresas estudadas, utilizamos slides, mas poderiam ser transparências ou quadros, que são mais fáceis de serem obtidos e também trazem um bom resultado. O local da apresentação deverá ser escolhido, não só em função do serviço e conforto do local, como o da acústica, que não deverá ser esquecida. Neste aspecto, tivemos certa vez uma experiência desagradável, quando escolhemos o local de uma reunião de Planejamento Estratégico em que o isolamento acústico não era perfeito e por essa razão tínhamos que interromper os trabalhos todas as vezes em que, na sala vizinha, um grupo religioso cantava as suas orações.

Desta maneira, vemos que um pequeno detalhe pode prejudicar uma apresentação e, indiretamente, a venda do projeto.

Importante observar que a venda da idéia de planejamento estratégico não termina com a aprovação do projeto e nem com a realização do primeiro plano estratégico, mas é um processo que, a rigor, nunca acaba, embora os bons resultados e sua incorporação na rotina direcionem naturalmente para uma aceitação geral da idéia.

3. Recursos necessários para a introdução das técnicas de P.E.

As técnicas de P.E. têm um nível muito variado de sofisticação. Na introdução do P.E. é mais fácil iniciar com as técnicas mais simples e, no desenvolvimento de novos planos estratégicos, aprimorá-las.

Neste sentido, inicialmente, o único recurso indispensável é o funcionário que irá coordenar o processo. Quando nos referimos ao funcionário, devemos observar que em uma grande organização talvez seja necessário mais de uma pessoa, e em uma pequena seja suficiente apenas a parte do horário de um funcionário. De qualquer forma, é importante ressaltar que, em qualquer caso, é necessário que exista um funcionário, ou uma unidade, responsável pela introdução do P.E. , mesmo quando a empresa opte pelo uso de uma consultoria.

Entre as razões desta necessidade de existir um funcionário da própria empresa responsável pela coordenação do P.E., mesmo que utilizando consultoria, temos:

1. Com um funcionário coordenando, haverá a vantagem de que o processo irá surgir da própria empresa e, se possível , do consenso de todas as áreas da empresa.

Desta forma, provavelmente teremos uma maior adaptação do processo de elaborar o P.E. às realidades da empresa e, conseqüentemente, um menor nível de resistência quanto à introdução do P.E.

2. Com um funcionário próprio, responsável pela coordenação do P.E., será mais fácil a sua continuidade do que um processo coordenado apenas por uma consultoria, que poderá trocar com maior frequência os consultores que atendem a empresa.
3. As informações do P.E. normalmente são sigilosas, e um funcionário da própria empresa representa uma maior segurança do que um consultor temporário, que poderá ter mais contatos com a concorrência.
4. O custo de hora de uma consultoria é normalmente mais elevado do que o custo da hora de um funcionário do mesmo nível.

Quando tratarmos especificamente do uso de consultoria, complementaremos os pontos tratados acima.

A seguir, discorreremos sobre os recursos que nos parecem mais importantes para a introdução das técnicas do P.E.

3.1 Funcionários

A escolha do funcionário ou funcionários que irão coordenar o processo de introdução do P.E. é de grande importância para o seu sucesso.

Sugerimos algumas características que poderão ajudar na escolha destes profissionais:

3.1.1 Personalidade

No trabalho de coordenação do P.E., e particularmente na sua introdução, é necessário que o funcionário tenha, entre outras qualidades:

Criatividade - O funcionário terá que improvisar soluções, uma vez que as particularidades de cada empresa determinam a adaptação do P.E.

Responsabilidade - O funcionário trabalhará praticamente sem chefia, em virtude do processo de P.E. ser praticamente independente dos demais trabalhos da empresa.

Persistência - O funcionário provavelmente encontrará multos obstáculos, os quais não deverão desanimá-lo.

3.1.2 Categorias de Profissionais

a) Administrador de Empresas

Este profissional, tendo um conhecimento geral da parte administrativa da organização, pode, com maior facilidade, conseguir somar os esforços das diversas unidades para que o plano tenha a melhor e mais ampla participação das áreas. Por outro lado, a atividade de elaborar um plano estratégico esbarra normalmente com uma grande resistência das áreas, conforme já foi mencionado, e para enfrentar estas barreiras, o administrador aparece como um profissional adequado, tendo em vista a sua formação humanística (psicologia e sociologia), que facilita o relacionamento humano.

b) Economista

O economista é muito importante para uma previsão do comportamento futuro da economia e suas influências na organização. Este profissional tem, em seu curso de graduação, algumas matérias comuns ao Administrador, tornando-o um profissional com facilidade de se adaptar em algumas atividades do Administrador. Desta forma, a utilização de um economista em uma unidade de Planejamento Estratégico poderá ser útil na sua especialidade e eventualmente preencher o seu tempo em atividades de um Administrador.

c) Engenheiros, Matemáticos e Estatísticos

Estes profissionais normalmente têm uma boa habilidade para tratar com números, o que é muito útil nos trabalhos de projeções estatísticas e no uso de computadores.

d) Outros profissionais

Existem outras categorias de profissionais que, embora não estejam diretamente ligadas ao trabalho de P.E. , também poderão ser úteis, na medida em que a empresa seja específica do seu ramo de atividade. Por exemplo, um químico em uma empresa química, um médico em uma empresa médica, etc.

A utilidade destes profissionais está principalmente no conhecimento das particularidades que estas empresas apresentam, mas é importante que estes profissionais tenham também um curso de administração, pois a técnica de realização do P.E. é uma técnica administrativa.

3.1.3 Predicados

Em nossa opinião, seria desejável terem alguns predicados para pertencer a uma unidade de Planejamento Estratégico:

a) Pós-Graduação

Como as atividades de Planejamento Estratégico envolvem um nível teórico bastante elevado, achamos ser recomendável que os elementos pertencentes à unidade de Planejamento Estratégico tenham curso de Pós-Graduação.

b) Experiência em Marketing e Finanças

A atividade de Planejamento Estratégico, embora seja típica de Administração geral, tem muita ligação com as áreas de finanças e marketing, sendo por isto recomendável que os profissionais que componham a unidade de P.E. tenham experiência naquelas duas áreas, além da experiência em P.E.

a) Leitura de Língua Estrangeira

Como a atividade de Planejamento Estratégico é relativamente nova, tem acontecido constantes inovações que nos chegam através de publicações estrangeiras. Parece-nos, portanto, recomendável que os elementos da unidade de P.E. tenham conhecimento, para leitura, de uma língua estrangeira, particularmente do inglês, em que temos muitas publicações especializadas.

3.2 Consultoria

O uso de uma grande consultoria para introduzir o P.E. pode ser de grande valia, principalmente quando não se dispõe de um funcionário para coordenar o processo de introdução e que tenha um bom conhecimento e experiência em P.E.

A seguir, sugerimos alguns cuidados adicionais a serem tomados na escolha de uma consultoria:

3.2.1 Seleção da Consultoria

Evitar aquelas que propõem técnicas determinísticas (que simplificam excessivamente o pensamento estratégico), e as que querem introduzir o P.E. já com um nível de sofisticação acima das possibilidades da empresa.

3.2.2 O uso da Consultoria

O uso de uma consultoria na introdução do P.E. pode ser feito de formas distintas, usando, para a realização do trabalho interno, desde o processo de simples consultas, até o pessoal da própria consultoria. Entre estes dois extremos existem muitas formas que não iremos abordar.

A consultoria em que utilizamos a "simples consulta", corresponde ao trabalho apenas de orientação, sendo normalmente utilizado um especialista com grande conhecimento de P.E.

Outra forma de se usar a consultoria para introduzir o P.E., é passar para esta todo o trabalho de assessoria que a diretoria necessita a fim de estabelecer a estratégia que a organização deverá seguir.

No primeiro caso, em que a consultoria é feita apenas por consultas, normalmente o consultor já é de confiança da empresa que está contratando-o, e os cuidados com este tipo de consultoria são menores do que no segundo caso. A seguir, alertaremos para dois cuidados que deverão ser tomados, quando da contratação de uma consultoria para realizar o trabalho interno.

a) Dependência da consultoria

Um cuidado que devemos tomar, ao contratarmos uma consultoria que faça o serviço interno de P.E., é não nos acomodarmos em receber o serviço pronto e ficarmos sempre dependentes da consultoria.

Uma das razões para evitarmos esta dependência, é o custo da consultoria que normalmente é mais alto do que do pessoal interno. Entre outras razões, temos: desenvolvimento do pessoal interno e maior flexibilidade que o uso de seu próprio pessoal pode dar.

Para evitar este acomodamento, a empresa deverá designar um ou mais funcionários que acompanharão os trabalhos da consultoria, aprendendo desta forma as suas técnicas de P.E. Assim, gradualmente os serviços de realização de tarefas serão dispensados, ficando apenas o uso da consultoria de forma apenas orientativa.

b) Sigilo

Outro cuidado que devemos tomar, ao utilizarmos uma consultoria que faça o serviço de assessoria de P.E., diz respeito ao sigilo das informações.

A razão deste cuidado é em função da falta de conhecimento dos elementos da consultoria que estejam trabalhando internamente na empresa, principalmente quando a consultoria faz rotação de seu pessoal entre as empresas que estão recebendo consultoria, o que poderá levar a maior contato com os concorrentes.

Para evitarmos a quebra do sigilo, é prudente que não revelemos detalhes aos funcionários menos graduados da consultoria, utilizando código para identificação de novos produtos, omitindo estudos técnicos, mercadológicos, etc.

3.3 Sistemas

O processo do P.E. pode envolver uma quantidade muito alta de informações que, ao serem trabalhadas por sistemas, trarão um ganho, não só no tempo de realizar estudos, como nas respostas às hipóteses.

Mas, a despeito da grande utilidade do uso de Sistemas para o P.E. não invalida a possibilidade de fazermos um plano estratégico sem o uso de qualquer recurso de sistemas, pois no P.E. os números têm utilidade apenas como suporte ou ajuda para a criação de idéias.

Também em Sistemas, é necessário tomarmos cuidado com alguns programas feitos especialmente para o P.E. ("pacotes"), e que tratam o processo de pensamento estratégico como se fosse determinístico.

3.4 Pesquisas

Dentro do processo de P.E., as pesquisas são particularmente úteis na análise ambiental.

As pesquisas feitas sob encomenda, certamente adaptam-se melhor às necessidades da empresa, mas representam

um custo muitas vezes elevado, principalmente quando se trata de pequenas empresas.

Neste caso, existem soluções alternativas, como, por exemplo:

1. O uso de dados oficiais, como os publicados pelo IBGE , que podem suprir, em grande parte, as necessidades de pesquisas da parte ambiental que denominamos de Solo (6).
2. Troca de informações com a concorrência. Este meio é, às vezes, utilizado pelos sindicatos dos fabricantes que, recebendo as informações de todos produtores (produção, venda, custo, preço, etc.), devolve-lhes a informação do mercado como um todo. Existem casos em que as informações são abertas, como a produção automobilística publicada pelo sindicato de veículos e auto-motores.
3. O desenvolvimento de pesquisa em conjunto com outras empresas. Este tipo de pesquisa é mais fácil de ser realizado quando aborda a parte ambiental que denominamos de Solo. Como os dados oficiais normalmente já suprem este tipo de informação, embora quase sempre com uma grande defasagem, só fica a vantagem da rapidez de atualização dos dados.

4. Funções da Unidade de P.E.

Toda organização desenvolve, pelo menos de uma forma intuitiva, a atividade de Planejamento Estratégico e por isso, pode parecer desnecessária a existência de uma unidade de Planejamento Estratégico formalmente estruturada.

6. Vide na parte II item 2.3 - Análise do ambiente.

Nas pequenas e médias empresas, a existência de uma unidade exclusiva para a realização do Planejamento Estratégico é excessivamente onerosa. Mas, como é próprio das empresas menores a generalização de funções, esta atividade pode estar presente nas funções de um executivo.

Desta forma, podemos dizer que não é necessária a existência de uma unidade de Planejamento Estratégico, pois pode ser apenas uma atividade, mas, para efeito de simplificação, iremos tratar como uma unidade aquela constituída por parte do horário de apenas um único funcionário, até um grupo de empregados, que formalmente são responsáveis pelas atividades descritas a seguir.

Em nossa opinião, a atribuição da unidade de Planejamento Estratégico é funcionar como elemento facilitador e catalizador do processo de realização desta atividade.

Desta colocação devemos salientar as suas principais características:

- a) A unidade de Planejamento Estratégico não tem decisão sobre a estratégia a ser tomada.
- b) Como um catalizador, que faz acontecer a reação química entre os elementos que já estavam em contato, a unidade de P.E. tem que fazer com que aconteça a realização do P.E., servindo-se basicamente dos elementos e recursos que estão presentes na organização.
- c) A unidade de P.E., além de funcionar como elemento catalizador, tem que facilitar o processo, fornecendo às pessoas envolvidas no processo de P.E., todas as condições que forem necessárias. Nesta atividade de facilitador do processo, a unidade de P.E. tem que ponderar a necessidade e o custo dos recursos, pois estes podem ser de uma sofisticação ilimitada. Como exemplo, em uma ocasião em que estáva-

mos procurando indicadores de economia para os próximos anos, foi sugerida a encomenda de um estudo para uma empresa de consultoria em economia. Certamente, se esta sugestão tivesse sido aprovada, o trabalho teria tido melhor qualidade, mas teríamos um custo elevado para um trabalho que podia ser realizado com um custo muito reduzido e com uma qualidade razoável.

d) Juntando alguns aspectos das funções de catalizador e facilitador, temos a função de coordenação, que procura reunir os esforços e ajudar as diversas áreas com a soma destes esforços. O nome do cargo do autor desta dissertação, em uma empresa, era "Coordenador de Planejamento Estratégico", e que nos parece muito próprio.

5. Pontos críticos na introdução das técnicas do P.E.

Neste capítulo abordaremos alguns pontos que, para o autor desta dissertação, foram os mais difíceis na sua experiência de introduzir o P.E.

A definição das maiores dificuldades no processo de P.E. não é algo novo, mas já tem sido objeto de estudos e pesquisas.

Para efeito de comparação, citaremos os principais resultados de duas pesquisas sobre as maiores dificuldades em planejamento a longo prazo (PLP). Achamos válido extrapolar as pesquisas de PLP para P.E., em função da sua semelhança e até uma confusão muito comum de tratarem das duas técnicas como se fossem a mesma (7).

7. As diferenças entre planejamento a longo prazo (P.L.P.) e planejamento estratégico (P.E.) foram tratados no tópico: 1.2 -Diferenças do planejamento estratégico com técnicas correlatas.

Observamos que muitas publicações ainda chamam de P.L.P. técnicas de P.E.; isto deve acontecer não só pela semelhança das técnicas, mas sobretudo pelo P.E. ainda usar técnicas de P.L.P. e ter tido o seu desenvolvimento inicial, a partir de estudos de técnicas de P.L.P.

As duas pesquisas que citaremos são complementares e foram publicadas na revista Long Range Planning.

A primeira pesquisa (8) aborda os principais problemas encontrados na implementação do sistema de P.L.P. em empresas americanas multinacionais.

Abaixo transcreveremos, em ordem, as dez principais dificuldades:

"1. Problemas do dia-a-dia

A mais alta gerência torna-se envolvida com os problemas do dia-a-dia, de tal forma que o tempo gasto com P.L.P. e seu processo é insuficiente, e este torna-se desacreditado por outros gerentes e o Staff.

2. Delegação

A mais alta gerência assume que ela pode delegar a função do planejamento a um planejador.

3. Objetivos da companhia

Falha no desenvolvimento de objetivos adequados para a companhia, como base para a formulação de planos de longo prazo.

4. Clima

Falha em criar um clima na companhia que seja compatível e não resistente ao planejamento.

5. Envolvimento

Falha em assegurar o envolvimento necessário no processo de planejamento, do pessoal mais importante de linha.

6. Separação

Supor que o planejamento corporativo abrangente é alguma coisa separada da totalidade do processo gerencial.

7. Planos como padrão

Falha em usar os planos como padrão de medida da performance gerencial.

8. G. A. Steiner e H. Schölhamer, "Pitfalls in multinational long range planning", Long Range Planning, (April, 1975) p. 4.

8. Revisão da alta gerência

Falha da alta gerência em revisão com os chefes dos departamentos e divisões, os planos a longo prazo que eles desenvolveram

9. Hierarquia

Falha em não colocar o planejador corporativo em um nível suficientemente alto na hierarquia gerencial.

10. Entendimento

Falha em assegurar que a alta gerência e os principais funcionários de linha realmente entendam a natureza do P.L.P., e o que isto será assegurado para eles e para a companhia."

O outro artigo (9) toma a pesquisa feita por Steiner e Schölhammer e a segmenta segunda a opinião dos: executivo chefe, chefe de planejamento e gerente geral.

Nesta pesquisa a ordem dos problemas foi bastante alterada, como citamos abaixo:

	<u>Executivo</u> <u>chefe</u>	<u>Planeja-</u> <u>dores</u>	<u>Gerentes</u> <u>gerais</u>
Problemas do dia-a-dia	2	1	3
Delegação	9	7	7
Objetivos da companhia	4	2	5
Clima	3	6	4
Envolvimento	6	8	6
Separação	7	5	8
Planos como padrão	5	3	1
Revisão da alta gerência	8	9	9
Hierarquia	10	10	10
Entendimento	1	4	2

9. Richard B. Higgins", Creating a climate conducive to planning", Long Range Planning, (February, 1981) p. 49.

Para um aprofundamento nas pesquisas apontadas, poderão ser consultados os dois artigos citados, os quais , por sua v^êz, também mencionam outros estudos sobre o mesmo assunto.

Observamos que provavelmente as metodologias utilizadas entre a primeira e a segunda pesquisa foram diferentes, o que poderia justificar grandes diferenças de classificações, como o entendimento que na primeira pesquisa foi considerado como o problema de menor importância e na segunda pesquisa foi classificado em primeiro lugar para o executivo chefe, e quarto para os planejadores e em segundo para os gerentes gerais.

Na segunda pesquisa, é interessante notar que , de uma forma geral, o ponto de vista dos executivos chefes , planejadores e gerentes gerais não tem grandes diferenças, havendo uma diferença maior apenas no problema do uso de planos como padrão.

Na abordagem que faremos a seguir sobre os pontos críticos na introdução das técnicas de P.E., tomaremos como base principalmente a experiência do autor desta dissertação na introdução do P.E. Desta forma, utilizaremos uma classificação diferente dos problemas citados nas pesquisas, seguindo também uma denominação própria.

Observamos que, embora existam diferenças de classificação e denominação, os pontos que serão abordados têm grande similaridade com os das pesquisas referidas.

O primeiro ponto que trataremos diz respeito à resistência à introdução do P.E. Este ponto equivale basicamente ao problema de clima apresentado nas pesquisas, mas em nossa abordagem achamos que a resistência tem como causa outros pontos que são tratados separadamente nas pesquisas.

As causas da resistência que abordaremos são:

- . Desconhecimento das técnicas de P.E. (similar a entendimento)
- . Excesso de atividades (similar a problemas do dia-a-dia)
- . Falta de recompensa (similar a planos como padrão)
- . Aversão ao controle (similar a separação).

Outros pontos que trataremos são:

- . O papel do executivo chefe (similar a delegação e revisão da alta gerência)
- . Posicionamento da unidade de P.E. (similar a hierarquia)
- . Relacionamento da unidade de P.E. com as demais unidades da organização (similar a envolvimento)
- . Desenvolvimento das condições necessárias para a introdução das técnicas de P.E.

Devemos observar que o único ponto apresentado nas pesquisas e que não abordaremos de forma similar, diz respeito à falha no desenvolvimento dos objetivos (objetivos da companhia), que não se insere na problemática escolhida nesta dissertação, que é de abordar o processo de introdução do P.E. Por outro lado, trataremos do ponto referente ao desenvolvimento das condições necessárias para a introdução das técnicas de P.E., que é um assunto restrito à fase introdutória e, talvez por esta razão, não tenha sido incluído nas pesquisas.

5.1 Resistência à introdução do P.E.

A introdução das técnicas de P.E. representa uma perspectiva de mudança na organização, podendo gerar uma atitude de resistência à sua introdução.

Trataremos, a seguir, de algumas das possíveis causas da resistência, usando alguns conceitos teóricos sobre atitudes, que estão no anexo 2.

5.1.1 Desconhecimento das técnicas de P.E.

Como já foi mencionado, a teoria de P.E. é bastante recente, e no Brasil podemos dizer que está começando, em função da pouca utilização de suas técnicas nas empresas. Mesmo as escolas de administração só no início da década de 70 começaram a introduzir esta matéria em seu curriculum, existindo escolas de administração que só introduziram P.E. na década de 80.

Desta forma, é de se acreditar que poucas pessoas em posição de decisão conheçam as técnicas de P.E., seja por ter estudado em uma escola que ainda não ministrasse o P.E., seja por não ter trabalhado em uma empresa que utilize as técnicas de P.E.

Este desconhecimento pode ser uma das causas da resistência à aceitação do P.E., (atitude de rejeição) conforme é citado no Anexo 1.

À primeira vista pode parecer simples resolver esta fonte de resistência, transmitindo o conhecimento sobre as técnicas de P.E. Entretanto, na prática podemos encontrar dificuldade em promover um curso para os executivos, ou até de fazer exposições que sejam predominantemente teóricas.

Um exemplo da dificuldade de tratar de assuntos teóricos aconteceu na ocasião em que o autor desta dissertação apresentou, em uma reunião da diretoria, o seu plano de trabalho. Nesta reunião, além de propor a sistemática de trabalho, foram colocadas algumas idéias básicas da teoria de P.E. As idéias teóricas foram recebidas com impaciência e até com uma certa hostilidade por parte dos diretores.

A introdução de aspectos teóricos na apresentação visava iniciar a criação da cognição sobre o assunto, nos diretores, procurando dar-lhes compreensão e algum conhecimento sobre as técnicas de P.E. Falhou, neste caso, criar a necessária atenção, pois não houve o envolvimento da maior autoridade presente, que era o vice-presidente.

Em uma outra reunião, o vice-presidente assumiu a direção e fez uma apresentação teórica sobre P.E.

Nesta ocasião, os diretores deram a devida atenção, e pode-se iniciar o desenvolvimento da cognição sobre as técnicas de P.E.

A partir desta reunião, o coordenador de P.E. teve o seu trabalho facilitado, pois a resistência por parte dos diretores reduziu sensivelmente.

Podemos ver, pelo que foi exposto, que é de grande importância a escolha da pessoa que traz a compreensão e o conhecimento sobre um assunto. Deverá ser, sempre que possível, a maior autoridade da organização, de forma a que seja dada a devida atenção.

Acreditamos que a mesma apresentação inicial, se fosse exposta pelo vice-presidente, ou até mesmo pelo diretor financeiro, teria alcançado a sua finalidade. Neste caso, seria necessário que o apresentador, ou já tivesse um conhecimento sobre o assunto para preparar a apresentação, ou já tivesse estudado com o coordenador de P.E. a apresentação, e este funcionaria na reunião como um suporte, para uma eventual dúvida, que não pudesse ser respondida pelo apresentador.

5.1.2 Excesso de atividades

Será difícil encontrarmos um executivo que esteja com tempo sobrando. Normalmente, a falta de tempo é decorrente do seu envolvimento no trabalho, mas poderá ser até por uma questão de status (aquele tipo que atende três pessoas ao mesmo tempo, e ainda pede para a secretária ir fazendo ligações telefônicas).

Ao solicitarmos uma parte do tempo do executivo para o P.E., este normalmente terá uma atitude de resistência, pois no mínimo ser-lhe-á necessário um esforço a mais para realocar as suas atividades, ou seja, terá que aumentar o nível

de delegação de problemas administrativos e operacionais, para que lhe sobre mais tempo para tratar dos problemas estratégicos. Para vencer esta resistência provavelmente será suficiente o empenho da presidência (no sentido de maior autoridade da organização), de forma a deixar clara a prioridade que deverá ser dada para tratar dos problemas estratégicos. Observe-se que muitas vezes o trabalho de delegação terá que acontecer na própria presidência.

Mas, nem sempre a delegação pode ser feita de imediato, exigindo antes a criação de relatórios que permitam acompanhar as decisões delegadas, dando maior segurança para a diretoria.

Em um banco, em que o autor desta dissertação trabalhou, a presidência retardou a introdução de P.E., para montar antes um instrumento de controle. Este permitiu à diretoria acompanhar o desempenho das suas unidades, e assim delegar autoridade sobre maior nível de decisões administrativas e operacionais.

Observamos que a solução dada neste banco não deve ser generalizada, ou seja, não podemos afirmar que, em uma organização com a autoridade administrativa e operacional centralizada, não possa ser introduzido o P.E. É, portanto, necessário que as particularidades de cada organização sejam sempre analisadas.

5.1.3 Falta de recompensa

Mesmo que a idéia de introduzir o P.E. não tenha iniciado na presidência (no sentido de maior autoridade na empresa), é necessário que esta seja "comprada" pela presidência, com a finalidade de tornar como que se a idéia fosse sua, e realmente assumir a direção do processo de P.E.

Observamos que o papel do coordenador de P.E. é apenas de dar o suporte para que a presidência escolha a melhor estratégia.

No caso da presidência não assumir a direção do processo de P.E., é muito provável que apareça a atitude de rejeição em forma de resistência ao P.E. Isto pela falta de atenção das pessoas envolvidas, ou seja, destas não considerarem como algo importante.

Para evidenciar a importância que a presidência dará ao P.E., seria aconselhável deixar claro aos executivos que estes terão as suas performances também medidas pela sua participação na elaboração e cumprimento dos P.E.s. Se isto ocorrer, os executivos irão tratar esta atividade com seriedade, alocando uma boa parte do seu tempo útil, e não tratando-a como um capricho da presidência ou de um diretor.

Como exemplo do que foi mencionado, citaremos um fato ocorrido com o autor desta dissertação, o qual evidencia a necessidade que até os diretores têm de orientar as suas atividades em função de recompensas.

O fato ocorreu na experiência de introdução do P.E. na indústria, em uma ocasião em que o vice-presidente ainda não havia assumido a direção do processo de P.E.

Naquela ocasião, havíamos solicitado uma determinada tarefa a uma diretoria de marketing. Esta foi realizada de forma a apenas cumprir a nossa solicitação, mas sem a qualidade esperada. Argumentamos à diretoria que aquele trabalho não apresentava a qualidade desejada, ao que foi respondido, com bastante sinceridade, que o seu trabalho não era medido pelos estudos que fazia, mas pelos resultados (no sentido de lucro) que a sua divisão alcançava.

Importante observar que a atitude desta diretoria foi alterada após a presidência ter assumido a direção do P.E. e, embora esta diretoria estivesse preocupada com os resultados, a divisão vinha apresentando prejuízo há três anos e, após a reformulação da sua estratégia, passou a ser altamente lucrativa.

5.1.4 Aversão ao controle

A perspectiva do controle que o P.E. exercerá sobre as atividades das áreas, poderá influenciar negativamente o elemento afetivo da atitude, que as pessoas têm em relação ao P.E. A causa desta influência negativa é a perspectiva da perda de autonomia em função do controle

Para minimizar esta influência negativa, é aconselhável ser esclarecido que o controle é mais ao nível qualitativo do que quantitativo, e que este controle, embora possa restringir idéias, dá uma orientação que facilita as decisões.

Como exemplo, que pode ser citado para evidenciar a vantagem do controle do P.E., é lembrar da dificuldade normalmente existente em uma empresa que não tenha o P.E., de realizar um orçamento criterioso. Pois, para que isto seja feito, é necessária a discussão dos aspectos estratégicos, os quais, misturados com os aspectos operacionais e administrativos do orçamento, podem criar grande dificuldade.

Aprofundando o exemplo, na época do orçamento, as projeções de verbas de propaganda e promoção podem significar a prioridade que estamos dando para um produto em detrimento de outro. Esta prioridade deverá ser decorrente da estratégia da empresa, e não por uma preferência pessoal de um gerente de produtos ou diretor de marketing.

Existem empresas que para fugir da discussão estratégica e não tendo como justificar as prioridades, usam o mesmo percentual das vendas para alocar a verba de propaganda e promoção para seus produtos, só diferenciando a dos produtos que estejam em lançamento.

5.2 O papel do presidente

Nos E.U.A. foi feita uma pesquisa que mostrou uma tendência de denominar de "chief executive" a maior autori

dade da organização (10). Observamos que muitas vezes na literatura de língua inglesa a maior autoridade executiva é conhecida pela sigla C.E.O. (chief executive officer). Não usamos a tradução literal de executivo chefe, por não ser uma denominação largamente utilizada no Brasil.

A denominação que escolhemos para indicar a maior autoridade da organização não foi fundamentada em pesquisa, mas apenas por representar uma denominação de grande uso no Brasil.

5.2.1 Missão da diretoria

O presidente, como maior autoridade, é aquele que coordena a diretoria, a qual, por sua vez, tem como sua principal missão cuidar da estratégia da organização.

Esta afirmativa sobre a missão da diretoria, embora possa parecer clara para a maioria dos estudiosos de administração, ainda não o é para muitos diretores de empresas, que preferem cuidar dos aspectos administrativos e operacionais, relegando a estratégia para um segundo plano.

Os diretores que assim o fazem estão utilizando de forma inadequada a sua posição, pois deveriam dirigir a empresa (no sentido de dar a direção, ou estabelecer a estratégia), o que justifica o título que normalmente têm de diretores (diretor presidente, diretor financeiro, diretor de marketing, etc.). Ao invés disto, quando um diretor cuida principalmente dos aspectos do dia-a-dia (aspectos administrativos e operacionais), está apenas gerenciando, ou seja, ao invés de exercer a função de diretor, prefere a função de gerente. Não queremos dizer que a função de gerenciamento não seja importante, mas que a função de direção tem maior relevância para o sucesso da empresa e é própria da diretoria.

10. George A. Steiner, Top Management Planning, (Macmillan Publishing Co., New York, 1968), capítulo 4 - Top management's role in planning, pp. 88 e 89.

5.2.2 O presidente como responsável pela estratégia

Embora toda a diretoria tenha responsabilidade pela estratégia da organização, o presidente, por deter a maior autoridade, também tem a maior responsabilidade pela estratégia da organização.

Para exemplificar a responsabilidade do presidente, podemos dizer que um diretor dificilmente conseguirá, isoladamente do presidente, planejar e implementar a estratégia da organização. O diretor poderá até montar uma unidade de P.E. e realizar um plano, mas isto só servirá de desgaste para este diretor, pois dificilmente o plano será seguido efetivamente pelas outras diretorias.

Observamos que um diretor poderá planejar a estratégia da sua área, como também poderá um gerente, um chefe, etc. Mas nenhuma área poderá, isoladamente do presidente, planejar a estratégia da organização como um todo. Neste sentido, também poderá acontecer do próprio presidente contratar uma consultoria, ou criar uma unidade de P.E. para elaborar o plano estratégico. Esta solução também não dará certo, porque a atividade de planejar a estratégia da empresa não pode ser delegada (não podemos delegar responsabilidade sem dar a autoridade, e quem decide sobre o futuro de uma organização é naturalmente a maior autoridade). O que pode haver é uma assessoria, no sentido de dar um suporte para facilitar a atividade do presidente de estabelecer a estratégia.

A responsabilidade do presidente pela estratégia não termina na realização do plano, sendo necessário um controle da implementação da estratégia e, conforme for o tamanho da organização, o presidente também é responsável pelo estabelecimento de um sistema de suporte que lhe permita fazer um adequado planejamento e controle.

O controle do presidente sobre a implementação da estratégia ocorrerá em decisões administrativas e operacionais, mas que refletem aspectos estratégicos. Exemplificando, poderemos ter uma decisão administrativa de demissão de funcionários, mas que, se for tomada de forma a influir no futuro da empresa, assume um caráter estratégico, como exemplo da demissão de todos os funcionários de uma linha de produção e conseqüente retirada do mercado de um produto. Esta decisão, por ser também estratégica, deverá ser tomada pelo presidente.

Um exemplo contrário é o da empresa que, para dificultar a contratação de novos funcionários, exige a autorização do presidente. Este tipo de procedimento estará distorcendo o papel do presidente, o qual passa a fazer julgamentos administrativos da necessidade de novos funcionários, ou seja, passa a gerenciar a empresa.

A atuação do presidente no cumprimento da sua responsabilidade pela estratégia varia conforme o tamanho e complexidade da organização. Em uma pequena empresa o planejamento da estratégia e o controle da sua implementação poderão ser realizados pessoalmente pelo presidente. À medida que a organização for crescendo, o presidente não terá condições de fazer este trabalho sozinho, sendo necessária a criação de um sistema de planejamento que lhe dê o devido suporte.

Desta forma, o presidente deverá considerar a necessidade de estabelecer um sistema de planejamento, que lhe dê condições de cumprir com a sua obrigação de dirigir a empresa.

5.2.3 O tempo do presidente

O tempo que o presidente dedica à empresa deverá ser alocado prioritariamente aos aspectos estratégicos da organização. De uma forma ideal, o presidente deveria dedi -

car todo o seu tempo de trabalho para os aspectos estratégicos da organização, e dentro deste tempo uma parcela considerável deveria caber ao planejamento.

Citaremos uma pesquisa que mostra a alocação do tempo do "top management", ou do presidente como mencionamos, para o planejamento. Esta pesquisa teve a abrangência de 822 empresas (11).

<u>Percentagem do tempo dedicado ao planejamento da companhia</u>	<u>Percentagem de respostas</u>
0 ou sem resposta	8
1 - 5	12
6 - 10	16
11 - 25	32
26 - 50	24
acima de 50	8

Esta pesquisa pode nos dar uma idéia da dedicação que o presidente deve dar à atividade de planejamento. Supondo que o presidente dedique 25% do seu tempo ao planejamento, e que trabalhe 8 horas por dia, isto representa um envolvimento de 2 horas por dia em média, com a atividade de planejamento.

Esta consideração, sobre o tempo que o presidente deve dedicar ao planejamento, parece-nos particularmente importante de ser feita antes da introdução formal do P.E. na organização, de forma a conscientizar o presidente da dedicação que terá que dar ao planejamento.

-
11. George A. Steiner, *Top Management Planning*, (Macmillan Publishing Co., New York, 1968), capítulo 4 - Top management's role in planning, p. 92.

Através desta conscientização o presidente poderá preparar o seu trabalho de planejamento, delegando a autoridade sobre aspectos apenas administrativos e operacionais que ainda tenha, ou redefinindo as prioridades dentro dos aspectos estratégicos de que trata.

5.3 Posicionamento da unidade de P.E.

Não há uma única solução para todas as empresas, quanto à melhor posição dentro da estrutura, para a unidade de P.E. A posição irá depender de inúmeros fatores, como: tamanho, ramo de atividade, nível de inovação, poder na organização, etc.

Na expectativa de contribuir para a introdução de P.E. em organizações, iremos mencionar algumas características que devem ser levadas em conta ao posicionar a unidade de P.E., e comentar algumas propostas e experiências do posicionamento da unidade de P.E.

5.3.1 Características do posicionamento da unidade de P.E.

1. Deve haver contato com o presidente da empresa

Considerando que a diretoria da empresa é que estabelece a estratégia da empresa, e que faz esta atividade sob coordenação do presidente (no sentido de maior autoridade da organização), achamos indispensável que exista uma ligação da unidade de P.E. com o presidente.

Observe-se que esta ligação não é obrigatoriamente hierárquica, podendo haver apenas um contato funcional; mas que precisa existir, pois a finalidade da unidade de P.E. é criar a condição necessária para que seja estabelecida a estratégia, e se houver um distanciamento entre o presidente e a unidade de P.E., dificilmente esta poderá desempenhar satisfatoriamente o seu trabalho. Em outras palavras, podemos dizer que a unidade de P.E. tem por finalidade servir de a-

poio ao presidente no seu trabalho de estabelecer a estratégia, e que se este tiver que passar pessoas para contatar esta unidade, ou vice-versa, a comunicação certamente chegará a trasada e com possíveis distorções. É preciso, portanto, que exista um canal de comunicação aberto entre o presidente e a unidade de P.E.

2. A unidade de P.E. tem característica de assessoria

A unidade de P.E. tem a característica de assessoria, pois não executa trabalhos que envolvam rotinas ou atividades de decisão administrativa e operacional.

Dentro desta característica de assessoria, a unidade de P.E. pode ser chefiada, por exemplo, por um elemento que não seja diretor e reportar-se ao presidente. Por não ser algo muito comum, que a assessoria fique subordinada ao presidente, pode existir uma certa resistência ao estabelecimento de uma assessoria. Podemos lembrar que algumas secretárias também exercem a função de assessoria, e é algo amplamente aceito.

Pela característica de assessoria, a unidade de P.E. tem uma grande liberdade para executar seus trabalhos, sendo portanto necessário que o seu superior exerça a supervisão técnica e administrativa sobre a unidade. Isto porque, provavelmente, a chefia do coordenador da unidade de P.E. não terá suficiente conhecimento técnico, e nem tempo para exercer a supervisão administrativa. Como exemplo, o coordenador da unidade de P.E. terá que dimensionar o tempo a ser alocado nos trabalhos, não podendo esperar que seu superior venha a lhe orientar nas prioridades dos trabalhos.

3. A atividade da unidade de P.E. é de administração geral

Muitas organizações, particularmente aquelas que no passado já desenvolviam o planejamento a longo prazo, tendem a considerar a atividade de P.E., e conseqüentemen

te, a sua unidade, como pertencente à área financeira.

Outras organizações, talvez por sentirem a similaridade com os planos de marketing, que também são orientadas para o ambiente, posicionam a unidade de P.E. junto a marketing.

É necessário esclarecer, por ocasião da introdução do P.E., que a sua atividade é de administração geral, embora a unidade possa ser alocada em uma área específica da empresa. Esta colocação é importante para mostrar que o trabalho de P.E. deve ser conjunto de todas as áreas, e que mesmo a unidade de P.E. estando em uma determinada área, isto é circunstancial, e não representará um favorecimento para os projetos desta área.

5.3.2 Propostas do posicionamento da unidade de P.E.

Existem inúmeras propostas de posicionamento da unidade de P.E.; citaremos duas que achamos de maior utilidade para orientar este trabalho:

5.3.2.1 Separação entre o planejamento central e da divisão

Em um artigo da revista Long Range Planning (12) é apresentada uma solução de posicionamento da unidade de P.E., que parece ser bastante funcional para grandes organizações.

A proposta consiste na criação de uma unidade de planejamento e controle para as divisões de mercado.

12. Hans G. Krijnen, "The Flexible Firm", Long Range Planning, vol. 12, (April, 1979), p. 63.

A unidade de planejamento e controle central seria responsável pelas atividades de diversificação, as unidades de planejamento e controle das divisões teriam a responsabilidade pela expansão.

A seguir comentaremos a proposta de Krijnen e a apresentaremos, na figura 10, um organograma resumido desta proposta.

Comentários

a. É necessário observar que o artigo está colocando como característica das unidades de P.E., apenas aspectos de crescimento da empresa (expansão e diversificação), não ficando claro a unidade que deveria também cuidar de retração.

b. As atividades de diversificação exigem maior nível hierárquico de decisão, devido a sua característica de maior incerteza e conseqüente risco.

Assim, esta proposta de estrutura foi muito feliz ao separar a unidade de P.E. usando como critério as funções de diversificação e expansão.

c. Como as divisões de mercado têm contato mais direto com os produtos, poderá ser de grande utilidade a existência de uma unidade de P.E. própria para cada divisão de mercado e voltada para a expansão. Embora o artigo não mencione, acreditamos que o trabalho das unidades das divisões deva ser supervisionado pela unidade central, de forma que o P.E. seja coerente como um todo, e que a aprovação final do P.E., mesmo no que se refere a expansão, seja tomada pela alta cúpula.

d. A estrutura proposta, embora traga maior flexibilidade para o desenvolvimento do P.E., certamente representará um custo mais elevado pela necessidade de estabelecer várias unidades.

ESTRUTURA PROPOSTA POR KRIJNEN

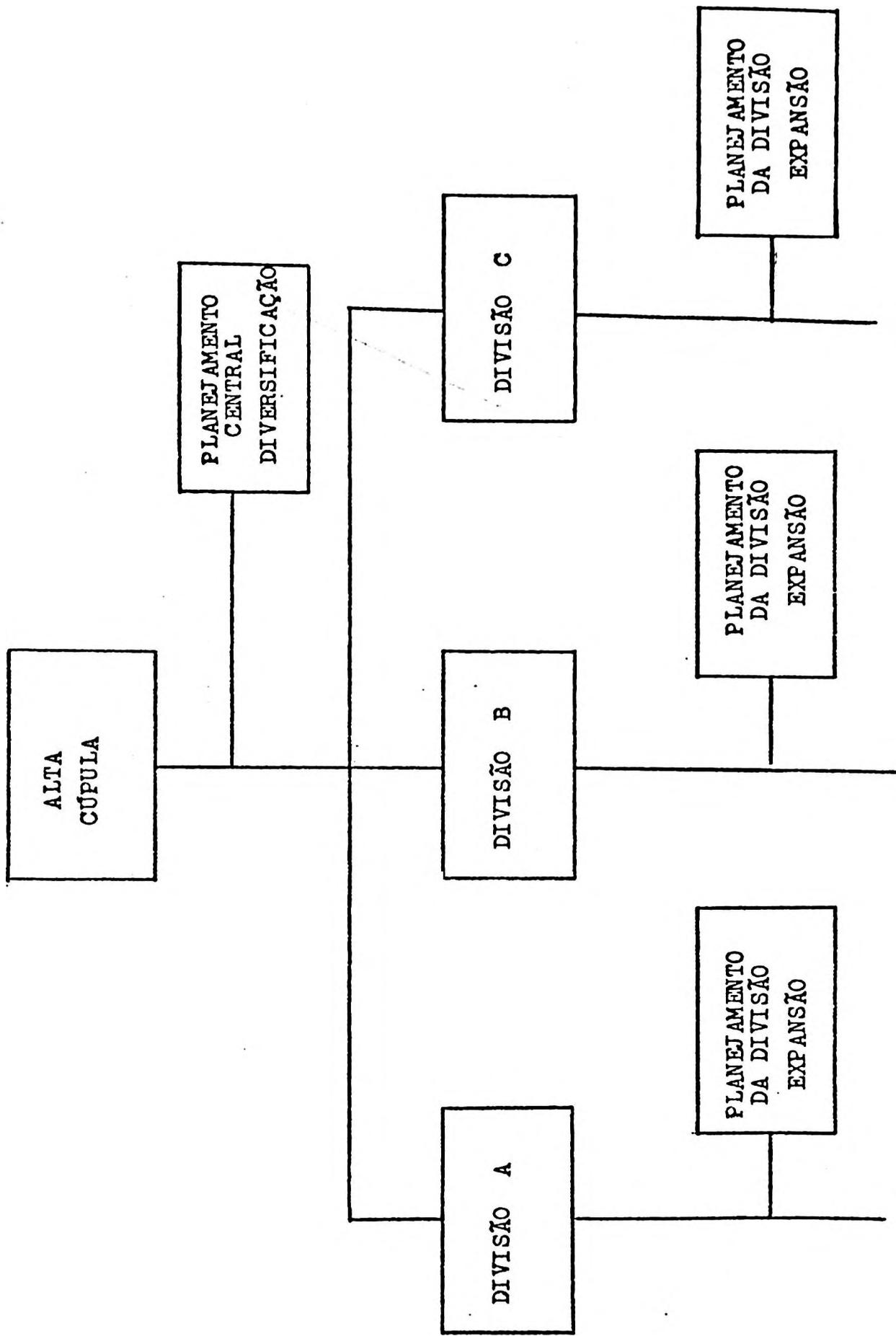


Figura 10

- e. O artigo mencionado propõe outras estruturas organizacionais, mas só comentamos a organização que tem a estrutura por divisão de mercado, porque o aspecto que quizermos salientar foi a diferenciação da unidade de P.E. que cuida da expansão e da diversificação.

O artigo discute, além da estrutura por divisão de mercado, as estruturas que o autor denomina de:

- . organização funcional
- . organização de rede (GRID)
- . organização matricial
- . organização inovativa.

5.3.2.2 Unidade de planejamento interagindo como a atividade de inovação da empresa

Radosevich (13) propõe uma estrutura organizacional que separe as atividades inovadoras das rotineiras, sendo que a unidade de planejamento deveria ter um relacionamento primordial com a atividade de inovação.

Para tornar mais clara a proposta de Radosevich, iremos mencionar alguns pontos apresentados pelo autor.

- a. É necessário situar que a preocupação estratégica deve ser tanto com a eficiência como com a eficácia, conforme comenta o autor:

"A administração estratégica preocupa-se tanto com a eficiência (quanto de inovação e que tipo de inovação é necessário para atingir os objetivos) como com a eficácia (maximização do valor adicionado aos serviços e produtos que se voltam para o ambiente em busca de mais recursos)".

O autor observa que a literatura sobre administração estratégica é incompleta por ignorar a necessidade da exploração eficiente dos negócios atuais.

13. H. Raymond Radosevich, "Implicações estratégicas para a estrutura organizacional", H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hoyes, op. cit., p. 182

- b. Dentro das inovações de uma organização existe uma dicotomia em relação à estratégia da organização.

O autor assim define os dois tipos de inovação:

"Num extremo desta dicotomia está a inovação da posição estratégica (P-S), que resulta em novos laços com o ambiente e novas potencialidades de troca de recursos por bens e serviços. Isto é, a inovação tipo P-S culmina numa posição estratégica substancialmente nova";

e mais adiante:

"O segundo tipo de inovação é a inovação do potencial de exploração (P-E) em que a estratégia está estabelecida; os produtos potenciais, os mercados e as tecnologias estão no local, mas a inovação é necessária para produzir a eficiência.

As formas que as inovações de tipo P-E podem assumir incluem mudanças no sistema administrativo, nas estruturas organizacionais, na tecnologia de processo ou até mesmo substituição de trabalho por capital mediante a automação. Na maioria das vezes a inovação tipo P-E é uma combinação de muitos destes fatores. A orientação ou estilo de liderança da administração que procura a inovação tipo P-E acentua o impulso para a rotinização, a eficiência e a redução de custos".

Interpretando a colocação de Radosevich, podemos dizer que a estratégia pode visar mais diretamente a eficiência (tipo P-E) ou a eficácia (tipo P-S), e isto acontece sempre através da inovação.

- c. As atividades inovadoras e rotineiras devem ser separadas na organização.

O autor assim justifica a sua colocação:

"O principal ponto de todos estes argumentos é que a inovação e as operações rotineiras eficientes não podem estar juntas numa mesma unidade organizacional porque o ambiente ou o meio mais favorável à inovação provavelmente não será favorável a operações de rotina e vice-versa.

Além das culturas diferentes, estes dois tipos de atividades exigem diferentes qualidades ou especialidades e processos administrativos com patíveis com sua singularidade."

O autor completa esta colocação mencionando que o mau desempenho da parte rotineira da empresa normalmente gera um corte de atividades relacionadas a inovação.

Assim, por exemplo: a empresa dá prejuízo e corta a pesquisa.

Pela sugestão do autor, as atividades estando separadas não haverá o risco do corte de uma atividade inovadora, no momento em que a atividade de rotina está com problema, sendo justamente quando mais a organização está necessitada de inovação.

d. As atividades inovadoras são orientadas pela estratégia.

O autor propõe uma estrutura hipotética de organização em que as atividades inovadoras são separadas das rotineiras (figura 11), e as atividades inovadoras são orientadas pela estratégia que é determinada pela alta administração e o "staff" de estratégia que corresponderia ao que estamos denominando nesta dissertação de "unidade de P.E."

O autor ainda completa esta colocação mencionando que o grupo inovador, ao testar as estratégias definidas pode alterar também as estratégias.

Comentários

a. Achamos muito importante a colocação do autor de separar a atividade de inovação da empresa e de fazer com que esta atividade seja guiada pela estratégia, ao mesmo tempo que em um processo interativo procurar ajustar a estratégia.

Implicitamente podemos dizer que o autor acredita que a estratégia é o agente detonador da inovação da organização, daí a separação das atividades de inovação para melhor poder seguir a estratégia.

- b. Não concordamos com o autor quando este menciona que a administração estratégica deve preocupar-se também com a eficiência.

Esta nossa discordância deve-se principalmente pelas seguintes razões:

1. O entendimento do autor do que seja eficiência, parece-nos mais com um tipo de eficácia, pois este exemplifica a eficiência pela quantidade e tipo de inovação necessários para atingir os objetivos. Entendemos a procura do atingimento dos objetivos como a procura da eficácia. A eficiência, no nosso entendimento, seria a procura de fazermos as atividades da melhor forma possível.
2. A procura da eficiência, da forma que entendemos, leva normalmente a soluções apenas administrativas e operacionais.

Ocorre que as soluções administrativas e operacionais, que interferem na organização como um todo, passam a ter um caráter estratégico. Assim, os exemplos do que o autor denominou de inovação tipo P-E são casos de grandes mudanças administrativas e operacionais, que interferem na eficácia da organização e por isso devem ser considerados como estratégicos.

3. Pelo que foi comentado acima, gostaríamos de completar a proposta de Radosevich, mencionando que não deverão ser todas as atividades de inovação que deverão ser separadas, mas apenas aquelas que tenham um caráter estratégico.

4. Radosevich em seu artigo também propõe uma outra solução de estrutura, em que as atividades inovadoras são separadas conforme sua denominação de P-S e P-E (figura 12).

5.3.3 Experiências do posicionamento da unidade de P.E.

O posicionamento da unidade de P.E. na estrutura, nem sempre segue as recomendações teóricas.

Comentaremos, a seguir, a experiência que o autor desta dissertação teve no que diz respeito ao posicionamento da unidade de P.E.

5.3.3.1 Organização "A"

Como mencionamos na introdução desta dissertação, a organização "A" é uma indústria, e a unidade de P.E. ficava subordinada à gerência de projetos dentro da área financeira de uma unidade operacional, que abrangia três divisões de mercado (figura 13). A pessoa que tomava decisão na unidade operacional era um vice-presidente, que detinha praticamente total autonomia em sua área.

O relacionamento da unidade de P.E. com o vice-presidente inicialmente era restrito, e o processo de introdução de P.E. encontrou grande resistência. A partir do momento em que o vice-presidente assumiu o processo de P.E., este passou a ter grande aceitação e as alterações estratégicas foram significativas e com sucesso. Isto levou a que outras unidades operacionais criassem suas unidades de P.E. e na corporação criou-se uma unidade de P.E. para orientar e agrupar os planos da unidade operacional (figura 14).

Na figura 14 apresentamos a unidade central de P.E. como se fosse separada da corporação, apenas para individualizá-la. Na realidade, esta unidade fazia parte da corporação.

ESTRUTURA 2 PROPOSTA POR RADOSEVICH

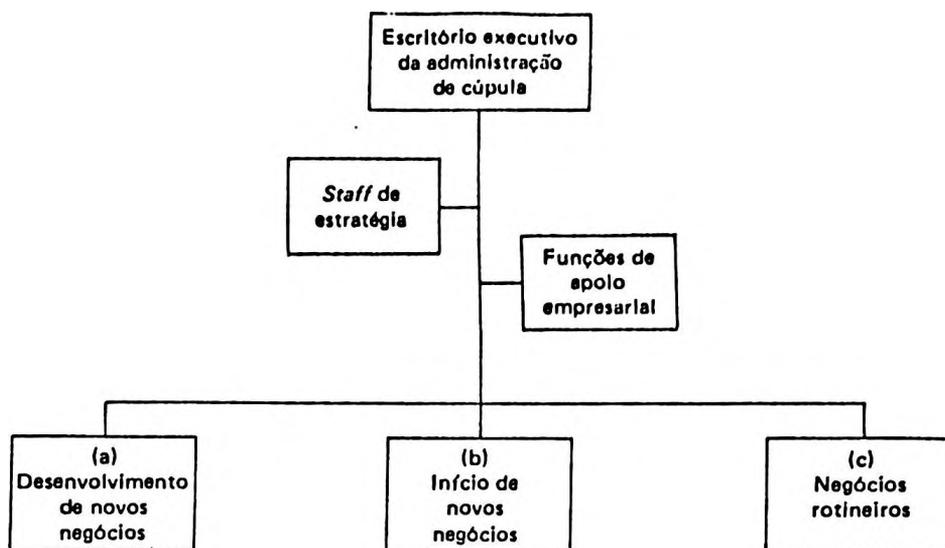


Figura 12

Estrutura hipotética que procura acentuar a diferenciação entre inovação estratégica e inovação potencial exploradora

a) Inovação estratégica: "empreendedores organizacionais"

Atividades: pesquisa de oportunidade; análise de viabilidade; design de produto; pesquisa de mercado; planos de difusão; estudos de fusão e incorporação.

b) Inovação potencial exploradora: "construtores da organização"

Atividades: testes de vida do produto; análise de valores; design de processo; construção e design de modelos; estudos de custo-padrão / estabelecimento de preço; levantamentos de mercado de trabalho; planos de promoção e propaganda; seleção de canal / organização de vendas; fusões, elaboração de sistemas e métodos.

c) Exploração dos negócios de rotina; direção da loja

Atividades: elaboração de orçamentos e determinação de quotas; promoção e despacho; controle de desempenho de níveis e fluxos; salário e promoção; modificação da linha de produto.

ORGANIZAÇÃO "A"

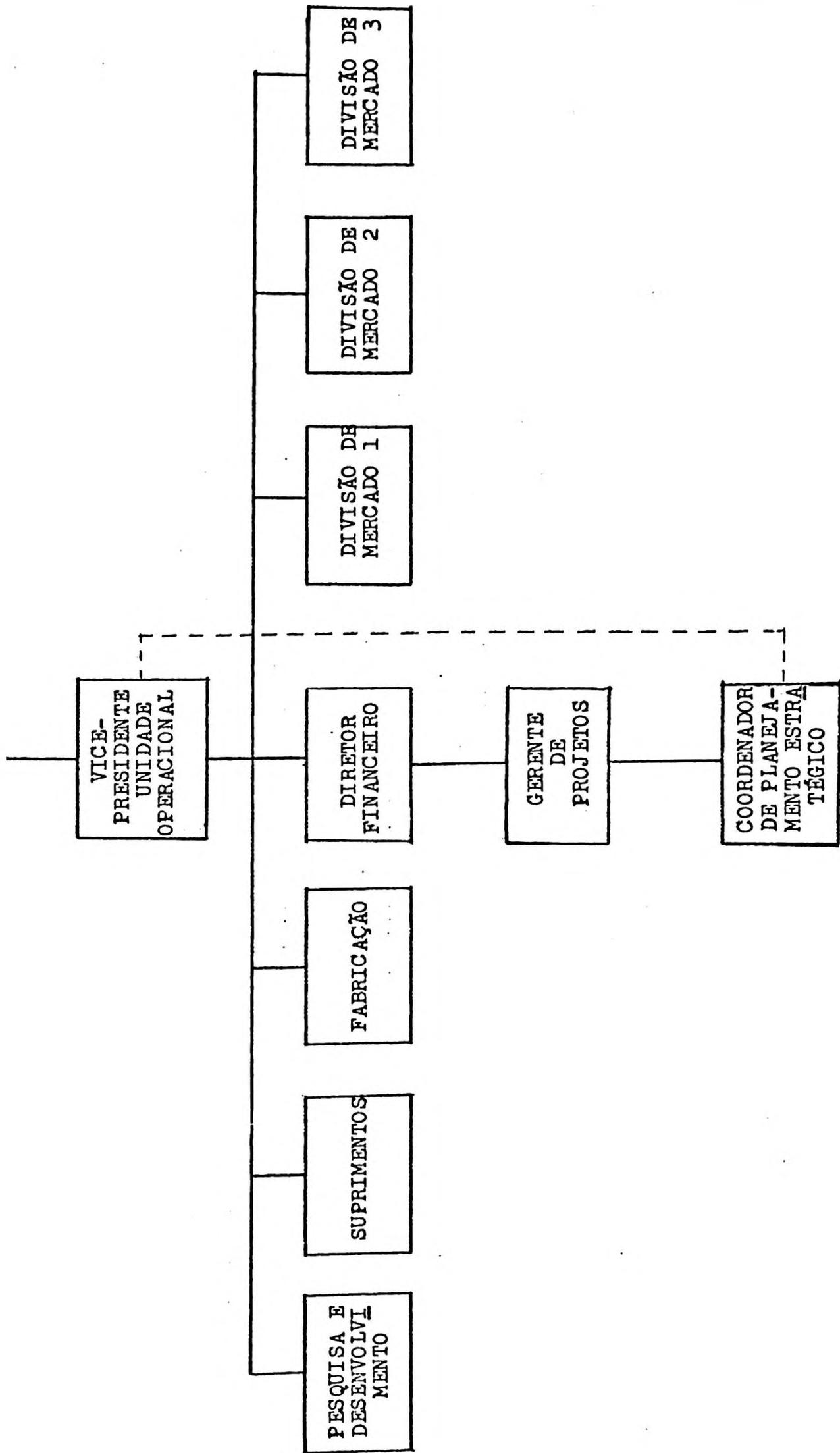


Figura 13

ORGANIZAÇÃO "A"

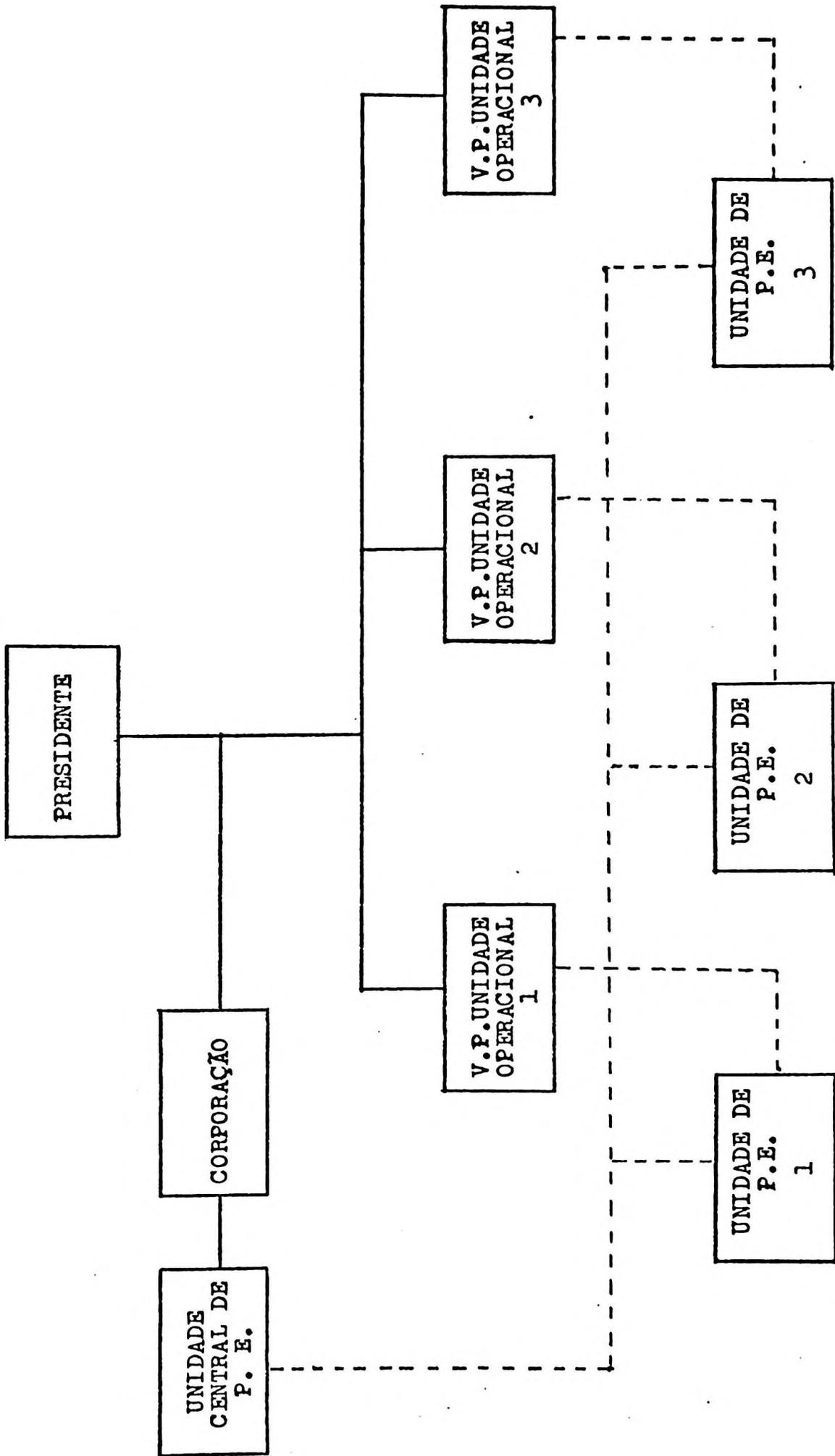


Figura 14

Depois de algum tempo entrou um novo diretor financeiro que restringiu o contato com o vice-presidente, fazendo com que a atividade de P.E. regredisse e, com a mudança do vice-presidente para outra área, a unidade de P.E. foi extinta. Gradativamente as outras unidades de P.E. também foram extintas.

Desta experiência, no que diz respeito ao posicionamento da unidade de P.E., iremos comentar alguns pontos:

1. O posicionamento da unidade de P.E., mesmo que não sendo ligado hierarquicamente à pessoa que toma decisão, pode ter resultado, mas é necessária uma ligação funcional com esta pessoa.
2. O posicionamento da unidade de P.E., distante da pessoa que toma decisão é vulnerável a acontecer um corte no relacionamento funcional, o que levará a unidade de P.E. a um isolamento e, conseqüentemente, a um trabalho sem a qualidade necessária.

Pode parecer exagerado que o corte da comunicação de baixo para cima possa levar a deterioração da unidade de P.E., mas devemos observar que o estímulo para todas as atividades de P.E., mesmo as do vice-presidente, partiam da unidade de P.E. Com o canal de comunicação cortado, o vice-presidente e os diretores deixaram de desenvolver atividades de P.E., e a unidade de P.E. sozinha não pode desenvolver um trabalho adequado.

3. Na empresa divisionada, como é a organização "A", parece-nos de grande utilidade a existência de uma unidade de planejamento central, que oriente e consolide os trabalhos das outras unidades de P.E., de forma que a organização como um todo possa ter um plano único, que poderá inclusive detectar possíveis atritos entre as estratégias das unidades operacionais.

5.3.3.2 Organização "B"

Da mesma forma que a organização "A", também já foi mencionado, na introdução, um pequeno histórico da experiência do autor desta dissertação nesta organização.

Para efeito de comentários faremos um resumo dos pontos, que são de maior importância com referência à posição da unidade de P.E. na organização.

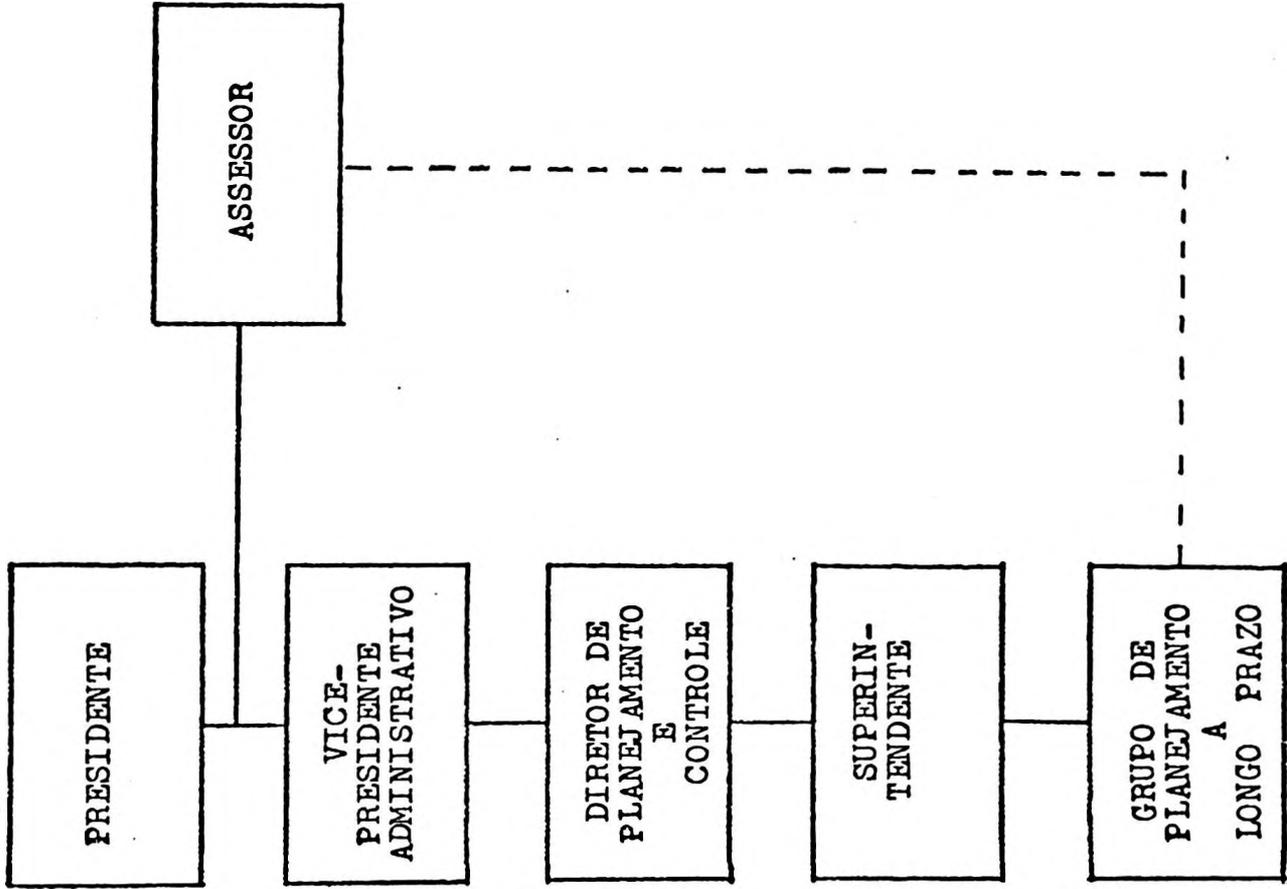
O diretor de planejamento e controle resolveu introduzir o P.E. na organização "B", que é um banco. Depois de apresentar a idéia à diretoria, criou vagas para uma equipe a ser localizada abaixo de um de seus superintendentes.

Simultaneamente à nossa contratação para chefiar esta unidade de P.E., o diretor desligou-se da organização. Desta forma, iniciamos a nossa atividade sem uma orientação e sem nenhum suporte político. A nossa primeira tarefa foi um projeto de um plano de trabalho que apresentamos ao novo diretor e ao vice-presidente administrativo, o qual, por sua vez, levou ao presidente. Este preferiu não iniciar na ocasião a introdução do P.E., e preparar a organização, desenvolvendo um processo de descentralização. Para isto foi contratado um assessor que se reportava ao presidente e a unidade de P.E. passou a ter uma ligação funcional com o assessor (figura 15).

A seguir, alguns pontos no que diz respeito ao posicionamento da unidade de P.E.:

1. A pessoa que tem a idéia de introduzir o P.E., tende a querer ter a unidade de P.E. na sua área. Para que a introdução do P.E. tenha sucesso, será necessário um grande empenho desta pessoa que teve a idéia de introduzir P.E., no sentido de conseguir o envolvimento necessário do presidente (no sentido de maior autoridade).

ORGANIZAÇÃO "B"



No caso da organização "B", este empenho não existiu, pelo fato de que a idéia não era do novo diretor e nem do vice-presidente.

Observamos que existe um risco maior de insucesso na introdução do P.E. quando a unidade de P.E. não é localizada logo abaixo do presidente, porque isto representa a necessidade de conseguir o seu envolvimento.

2. A posição da unidade de P.E. na organização "B", como foi idealizada inicialmente, ficava muito distante do presidente. Na época em que o assessor do presidente trabalhou no processo de descentralização, a unidade de P.E. passou a ter uma aproximação maior com o presidente, em razão da ligação funcional com este assessor.

Como comentamos que na organização "A" a ligação funcional foi cortada, isto também aconteceu na organização "B", com a saída do assessor.

Desta forma, acreditamos que uma ligação funcional pode apenas contornar o problema de mau posicionamento da unidade de P.E. na estrutura, pois pela fragilidade da ligação funcional, esta pode ser cortada por diversos fatores.

Por outro lado, acreditamos que a ligação funcional, na medida em que seja intensa e duradoura, pode transformar-se em ligação hierárquica.

5.4 Relacionamento da unidade de P.E. com as demais unidades da organização.

Como já foi mencionado no tópico anterior, entendemos como unidade de P.E., desde a parte do horário de um funcionário que seja formalmente responsável pela coordenação do processo de P.E., até um grupo de funcionários que exerçam esta mesma função.

Esta parte da organização, que definimos como unidade de P.E., tem características específicas, em relação às demais unidades da organização. A diferenciação dá-se, principalmente, pelas seguintes razões:

1. A unidade de P.E. não é uma unidade operacional como produção ou vendas, não tem função administrativa, como pessoal ou finanças, e também não exerce a função de direção da empresa. Desta forma, podemos dizer que a unidade de P.E. está como que fora da organização, ou seja, esta não necessita da unidade de P.E. para exercer a sua atividade de dia-a-dia.

Este particular posicionamento da unidade de P.E. na estrutura organizacional é considerado como assessoria. Observamos que, embora seja comum existir a função de assessoria na estrutura das empresas, muitas vezes esta função é mesclada com funções administrativas ou operacionais. Assim, por exemplo, uma assessoria jurídica pode ser uma das áreas responsáveis pela aprovação de embalagens, anúncios, etc., que por representarem relacionamentos externos da empresa estão sujeitas a legislações específicas. Neste exemplo, a unidade responsável pelos aspectos jurídicos da empresa, passou a ter também uma função administrativa de controle.

2. As atividades de dia-a-dia, pela sua necessidade mais imediata, exigem uma supervisão administrativa mais cerrada. Assim, por exemplo, um gerente administrativo ou operacional deverá constantemente controlar, para que seu pessoal dê prioridade para as atividades que são mais necessárias. Sem esta administração do tempo dos funcionários, poderão existir atividades que não possam ser realizadas e que tragam um prejuízo imediato à organização.

Por outro lado, se as atividades de P.E. não forem realizadas, isto normalmente não levará a um prejuízo imediato.

Assim, pelas suas características, as atividades de P.E. diferem das de dia-a-dia na necessidade de supervisão.

Importante observar que, embora a unidade de F.E. normalmente não receba uma supervisão mais cerrada, esta, por necessitar das informações das outras áreas da empresa, e xerce uma "cobrança" e uma supervisão técnica nas atividades de P.E. que são realizadas nas outras unidades, e tam bém exerce um controle sobre todas as outras atividades da empresa, no sentido de evitar divergências com a estr atégia estabelecida.

Desta forma, a unidade de P.E. é pouco controlada no seu trabalho, mas tem grande controle sobre as outras unidades.

3. O relacionamento com o presidente (no sentido de maior au toridade da empresa), e com todos os diretores é muito grande. Uma outra unidade de mesmo nível hierárquico pode rá ter um contato até maior com os diretores de sua área, mas dificilmente com todos os diretores e com o presiden te, como a unidade de P.E.
4. No trabalho da unidade de F.E., esta necessita da colabo ração das demais unidades, que por sua vêz não precisam da unidade de P.E. para suas atividades rotineiras.

Destas características particulares da unidade de P.E., podem acontecer sérias dificuldades, como por exem - plo:

- a. A unidade de F.E. ter que mostrar para outras unidades , que não tem nenhuma relação hierárquica com ela, que o seu trabalho de P.E. não está com uma qualidade satisfató ria, ou o que é ainda mais difícil, que uma decisão sua deverá ser alterada, por contrariar a estraté gia estabele cida.

- b. O estabelecimento de estratégias representa um aspecto político de grande importância no relacionamento interno das empresas. Caso exista rivalidade entre grupos, o responsável pelo P.E. pode ser envolvido nas disputas.

Além das dificuldades de relacionamento que a unidade de P.E. tem que enfrentar, devido às suas características particulares, a unidade de P.E. é muito frágil no seu relacionamento com outras unidades. Esta fragilidade acontece principalmente em função de:

1. A empresa não depender do P.E. para sua atividade rotineira.
2. Apesar de ter que lidar com diretorias, que são hierarquicamente importantes, a unidade de P.E. pode não ter uma situação claramente definida no organograma, ou pode até ter uma posição hierárquica que não seja de primeiro escalão, embora a ele sempre deva estar ligada.
3. O resultado do trabalho de P.E. não é visível a curto prazo.

Pela fragilidade da unidade de P.E., e pela seriedade dos problemas que tem que enfrentar, podemos afirmar que o relacionamento da unidade de P.E. com as demais unidades da organização é, pela sua natureza, mais delicado que o relacionamento entre unidades administrativas ou operacionais da empresa. Desta forma, a atenção que a unidade de P.E. tem que dar ao relacionamento com as demais unidades, é maior do que o que normalmente se tem com os outros tipos de unidades.

Comentaremos, a seguir, alguns pontos que poderão ser úteis no relacionamento da unidade de P.E. com a organização. Estes pontos são particularmente úteis na introdução de P.E., quando por representar uma mudança, o relacionamento da unidade de P.E. é mais sensível.

1. A unidade de P.E. deve funcionar como se estivesse fora da organização, ou seja, não tendo envolvimento nos problemas do dia-a-dia, e de forma alguma tomando partido de um grupo na empresa.

Esta atitude nem sempre é fácil, principalmente quando a unidade de P.E. é posicionada hierarquicamente dentro de uma das áreas da empresa.

2. Como a estratégia tem que ser estabelecida pela pessoa que toma decisão na empresa, é necessário sabermos quem é esta pessoa (que nem sempre é aquela que formalmente está na posição hierárquica mais alta na organização). Da mesma forma como é feito para a organização como um todo, é necessário identificar a maior autoridade de cada área da organização.

A identificação das pessoas que tomam decisão é importante não só para identificarmos aquelas que deverão estabelecer a estratégia, mas também aquelas com quem deveremos ter o correto relacionamento.

Exemplificando, vamos supor que em uma divisão de mercado o diretor, que foi um homem de vendas, preocupa-se apenas com os problemas desta área, ao passo que é um gerente de grupo de produtos que toma as decisões, e que são automaticamente aprovadas pelo diretor. Neste caso, não vai adiantar muito o contato com o diretor, apenas talvez para que este não se sinta marginalizado, mas o relacionamento de fato deverá ser feito com o gerente de grupo de produtos.

3. Da mesma forma como é necessário identificar as pessoas que tomam decisão na empresa, é preciso também entender a organização informal da empresa, para poder usar deste tipo de organização de forma útil para o P.E.

Maximiano (14) explica a organização informal, dando exemplo de sua composição:

"A organização informal compõe-se, por exemplo, de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos e assim por diante. Esses fenômenos do domínio comportamental surgem, desenvolvem-se e predominam sobre as relações que teoricamente são formais".

Maximiano (15) para salientar a importância da organização informal compara esta à parte escondida de um iceberg e a organização formal à parte visível do iceberg.

Na introdução do P.E., se a pessoa que está chefiando a unidade de P.E. for nova na organização, e por isto desconhecer a organização informal, estará mais sujeita a infringir as regras deste tipo de organização e assim criar obstáculos para seu trabalho.

Um exemplo deste fato ocorreu com o autor desta dissertação na organização "A", quando sugeriu um elemento para integrar o grupo de trabalho de P.E., representando uma das divisões de mercado. A nossa sugestão baseou-se na opinião do diretor financeiro (à qual a unidade de P.E. estava hierarquicamente subordinada). Embora a sugestão tenha sido aceita pelo diretor de mercado, este não nos deu o apoio necessário para conseguirmos as informações adequadas.

A razão da falta de apoio provavelmente foi devido à organização informal, pois o elemento sugerido para representar a divisão de mercado era como que aliado do diretor financeiro, que por sua vez não tinha um bom relacionamen

14. Antonio C. Amaru Maximiano, Introdução à Administração (1ª edição; São Paulo: Atlas, 1981), p. 59

15. Ibid., p. 55

to com o diretor de mercado. A escolha do elemento para representar a divisão de mercado deveria ser do seu diretor, apenas com uma sugestão nossa do seu perfil. Desta forma não estaríamos alimentando uma rivalidade entre grupos da organização informal, e estaríamos assumindo a atitude de alguém que está fora da organização, como deve ser uma assessoria.

4. A unidade de P.E. deve ter uma atitude firme em relação às outras unidades, embora com os cuidados necessários para evitar atritos.

A unidade de P.E., por exemplo, não deve omitir-se quando um diretor toma uma decisão que contraria a estratégia estabelecida. O cuidado que a unidade de P.E. deverá tomar é o de evitar de levar o problema diretamente para o presidente, procurando inicialmente contornar a situação com o diretor responsável pela decisão.

Caso não seja possível resolver o problema com o diretor, este então deverá ser levado ao presidente, mas não com o espírito de apresentar um erro do diretor, mas de questionar a estratégia estabelecida. Deste questionamento o presidente poderá manter a estratégia estabelecida, obrigando então o diretor a alterar a sua decisão, ou rever a estratégia.

Observamos que a estratégia é feita para dar a direção à empresa, mas se ela não tiver sido bem feita, ou as condições ambientais tiverem sido alteradas, a direção também deve ser mudada. O que não podemos aceitar é que sejam tomadas decisões que contrariem a estratégia desejada, porque neste caso a organização (representada pelas pessoas que decidem por ela) estaria querendo uma coisa e fazendo outra.

Esta flexibilidade de alterar a estratégia deve ser deixada clara desde a introdução do P.E., de forma que o P.E.

não seja apresentado como um instrumento inflexível, e nem que as alterações pareçam uma fraqueza da unidade de F.E.

5.5 Desenvolvimento das condições necessárias para a introdução das técnicas de P.E.

Neste tópico comentaremos a experiência do autor desta dissertação, em procurar criar as condições necessárias para a introdução do P.E. na organização "B".

Devemos observar que, ao mencionarmos condições necessárias, não estamos querendo dizer condições imprescindíveis e nem recursos necessários, conforme já foi tratado no tópico 3 desta terceira parte da dissertação.

Entendemos que ao desenvolver as condições necessárias, estaremos criando na organização a capacidade de resposta ao ambiente. O processo de criar a capacidade de resposta ao ambiente é conhecido na literatura especializada como capacitação.

Comentaremos, a seguir, o que entendemos por capacitação, para depois discorrermos sobre a nossa experiência neste processo.

5.5.1 Capacitação

Por capacitação entendemos o processo de criar a capacidade interna na empresa, de forma a adaptar-se ao seu meio ambiente. No processo de adaptação não entendemos apenas a reação às mudanças, mas também a antecipação às mudanças ambientais.

Ansoff e outros (16) mencionam que a capacidade interna de adaptação deve ser função do nível de turbulência

16. H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hoyes, op. cit., p. 88.

ambiental a que a empresa está sujeita e a intensidade de laços externos.

Em outras palavras, podemos dizer que a capacitação de uma empresa deverá ser maior, na medida em que as mudanças no ambiente acontecem de forma mais rápida, e a empresa é mais sensível às alterações ambientais.

Na figura 16 reproduzimos um gráfico tridimensional em que Ansoff (17) mostra o relacionamento entre:

- . turbulência ambiental,
- . intensidade de laços externos,
- . capacidade interna de adaptação.

A capacitação de uma empresa não acontece apenas com a criação de instrumentos gerenciais, que permitem resposta mais rápida ao ambiente, mas também com a mudança de atitude, que já tratamos no item 5.1 - Resistência à introdução do P.E.

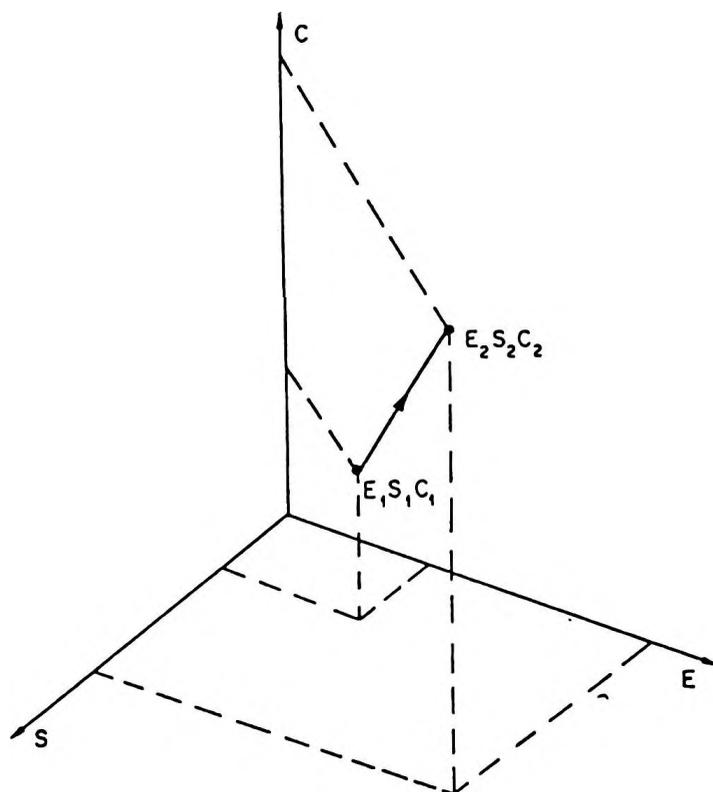
A necessidade de capacitação da empresa pode ser visualizada mais facilmente através do seguinte comentário de Ansoff (18):

"Mas a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o Planejamento Estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças, a empresa necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos. Na falta de tais qualidades, a empresa parecerá resistir à implantação de planos. A resistência, embora bastante real, não será devida a uma espécie de perversidade interna, mas antes à falta de motivação e das aptidões requeridas e à relutância das pessoas em abandonar as atividades familiares e conhecidas por atividades desconhecidas e cheias de risco".

17. H. Igor Ansoff, Roger F. Declerck, Robert L. Hoyes, op. cit., p. 89

18. Ibid., p. 58

TRANSFORMAÇÃO DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA



- E - Turbulência Ambiental
- S - Intensidade de Laços Externos
- C - Capacidade Interna de Adaptação

Figura 16

5.5.2 Experiência de Capacitação

Conforme já mencionamos na introdução desta dissertação, na organização "B" participamos de um trabalho que criou alguns instrumentos administrativos, visando a descentralização administrativa e operacional.

Com esta descentralização pretendia-se criar melhores condições para depois introduzir o P.E.

As melhores condições diziam respeito principalmente aos seguintes pontos:

1. Procurou-se criar nos administradores mais baixos (até nível de gerência), a capacidade de decidir sobre aspectos administrativos e operacionais, dando-lhes maior autoridade e responsabilidade. Com o atingimento deste propósito, estaríamos treinando e motivando os administradores do banco, condições estas que são apontadas como necessárias por Ansoff (19), conforme citado anteriormente, para capacitar a organização a responder ao ambiente.
2. Liberar o tempo dos diretores para tratar dos aspectos estratégicos. Procurou-se desenvolver instrumentos gerenciais capazes de dar aos diretores condições de acompanhar o desempenho de seus gerentes, tanto nos aspectos administrativos como operacionais. Desta forma, o diretor não necessitaria gerenciar a sua área, podendo exercer a sua verdadeira função, que é de dirigi-la.
3. Com a descentralização, a resposta a alterações do ambiente poderia ser mais rápida, pois não dependeria de estrutura centralizada.

A seguir comentaremos os dois principais instrumentos administrativos que foram criados para possibilitar a descentralização.

19. H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, Robert L. Hoyes, op. cit., p. 58.

Um dos instrumentos desenvolvidos foi um demonstrativo de resultados por unidade (havia cerca de 1.500 unidades na organização "B").

Para conseguir medir o resultado da unidade, foi necessário que estabelecêssemos as receitas de cada uma. Para as unidades operacionais as receitas eram decorrentes das próprias operações do banco, sendo suportadas as suas informações por um outro instrumento gerencial, que comentaremos a seguir. Nas áreas administrativas era feito o repasse do custo de cada uma das unidades, em função dos trabalhos realizados. Foi necessário que todas as unidades estimassem o tempo dos funcionários alocados aos relatórios ou serviços prestados. Os custos das áreas administrativas iam sendo repassadas uma para as outras, até terminar na área operacional, que passou, não só a ter uma idéia mais correta dos seus custos, mas a ser responsável pelos custos administrativos, podendo, se fosse o caso, não aceitá-los e procurar fora da organização quem lhe fornecesse mais barato, ou com melhor qualidade.

Em função deste instrumento administrativo aconteceram ajustes operacionais e administrativos, como, por exemplo:

1. A unidade de Organização e Métodos (O&M) passou a ser muito pouco requisitada, pois como havia uma estrutura grande (cerca de vinte funcionários), o seu custo era elevado, e os usuários preferiam elaborar seus próprios formulários e lay-outs. Após o prejuízo de alguns meses, a unidade de O&M teve que ser reduzida, para passar a ter um custo compatível com os seus serviços.
2. Em uma determinada área havia um funcionário que elaborava um relatório para um diretor, mas o relatório havia sido solicitado por um diretor anterior que havia saído da organização. Quando o atual diretor recebeu o custo, pediu que o relatório fosse eliminado, pois não o usava.

3. O Fundo 157 fazia todo ano uma grande propaganda, e quando os custos foram alocados ao produto, este passou a dar prejuízo, o que levou ao corte da propaganda.
4. Os serviços de apoio, como: xerox, limpeza, segurança, etc., eram prestados por uma empresa do grupo, que muitas vezes apresentavam custos elevados, ou não davam a qualidade de serviços necessária. Isto levou a que algumas áreas passassem a ter equipes próprias para serviços.
5. A mesa de "over" achou que os custos do Centro de Processamento de Dados eram muito altos e adquiriu um mini-computador e contratou a sua própria equipe.

O outro instrumento que foi desenvolvido, servia para complementar o primeiro, pois alocava a rentabilidade para as operações de financiamento, em função do custo de captação.

Este instrumento, que era denominado de "custo do dinheiro", procurava adequar a aplicação à captação, não só em volume, mas também em prazo.

Este instrumento, em conjunto com o primeiro, gerou grandes alterações nas atividades operacionais, pois ao mesmo tempo em que incentivou certas operações, impossibilitou outras, devido ao seu custo elevado.

Com estes dois instrumentos que foram criados, além de outros de menor importância, ou que existiam anteriormente, a organização "B" passou a dar condições a seus diretores de apenas acompanharem as atividades administrativas e operacionais, e assim delegarem o gerenciamento da empresa para os gerentes propriamente ditos.

Costaríamos de observar que não conseguimos o a feito de delegação que pretendíamos; isto nos levou a forçar a delegação, aumentando o nível de responsabilidades dos gerentes.

Assim, por exemplo, se um gerente podia liberar, sem consulta, um crédito de até 1.000 ORTNs, passamos o limite para 10.000 ORTNs.

Na prática também esta medida não causou grandes mudanças, pois os administradores mais baixos, talvez por insegurança, continuaram a pedir autorização para as suas decisões, e os diretores, por sua vez, também continuaram a gerenciar como faziam antes.

Acreditamos que faltou um processo de mudança de atitude, para que houvesse uma delegação efetiva. Este processo de mudança de atitude deveria ter começado na diretoria e atingir até os gerentes.

Como o autor desta dissertação desligou-se da organização "B", e até o momento em que estamos escrevendo não temos notícias que tenha havido a introdução de P.E., não podemos afirmar que os instrumentos desenvolvidos tenham trazido maior facilidade para a sua introdução, mas acreditamos que, embora o processo de descentralização tenha sido imperfeito, poderá ser completado, e irá contribuir para facilitar a futura introdução de P.E. na organização "B".

Ao comentar a nossa experiência na organização "B", não pretendemos indicar este como o único caminho que as organizações devem seguir para criar a capacitação necessária para a introdução do P.E., mesmo porque existem outros pontos necessários à capacitação da empresa, que um processo de descentralização não traz, como por exemplo, um sistema de informações estratégicas.

IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação comenta o que seja P.E., algumas de suas técnicas e aspectos de sua introdução.

Os comentários são baseados em teorias existentes e no envolvimento profissional do autor da dissertação no processo de introduzir o P.E. em duas organizações.

A dissertação apresenta algumas propostas e recomendações, que poderão ser úteis na realização de um P.E. e na sua introdução.

Na realização de um P.E., devemos salientar:

- . uma proposta de seqüência de etapas para a realização do P.E. Esta proposta está contida no tópico 2.1, da segunda parte: Etapas do processo de realização do P.E.;
- . uma proposta de classificação do ambiente empresarial. Esta proposta é apresentada no tópico 2.3, da segunda parte da dissertação, denominada de: Análise do ambiente;
- . a descrição de uma forma de segmentar o campo de atuação das organizações, utilizada em uma empresa em que o autor desta dissertação trabalhou. Esta descrição é apresentada no tópico 2.4.1, da segunda parte da dissertação, denominada de: Campo de atuação.

Na introdução de um P.E., devemos salientar as recomendações:

- . da necessidade de mudar a atitude das pessoas envolvidas com as decisões estratégicas, em relação ao P.E. Este as-

sunto foi tratado no tópico 5.1, da terceira parte. Resistência à introdução do P.E.;

- da necessidade de envolver o presidente, no sentido de maior autoridade da organização, no processo de introdução do P.E. Este assunto foi tratado no tópico 5.2, da terceira parte: O papel do presidente.

Ao iniciar este trabalho foi proposto comentar apenas a experiência do autor desta dissertação na introdução de P.E., mas na revisão teórica não foi possível abstrair desta experiência, levando a propor adaptações às técnicas existentes de P.E.

No desenvolvimento deste trabalho, encontramos algumas dificuldades na literatura de P.E., tais como:

- não existe ainda uma uniformidade de nomenclatura, para denominar as técnicas de P.E.;
- falta de literatura específica sobre a introdução de P.E.;
- a literatura geralmente é muito detalhista, dificultando a sua compreensão e não trazendo uma visão geral do conjunto das técnicas;
- quase sempre os temas tratados são de adaptações ou de novas técnicas, não havendo uma sedimentação das técnicas mais antigas. Em outras palavras, os autores estão sempre procurando inovações na área de P.E. e se esquecendo de aperfeiçoar aquilo que já foi proposto anteriormente.

No desenvolvimento desta dissertação, houve a necessidade de restringirmos o campo que estava sendo abordado, de forma a permitir a formação de um todo coerente. Desta forma, gostaríamos de citar alguns pontos que poderão merecer pesquisas e estudos complementares:

1. A descrição das técnicas de realização de P.E. das principais empresas do Brasil.

Para uma pesquisa neste sentido, deveriam ser selecionadas as empresas que utilizem formalmente o P.E. em todas as suas etapas, de forma a que sejam escolhidas apenas aquelas que possam dar maior contribuição ao desenvolvimento das técnicas de P.E.

O desenvolvimento de uma pesquisa deste tipo nas empresas, teria que ser feito por uma pessoa que conheça adequadamente o P.E., para poder entender as diferenças tanto de técnicas como de linguagem.

Com esta pesquisa seria possível conhecer as soluções técnicas que estão sendo dadas para as condições brasileiras.

2. Repetir no Brasil, pesquisas feitas no exterior.

Existem pesquisas de P.E. que já foram desenvolvidas no exterior e que poderiam ser repetidas no Brasil. Como, por exemplo:

- . principais problemas de P.E.;
- . tempo dispendido pela diretoria para assuntos de planejamento.

Com estes tipos de pesquisas, estaríamos, não só conhecendo melhor a realidade brasileira, como pelas discrepâncias, verificar pontos que eventualmente poderiam evoluir no Brasil.

3. Relacionar técnicas de F.E. com técnicas de Psicologia.

As técnicas de P.E., embora sejam administrativas, trabalham muitas vezes com a parte psicológica das pessoas.

Assim, por exemplo, ao desejarmos explicitar os pontos fortes e fracos da empresa, estaremos querendo que a empresa se auto-conheça. Para isto poderia ser utilizado o mecanismo psicológico de criação da consciência.

Por outro lado, se quisermos avaliar o ambiente da organização, para determinar as oportunidades e riscos, poderíamos nos utilizar das técnicas de percepção.

Nesta dissertação, já nos valem de alguns conceitos de psicologia, quando tratamos de como mudar a atitude das pessoas em relação ao P.E. para que este possa ser introduzido na organização com uma menor resistência.

Acreditamos que além dos pontos citados, devem existir outros que a psicologia possa ajudar o desenvolvimento das técnicas de P.E., pois a psicologia é uma ciência mais antiga do que o P.E., e com maior número de pesquisas.

4. Estudar o uso da técnica de desenvolvimento organizacional na introdução do P.E.

Como a introdução do P.E. implica normalmente em uma mudança organizacional, seria importante a realização de um estudo do uso das técnicas de desenvolvimento organizacional na introdução do P.E.

Acreditamos que o P.E. ainda está em processo de evolução, e que embora hoje já seja considerado um importante instrumento administrativo, no futuro será obrigatório nas empresas, como se tornou marketing e finanças.

Esperamos ter contribuído de alguma forma com este trabalho para o aperfeiçoamento deste poderoso e ainda pouco conhecido instrumento administrativo.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, RUSSELL L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1974.
- AMARU MAXIMIANO, ANTONIO C. Introdução à administração. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. IGOR Estratégia empresarial. São Paulo: Editora MacGraw-HILL do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. IGOR; DECLERCK, ROGER P.; HAYES, ROBERT L. "Introdução". Do planejamento estratégico à administração estratégica. Copilado pelos mesmos autores. São Paulo: Atlas, (1981)
- BENNIS, WARREN G. Organizações em mudança. São Paulo: Atlas (1976)
- BENNIS, WARREN G;; BENNE, KENNETH D. e CHIN, ROBERT The Planning of change. Great Britain: A Holt International Edition, (January, 1970)
- BONINI, EDMUNDO E. CPEM-PERT e outros métodos. Técnicas do caminho crítico. São Paulo: LPM (1971)
- CHURCHMAN, C. WEST Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis: Editora Vozes, (1968)
- DAVOUS, PIERRE e DEAS, JAMES "Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica". Do planejamento estratégico à administração estratégica. Copilado por: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck e Robert L. Hayes. São Paulo: Atlas, (1981)

- FISCHMANN, ADALBERTO A.; SILVA LEME, RUY A; ZACCARELLI, SÉRGIO B. Ecologia de empresas - um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas (1980)
- FISCHMANN, ADALBERTO A. e SANTOS, SILVIO A. "Uma aplicação de UEN's - Unidades estratégicas de Negócios - na formulação do planejamento estratégico" - Revista de Administração I.A. USP, (julho/setembro 1982)
- FISCHMANN, ADALBERTO A. Curso de planejamento estratégico, (mestrado USP, 1979)
- GLUECK, WILLIAM F. Business Police: Strategy formation and management
- GUAGLIARDI, JOSÉ A. "A imagem percebida do BNH na cidade de São Paulo". Revista de Administração - FEA - USP, volume 13, número 1 (janeiro/março, 1978)
- HALL, WILLIAM K. "SBUs: Hot, New topic in management diversification. revista Business Horizons (fevereiro de 1978)
- HENDERSON, BRUCE D. "The experience curve-Reviewed, IV-The growth share matriz or the product portfolio". No folheto Perspectives publicado pela empresa de consultoria The Boston Consulting Group.
- HIGGINS, RICHARD B. "Creating a climate conducive to planning". Long range planning. (February, 1981)
- HOWELL, ROBERT A. "Multiproject control" Harvard Business Review, (March-April, 1968)

- INPE. Engenharia de sistemas: Planejamento e controle de projetos. 4ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, (1974)
- IRWIN, PATRICK. Business Planning- Key to Profit Grow. Editado no Canadá, 1969
- KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas (1972)
- KRIJNEN, HANS G. "The flexible firm" Long range planning. Volume 12 (April, 1979)
- LENHARD, KURT "Porque administração estratégica". Apostila da Cigal Consultores Empresarial, (novembro, 1983)
- MAZZON, JOSÉ A.; GUAGLIARDI, JOSÉ A. e POPADIUK, SILVIO. "Atitudes do consumidor em relação à propaganda na cidade de São Paulo" Revista de Administração - F.E.A.-USP, volume 14, número 1 (janeiro/março, 1979)
- NEWMAN, WILLIAM H. Ação administrativa. São Paulo: Editora Atlas, 1977)
- _____ "O planejamento estratégico sob fogo cruzado". Revista Exame, (março, 1983)
- OPTNER, STANFORD L. Análise de sistemas empresariais. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, (1965)
- RADOSEVICH, H. RAYMOND "Implicações estratégicas para a estrutura organizacional". Do planejamento estratégico à administração estratégica. Copilado por: H. Igor Ansoff; Roger P. Declerck; Robert L. Hayes. São Paulo: Atlas (1981)
- RONDINELLI, DENNIS A. "Planning developing countries". Long range planning, volume 12, número 3, (June, 1979)

STEINER, G. A. e SCHOLHAMMER H. "Pitfalls in multinational long range planning". Long range planning (April, 1975)

STEINER, GEORGE A. Top Management Planning. New York: Macmillan Publishing Co., 1968

STEINER, GEORGE e WINER JOHN B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, (1977)

THOMPSON JR, ARTHUR e STRICKLAND, A. J. Strategy and Policy. Texas: University of Alabama, Business Publication Inc. (1978)

TREGOE, BENJAMIN B. e ZIMMERMAN, JOHN W. "Pode o pensamento estratégico sobreviver." apostila

VASCONCELLOS FILHO, PAULO Proposição para formulações de um plano estratégico. Apostila da Fundação João Pinheiro (1979)

VASCONCELLOS FILHO, PAULO "Afiml, o que é planejamento estratégico?" Revista de administração de empresas - F.G.V., (abril/junho, 1978).

ANEXO 1

ECOLOGIA DE EMPRESAS (EE)

Os estudos de (EE) partem do princípio de que uma empresa tem muitas semelhanças com um ser vivo, e que podemos nos valer dos estudos sobre ecologia em biologia para explicar e prever o comportamento no meio empresarial.

No livro Ecologia de Empresas - um estudo do ambiente empresarial (46) é apresentado como uma das finalidades da (EE), o melhor conhecimento da empresa e do sistema econômico é mencionado:

"Podemos dizer que, para conhecer bem uma árvore, não é suficiente estudá-la isoladamente. Em um certo ponto, o progresso de nossos conhecimentos entrará em rendimento decrescente. O prosseguimento acelerado depende de estudarmos também o bosque de que a árvore faz parte e os tecidos orgânicos que a compõe".

Nesta citação vemos que uma árvore é um sistema que não pode ser analisado isoladamente do seu ambiente; da mesma forma podemos transpor para uma organização, que pode ser estudada considerando apenas os seus aspectos internos, mas que também é necessário o entendimento do funcionamento do ambiente em que situa.

No livro acima citado é observado que duas espécies de peixes (a tilápia e a truta) têm tolerâncias di-

46. Adalberto A. Fischmann, Ruy A. da Silva Leme, Sergio B. Zaccarelli, Ecologia de Empresas - um estudo do ambiente empresarial (São Paulo, Atlas, 1980) p. 23.

ferentes para a temperatura da água, o que se constitui um fator ecológico, e que empresas de ramos diferentes também podem apresentar fatores ecológicos diferenciados, como, por exemplo, a sua lucratividade e salários.

Neste exemplo pode-se justificar algumas generalizações como a de que Banco ganha muito, e de que Empresa Pública dá prejuízo. Isto não quer dizer que todo Banco em todos os anos apresentem alta taxa de lucratividade e nem que todas as Empresas Públicas dêem prejuízos, mas poderia ser estudado e se chegar à uma conclusão que, por exemplo, os Bancos vêm apresentando, nos últimos 50 anos, uma rentabilidade superior às demais empresas. Isto significa que o Banco, como uma espécie entre as demais empresas, possui um fator de predomínio sobre as outras espécies de empresas, e que este fator deve ser levado em conta numa análise ambiental de uma empresa, quer seja ela um banco ou se relacione com ele.

Anexo 2

ALGUNS PONTOS DA TEORIA DA ATITUDE

Para podermos analisar os fatores apresentados, que em nossa opinião contribuem primordialmente para a resistência na introdução do Planejamento Estratégico formal em uma organização, iremos comentar alguns pontos da teoria da atitude que facilitarão esta análise.

No artigo "A Imagem percebida do B.N.H. na cidade de São Paulo", que foi publicado na revista de administração da U.S.P. (20), Guagliardi faz uma breve revisão da Teoria de Atitude, Percepção e Formação de Imagem. Neste tópico vamos procurar reunir os principais pontos sobre Atitude apresentados pelo artigo e que possam ajudar neste trabalho.

Uma definição de Atitude:

" - Atitudes são sistemas duradouros, de avaliações positivas ou negativas, sentimentos emocionais e tendências de ações de prós e contras com respeito a um objetivo social (Krech, Crutchfield e Ballaehy, 1962). "

Componentes de Atitude:

Os três componentes de uma atitude, que se relacionam, são:

- . Cognitivo - a maneira pela qual o objetivo é percebido, envolvendo passos, tais como:
 - . atenção
 - . compreensão
 - . conhecimentos.

20. José A. Guagliardi, "A imagem percebida do B.N.H. na cidade de São Paulo", Revista de Administração - FEA - U.S.P., vol. 13 - nº 1 - (janeiro/março, 1978), p. 67.

- . Afetivo - a avaliação e o sentimento de gostar ou não de um objeto ou ato.
- . Comportamental - Tendência de ação em direção à Atitude de compra ou rejeição de um objeto ou ato.

Como a introdução de Planejamento Estratégico não visa vender um produto, mas uma idéia, o componente comportamental da Atitude ficaria melhor definido para o nosso caso, como sendo:

- . Tendência de ação em direção à Atitude de Aceitação ou Rejeição de uma idéia.

Popularmente, a pessoa que "compra a idéia", implica uma posição ativa em relação à esta, porque, a partir do momento em que a pessoa "compra a idéia", esta também passa a ser sua, e precisa ser defendida pelo seu dono, como qualquer coisa que lhe pertença.

No artigo "Atitudes do Consumidor em relação à propaganda na cidade de São Paulo" (21), que também foi publicado na revista de Administração da U.S.F., de autoria de Mazzon, Guagliardi e Popadiuk, indica que estes três componentes de Atitude estão incorporados nos três principais modelos de resposta do consumidor (Strong, 1925; Lavidge e Steiner, 1961; Rogers, 1962) e que tais modelos mostram o indivíduo passando de um estado cognitivo até atingir o estado comportamental, ou seja, da atenção ou estar a par de um determinado produto ou serviço, até o estágio de ação, compra ou adoção do produto (ou idéia como colocamos acima).

21. José A. Mazzon, José A. Guagliardi, Silvio Popadiuk, "Atitudes do consumidor em relação à propaganda na cidade de São Paulo", Revista de Administração - F.F.A. - U.S.F., vol. 14, nº 1 (janeiro/março, 1979), p. 61

Voltando ao artigo anterior, veremos as características de uma Atitude:

- . Atitudes não são inatas. Elas pertencem ao domínio das motivações humanas sob o rótulo "impulsos sociais", "necessidades sociais", "orientações sociais".
- . As atitudes não são estados temporários, mas são mais ou menos duradouras, uma vez formadas.
- . As atitudes sempre implicam uma relação entre o indivíduo e objetos (ou idéias no nosso caso).
- . Esse relacionamento não é neutro, apresentando propriedades motivacionais - afetivas.
- . Esse relacionamento é obtido através da formação de categorias, tanto diferenciando entre objetos, quanto diferenciando entre a relação positiva ou negativa da pessoa com os objetos em diferentes categorias (Sherif e Sherif, 1967).

Do que foi apresentado das características da atitude, podemos inferir:

- . As atitudes podem ser mudadas porque elas não são inatas.
- . Pelo fato das atitudes serem, mais ou menos duradouras, pode-se antever a dificuldade que se tem em alterá-las, mas uma vez realizado este trabalho, e com alguns reforços periódicos, a atitude positiva poderá ser duradoura.

... ..