



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

*"Estratégia é a futuridade do presente".
(Peter Drucker)*

Ary Marques Jones

Traçando, quando pertinente, um paralelo com a estratégia militar, o autor formula os fundamentos da estratégia empresarial. Ele identifica, nas deficiências da cultura empresarial brasileira, as dificuldades da capacitação estratégica empresarial no País e assinala os pontos-chaves para implementar a estratégia cujos fundamentos formulou.

INTRODUÇÃO

A estratégia é a arte de preparar e aplicar os meios disponíveis (ou o poder) no cenário considerado, levando-se em conta os óbices existentes ou potenciais, para alcançar os objetivos estabelecidos pela Política.

A eficácia do estrategista dependerá do correto planejamento e a aplicação daqueles meios no momento oportuno, nos quantitativos, qualidade e local adequados em que poderão produzir, com a eficiência esperada, os efeitos desejados.

Já foi dito que a estratégia militar é a administração abrangente do poder; a tática é a sua

aplicação imediata.¹ No caso, objetivo e poder são os elementos essenciais da estratégia militar (*estrategós* – general, em grego; *estrátós* – exército e *ágein* – conduzir). A palavra *estrategema* (cognata de *estratégia*) significa manobra militar, artil de guerra.

Segundo a concepção dos estudiosos da estratégia militar, após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) a estratégia deixou de ser a “arte dos generais” para se transformar na “arte dos estadistas”.

Por outro lado, muitos dos ensinamentos da estratégia militar passaram para o campo civil, especialmente naquele ligado à atividade empresarial.²

Os princípios estratégicos do imperador chinês Sun Tse (VI AC) expostos na obra *Ping-Fa* (arte da guerra) consagram 13 tópicos, enquanto Napoleão sintetizou em 115 máximas toda a sua experiência estratégica e tática militares.

De uma forma bastante sintética é possível enumerar-se os princípios estratégicos básicos (militares) aplicáveis à empresa: objetivo, ofensiva (ação de empreender), massa de manobra (concentração de recursos hu-

manos e outros), coordenação, elemento surpresa (senso de oportunidade), maneabilidade (no uso dos recursos disponíveis), segurança e simplicidade.

FUNDAMENTOS

Conceito de Cenário

Um dos pontos essenciais a serem observados na estratégia empresarial diz respeito ao conceito de “cenário”. No caso, perfeitamente identificado na teoria da estratégia militar, já que nessa área é que este conceito foi desenvolvido³ e consagrado.

Considerados os mecanismos da economia de mercado, pode-se identificar como “cenário” aquele onde convivem empresas com objetivos mercadológicos afins. Em decorrência, é válido admitir-se que essas empresas estão permanentemente em “guerra comercial”.⁴ Aqui, por conseguinte, procede a associação de estratégia empresarial com a militar, onde podem ser aplicados os princípios da teoria de “cenário” à modalidade do “cenário mercadológico”.

A particularidade deste “cenário” é a de apresentar as

¹ “Strategy is the comprehensive direction of power; tactic is its immediate application” (Rosinsky).

² “A história das sociedades humanas até o presente, mal se distinguiu da história militar” (J.J. Servan Schreiber).

³ Rand Corporation, uma organização de R&D (Research and Development) norte-americana (Califórnia) que, durante muitos anos, colaborou com a USAF em assuntos de defesa do espaço aéreo dos EUA.

⁴ A “guerra” está presente na concorrência empresarial; um confronto permanente de atividades e interesses (Trout et Ries).

principais características dos protagonistas que nele convivem, bem como as respectivas relações, sejam eles pessoas jurídicas ou pessoas físicas. No caso, definindo o grau de dependência e/ou de conflito de interesses e as interfaces entre aqueles protagonistas. A par disso, o "cenário" deve levar em consideração as condições de contorno (*constraints*), que restringem os graus de liberdade daqueles mesmos protagonistas.

Há que se considerar, ainda, como relevantes, os aspectos dinâmicos inerentes ao "cenário", devido às mudanças das condições de contorno e/ou das mutações sofridas pelos próprios protagonistas.

Assim, o "cenário", com todas as suas peculiaridades, pode ser considerado como um pano de fundo sobre o qual se projeta a empresa.

Sem o conhecimento adequado desse "cenário mercadológico" é impossível o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficaz, por parte dos dirigentes das empresas protagonistas.

Sem conviver nesse "cenário", vivenciando as complexidades que lhes são próprias, é pouco provável que se possa detectar a tempo (de corrigir ou, pelo menos, neutralizar) as aleatoriedades ou imponderáveis responsáveis por surpresas ou pelo inusitado que neles possam vir a ocorrer.

As turbulências mercadológicas geram ambigüidades, con-

flitos e inseguranças que dificultam, sobremaneira, os ajustes necessários às mudanças comportamentais dos protagonistas envolvidos no dito "cenário mercadológico".

Os dirigentes devem ter a capacidade de aceitar tais verdades como "regras do jogo" da "estratégia empresarial", formulando as ações conseqüentes que facilitem a sobrevivência da empresa, em condições adversas ou de incertezas.

O grau de incerteza, em termos de "cenário mercadológico", pode ser associado àquele de uma empresa operando em ambiente de turbulência, como se um navio fosse navegando em mar revolto, debaixo de temporal e no meio de um nevoeiro. Quanto pior for o tempo e quanto menor for a visibilidade, maior será a necessidade da utilização contínua de instrumental de navegação disponível (traçadores de rota, sistemas inerciais, navegação por satélite, radiogoniometria, batimetria, sonar etc). E, destarte, assegurar a todo instante dados confiáveis da posição do navio, que daria ao seu comandante, no momento oportuno (amainado o temporal e/ou levantado o nevoeiro), condições para desfechar rumo e velocidade adequados à sua respectiva missão.

O mesmo se daria com uma empresa dentro de uma turbulência mercadológica. Conhecer-se a si mesma, bem como a sua posição relativa à concorrência e demais fatores de contorno

presentes nesse cenário, seria condição *si ne qua* para "desfocar o rumo" em direção aos objetivos e metas futuros. No caso, aqueles que poderiam ser identificados no momento em que se reduzisse ou acalmasse a turbulência mercadológica, até então existente.

Conceito de Planejamento

O "planejamento estratégico" é condição necessária, ainda que não seja de suficiência, para o sucesso da estratégia empresarial. É ele que permite pôr em ação a decisão política relativa ao desempenho futuro da empresa.

O planejamento estratégico pode ser visto como uma etapa natural do processo de gestão. Na realidade, ele é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, com o melhor conhecimento possível das suas conseqüências futuras, a organização coerente do esforço necessário para implementar essas decisões e os indicadores para comparar resultados com expectativas, através de uma retroalimentação (*feedback*) constante. Daí, a conotação dinâmica do planejamento estratégico, quando se considera sempre o *status* presente das ações empresariais em curso, através da retroalimentação dos desvios entre o realizado e o previsto e, as con-

seqüentes redefinições das decisões afins (decisões reformuladas).⁵

Planejamento estratégico não corteja a futurologia, já que vive basicamente no presente; apenas se dando conta das implicações futuras daquilo que for decidido agora. Preocupa-se, na verdade, com dois aspectos que são essenciais ao processo de planejamento-indicadores (metas ou objetivos empresariais) e a retroalimentação respectiva. Com isso assegurando um melhor equilíbrio entre expectativas e resultados, na medida em que as correções adequadas sejam introduzidas na dinâmica do planejamento. Nunca é demais chamar-se a atenção para o fato de que a empresa tem que se ajustar às mudanças maiores ou menores, que acontecem no cenário mercadológico. No caso, conseqüentes das mudanças políticas, psicossociais e/ou sócio-econômicas que possam ocorrer naquele cenário, mencionadamente aquelas trazidas por inovações tecnológicas (um dos maiores agentes de "perturbação" do cenário mercadológico).

Conceito de Sistema

Um sistema pressupõe a interação entre elementos voltados para atividades afins, sejam eles órgãos e/ou pessoas e coisas e/ou materiais.

⁵ No caso da estratégia militar, esse procedimento estaria associado ao chamado: "exame corrente de situação".

Esses elementos são interligados por fluxos de informações que asseguram aquela interação. No fundo, o que se busca num sistema é o estabelecimento da relação entrada/saída (*input-output*) nesse fluxo de informações, de modo que o sistema seja mantido em equilíbrio dentro do objetivo para o qual foi concebido.

Todo o sistema pode ser decomposto em subsistemas. Cada um deles se relaciona ao antecedente e ao conseqüente, através de interfaces adequadas. Assim, a saída (*output*) de um pode ser a entrada (*input*) de outro. A interface compatibiliza essas informações, tornando-as coerentes entre si.

O sistema tem em si, implícito, a tese da dependência. O sistema opera através de uma cadeia de elos (subsistemas) que se interligam funcionalmente, sendo ele tão forte quanto o mais fraco de seus elos.

Os sistemas podem ser fechados ou abertos.

Quando o sistema é fechado, torna-se necessário que a saída do último subsistema passe automaticamente à entrada do primeiro subsistema, dentro do conceito de *feed-back* (retroalimentação).

O efeito de retroalimentação permite que o sistema seja mantido em equilíbrio. Isso é de fundamental importância para aquilo que se possa esperar de um sistema.

Nos sistemas abertos, diferentemente dos fechados, não

há retroalimentação automática. Nesse caso, ainda que seja possível e desejável obter-se um equilíbrio total do sistema, ele é muito mais lento do que no sistema fechado, pela ausência da retroalimentação automática entre o último e o primeiro dos subsistemas. Essa retroalimentação é que permite corrigir o elemento de entrada do primeiro subsistema.

A existência de retroalimentação automática é possível nos sistemas elementares, que operam com parâmetros e faixas de tolerância bem conhecidas, inclusive com bancos de dados e computadores devidamente programados e permanentemente *on line*. Todavia, os sistemas mais complexos, que envolvem sobretudo grande relacionamento de pessoas, através interfaces assaz complexas, são geralmente abertos nos pontos de decisão. Esse seria exatamente o caso de um sistema global que envolvesse um cenário mercadológico.

A montagem de um sistema parte, invariavelmente, de um modelo institucional, onde as relações entre pessoas ou órgãos e coisas ou entidades materiais são estabelecidas. A seguir, desse modelo, passa-se para o modelo determinístico onde são indicados os vetores (módulo e sentido) dos fluxos de informações que percorrem o sistema, caracterizando as interfaces e as relações (em termos qualitativos e quantitativos) pertinentes a cada subsistema. Em

dadas circunstâncias, pode-se evoluir dos modelos determinísticos para os estocásticos, que permitem o tratamento adequado das aleatoriedades, quando se busca definir a probabilidade de prognósticos de comportamento do sistema.

O sistema de um cenário mercadológico é montado através de um modelo institucional para depois passar a um modelo determinístico. Geralmente, não existem modelos estocásticos para esse tipo de sistema. É possível, todavia, que esses modelos possam vir a ser considerados para determinados subsistemas, que pertencem ao sistema global (estudo de mercado).

Um sistema procura minimizar deficiências humanas e compensar as possibilidades do erro humano. A par disso, a sua montagem é organizada de tal maneira que, a qualquer tempo, se torne possível o rastreamento (*traceability*) de informações. Esse rastreamento é fundamental para identificar e caracterizar, à base da relação causa-efeito, as deficiências do sistema.

Um sistema procura, outrossim, caracterizar o tempo de resposta entre a ação e a reação. Desde nanossegundos, quando se trata de um sistema totalmente automático comandado por computadores super-rápidos, até um sistema educacional cujo tempo de resposta, em termos de seus efeitos para

uma sociedade organizada, pode ir a uma geração (25 anos).

Um sistema global será composto de tantos subsistemas quantos forem necessários. É óbvio que cada subsistema desses deve ser compatível com o sistema global, sobretudo no que tange à compatibilização dos elementos de entrada e saída do fluxo de informações que percorre o sistema global.

O subsistema de uma empresa, apoiado no desenvolvimento de uma mentalidade própria, busca uma estrutura de organização adequada, manuais de procedimentos técnicos e administrativos, e, sobretudo, endoutrinamento e treinamento contínuos do pessoal envolvido naquele subsistema.

O fortalecimento desse "elo" da cadeia principal do sistema, associado à estratégia empresarial, é básico para o sucesso das "missões" consideradas no planejamento estratégico.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (propriamente dita)

O tripé de apoio

Aceitas as considerações introdutórias deste ensaio, é possível concluir-se que a estratégia empresarial deve apoiar-se sobre um tripé constituído pelos segmentos: cenário, planejamento e sistema.

A estratégia, na realidade, não depende somente de um deles, ou, melhor dizendo, ela não é apenas cenário, ou pla-

nejamento ou apenas, ainda, sistema.

Ela depende igualmente dos três, porque sem conhecer intimamente o cenário, onde está inserida, não tem condições efetivas de elaborar e/ou implementar qualquer tipo de planejamento coerente. Se dominar o cenário, mas não executar um planejamento estratégico, afim com este e com as necessidades da empresa, nada feito.

Por outro lado, se dominar o cenário e se, em função deste, planejar de maneira adequada, mas não integrar esse mesmo planejamento de forma "sistêmica", não haverá a retroalimentação (essencial à dinâmica do planejamento) e as conseqüentes reformulações de metas e/ou meios para atingi-las. Inclusive, não seria provável a identificação das causas efetivas de efeitos não desejados, não fosse a possibilidade de se fazer rastreamento (*traceability*), conseqüência, também, da aplicação da tese "sistêmica".

Há autores com autoridade e tradição, como é o caso do Professor Ansoff,⁶ que preferem usar a expressão "Gerência ou Administração Estratégica", quando falam de estratégia empresarial. De fato, é melhor essa

expressão, mais abrangente do que planejamento estratégico, já que ela se associa, com propriedade, à ação de administrar ou conduzir a estratégia empresarial. Certamente muito mais próxima da atividade de Estado-Maior das Forças Armadas, que enuncia as hipóteses de confronto e implementa os planos militares conseqüentes, assessorando o Comandante-em-Chefe na administração da estratégia militar determinada.

Enquanto nos limites do "planejamento estratégico" a preocupação é com uma postura da empresa diante do cenário mercadológico, a "administração estratégica" é mais abrangente porque incorpora a própria capacitação estratégica da alta administração da empresa (em termos de vocação, maturidade, descortino, sensibilidade e conhecimento). Enquanto "planejamento estratégico" lida com ideais, números e probabilidades, a "administração estratégica" acrescenta a adequação de atitudes comportamentais, em termos de gente, bem como as mudanças na estrutura da organização, levando a alta administração a um novo comportamento empresarial.⁷

⁶ H. Igor Ansoff (Professor do European Institute for Advanced Studies Management, Bruxelas, e na Stockholm School of Economics), autor do livro *Strategic Management*, MacMillan Press, Londres, 1979.

⁷ "Se primeiramente pudermos saber onde estamos e, em seguida, para onde somos levados pelas nossas tendências, poderíamos avaliar melhor o que fazer e como fazer para chegarmos ao nosso destino" (Abraham Lincoln).

Estado-Maior versus Assessoria de Alta Administração

Aqui vale, novamente, como reflexão, a comparação de estratégia de vários níveis da hierarquia militar, considerada a estratégia maior desdobrada em planos estratégicos das hipóteses de guerra até os planos táticos, que têm curso no caso de ações reais ou simuladas (exercícios de campanha).

A empresa, nesse caso, tem o seu planejamento estratégico, considerados os horizontes de planejamento a médio e longo prazo, bem como os seus planos a prazo curto (ano fiscal consequente àquele, em exercício), que podem ser associados aos planos táticos militares.

Mesmo dentro da empresa há funções como a de Marketing que podem ser associadas àquelas de Estado-Maior, marcadamente estratégicas, enquanto as que respondem por Vendas são basicamente táticas.

Marketing é centralizado como *staff* da Presidência, enquanto Vendas se descentraliza e atua como atividade-fim da empresa em íntima ligação com Produção.

As clássicas 4 (quatro) seções do Estado Maior – Organização, Informações, Logística e Operações – têm, em Marketing e em outros órgãos *staff* da Presidência da Empresa, significativa representação ou homologia. Marketing deve fazer tudo que normalmente é executado

pela Seção de Informações (rigorosamente falando, até contra-informações). No caso da empresa, o conhecimento do cenário mercadológico é básico, como no do Estado-Maior (2ª Seção) é igualmente importante o conhecimento do cenário militar do futuro teatro de operações.

A Seção de Organização coordena tudo que esteja associado à viabilidade das operações pretendidas, mencionadamente naquilo que disser respeito ao recrutamento, seleção e adestramento de recursos humanos, enquanto que Marketing estuda o desenvolvimento de novos produtos e/ou produtos e/ou serviços, preocupando-se em como orientar a empresa nas necessidades de mudança e/ou adaptação de novas competências e/ou tecnologias.

A Seção de Informações responde, ainda, pelo conhecimento pleno, em termos de memória, de tudo que diz respeito ao cenário militar. Marketing administra uma memória onde se arquivam informações de natureza estratégica, cujo conhecimento, pelos tomadores de decisões empresariais, é indispensável para o desenvolvimento de negócios no cenário mercadológico.

A Seção de Logística diz respeito à administração de recursos humanos, materiais, financeiros etc., necessários às operações que deverão ter lugar no cenário militar considerado.

O conhecimento pleno dos

recursos de qualquer natureza, disponíveis pela empresa, onde se incluem a/as tecnologia/s e seu respectivo domínio, também fazem parte do instrumental comandado pela alta administração da empresa e utilizado em função do que for determinado pelo planejamento estratégico afim.

Ao Estado-Maior cabe, ainda, o Controle das Operações que forem desencadeadas por força dos planos estratégicos militares, retroalimentando-os em função das discrepâncias entre o planejado e o efetivamente alcançado (exame corrente de situação). Da mesma forma, os planos estratégicos empresariais devem buscar na retroalimentação respectiva os meios e modos, no sentido de corrigir e realimentar todo o processo operacional determinado originalmente.

Por outro lado, quer do lado da implementação da estratégia militar, quer de estratégia empresarial, é importante a consideração do rastreamento. As razões na relação causa/efeito, que levaram ao insucesso de determinada missão, cometida pelo planejamento estratégico, precisam ser conhecidas e, em consequência, corrigidas ou, no mínimo, neutralizadas. A ação do rastreamento é que vai facilitar tal identificação, no espaço

de tempo mais expedito que for possível.

Dificuldades na capacitação estratégica empresarial

A maioria delas reside provavelmente nas deficiências da cultura empresarial brasileira, como exemplificado a seguir:

- A pressão pelo imediatismo dos resultados a serem alcançados nos negócios da empresa, certamente o grande responsável pela frase "o urgente é o inimigo do importante".⁸
- O mau hábito do brasileiro que, não acreditando em planejamento (é o atavismo da improvisação e do jeitinho), começa por desmoralizá-lo (quem consegue ver alguma coisa adiante, se se vive atualmente em permanente turbulência?), descumprindo as metas e prazos para atingi-los.
- A distância que existe entre a capacidade de aliar, a capacidade de escrever e a capacidade de agir. De um modo geral, somos bons na primeira delas e medíocres nas demais.
- A despreocupação quanto à retroalimentação, com ausência sistemática no processo

⁸ "A necessidade de ação e decisão em crises imediatas parece freqüentemente impedir o estudo sério e cuidadoso de problemas fundamentais de largo alcance. Então, os problemas antes desprezados levantam-se subitamente na sua verdadeira importância e passam a ser novas urgências, às quais devemos reagir prontamente, em geral com improvisações desastrosas". John F. Kennedy.

de aferição dos erros entre o projetado e o realizado, se obviamente aplicar-se na análise causa/efeito e a conseqüente realimentação do processo com novas decisões.

- Incapacidade de comunicar e de preparar as mudanças trazidas pelo planejamento estratégico em marcha, sobretudo aquelas que dependem da mudança de atitude comportamental de pessoal.
- O despreparo e a não-disposição de estudar, analisar e aprofundar-se nos conceitos de estratégia empresarial. No caso, admitindo até mesmo que outros devem saber mais que eles (dirigentes), é que precisam ser convencidos dos méritos ou fraquezas do processo, mas não necessariamente assumir a responsabilidade pela institucionalização na empresa, da estratégia empresarial.
- A atitude técnica quase generalizada do mundo de negócios, de que é ingênuo trabalhar-se com afincos e/ou investir em estratégia empresarial num cenário mercadológico tão turbulento quanto o nosso. Mais vale um *lobbying*, não importa a que preço, a fim de se atingir com rapidez metas e resultados para os quais seria necessário despende muito esforço e sacrifício pessoal.
- O individualismo do brasileiro,

ro, que geralmente traz para si tudo e nada para os outros, talvez responda pela pouca aplicação ou interesse dos empresários para que seja institucionalizado, na empresa, a indispensável memória técnica. Obviamente, sem uma memória técnica atualizada, com informações de credibilidade aceitável, não é possível fazer-se planejamento estratégico.

- As empresas que não têm *sprit de corps*, porque os seus dirigentes não desenvolveram a sua respectiva sensibilidade para esse tipo de comportamento de seu próprio pessoal, não é uma empresa solidária. Em termos exagerados, pode-se até dizer que tal empresa é constituída de mercenários a quem se paga um soldo pela execução de trabalho e ponto. É evidente que de um "mercenário" só se pode esperar atitudes egoístas; jamais sentido de participação, abertura ou troca de informações. Essas, ele guarda avaramente para si, já que se constituem no seu patrimônio, mesmo quando as incorpora às expensas da empresa que o contratou. Uma empresa sem *sprit de corps* não tem memória.

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (pontos-chave)

Definição da Política Empresarial (Policy Making) – sua revisão

são, atualização e consolidação, através de administração apropriada.

A Política (com P maiúsculo), praticada pela empresa, está fundamentalmente associada ao seu objeto social, ou seja, à sua respectiva "razão de ser" (*raison d'être*) e à sua posição no cenário mercadológico, onde se encontra inserida, observados os seus graus de liberdade (facilitadores de sua ação comercial), bem como aqueles outros de contração (limitadores de sua ação comercial), além de sua inter-relação com a organização ambiental representada pelas interfaces com os protagonistas que participam do cenário mercadológico considerado.

Em linguagem estratégica, tal postura empresarial pode ser comparada (dentro das devidas proporções) com aquela de um estadista em relação à estratégia de um Estado (vale lembrar-se de que há empresas "maiores" do que Nações).

Ao fazer a revisão dessa Política, em função da vontade soberana do empresário, é necessário que ela se dê na medida em que se possa analisar e avaliar na forma de um diagnóstico mais amplo os seguintes aspectos:

- Cenário (meio ambiente) – político, econômico, social, cultural, tecnológico etc.
- Negócio – mercado, fatores críticos, dependências, posição concorrencial, tendências/avanços nos segmentos

de mercados competentes, pontos fortes e/ou fracos etc.

- Perspectivas futuras – oportunidades, dificuldades previstas, alianças e/ou acordos etc.

Conhecidos tais parâmetros e comportamentos, podem ser definidas, então, as grandes Políticas da empresa dentro de metas e principais linhas de ação que devem ser perseguidas nos prazos curto, médio e longo. Ou seja, os fundamentos das "táticas" (prazo curto) e das "estratégias" (prazos médio e longo) que devem ser estudadas para a implementação consequente daquelas Políticas.

Admitido como planejamento tático aquele associado ao ano fiscal em curso, a sua administração é corrente, em termos normais de operação empresarial. Cabe, no entanto, ao planejamento estratégico a inovação maior. Daí a instituição da administração estratégica (assumida pela alta administração da empresa como "a outra metade da laranja"), cuja tese é desenvolvida no presente ensaio.

São os mesmos dirigentes que, num processo (quase esquizofrênico) de dupla personalidade, administram o dia-a-dia enquanto perscrutam o futuro da empresa.

Na administração corrente, a tese da descentralização é quem manda (as operações são de natureza tática). Na administração do que está projetado pa-

ra o futuro mais distante, ela se obriga à tese da centralização através de um comando unificado e indelegável da estratégia da empresa.

Na primeira (tática), a delegação é essencial, enquanto na outra (estratégia), a concentração é total, de direito e de suficiência nas mãos da presidência.

Tudo indica que esse é o grande papel a ser desempenhado pelos dirigentes das organizações de grande porte, mencionadamente das empresas controladoras (*holding*).

Assim, os presidentes dessas organizações devem voltar-se, basicamente, para a futuramente do presente, usando a sua experiência e capacitação no exercício da administração estratégica e delegando aos diretores das empresas subsidiárias a administração corrente (de efeito eminentemente tático).

Ação estratégica

Ação Geral

Definidas as grandes linhas da Política da empresa, o planejamento estratégico passa para o primeiro plano da administração da estratégia empresarial.

Será feito, à oportunidade, um reexame aprofundado dos principais pontos que ajudaram

a definir a Política, então assumida pela empresa.

Afinal, planejamento é experiência de fazer, voltar a fazer e fazer novamente.⁹

Numa primeira etapa do Planejamento Estratégico o mercado deve sofrer novo exame, atentando para com os fatores e mecanismos da oferta (concorrência) e demanda (cliente em potencial) e fazendo os necessários e/ou possíveis ajustes aos números anteriormente obtidos.

Em seguida, numa segunda etapa, as capacidades, competências e recursos da empresa são avaliados e ajustados à vista de insuficiências e pontos fortes que apresentem.

Nessa etapa, é importante considerar-se o problema crítico de recursos humanos, bem como a capacitação da empresa em termos de informática, mencionadamente de banco de dados (data base), *hardware* e *software*.

Numa terceira etapa, devem ser reavaliadas as vocações, julgo de valores e aspirações pessoais dos dirigentes e respectivas capacidades para assumir riscos. É óbvio que tais características estão refletidas no elenco de políticas que constituem o portfólio político da empresa. Todavia, é importante nessa etapa de planejamento operacional que elas sejam de-

⁹ Segundo Mary Jean Parson, Teaneck, New Jersey, USA (autora do livro *Back to Basics: Planning*, com Mathew J. Culligan).

vidamente registradas e confirmadas.

Nessa oportunidade, é válido lembrar que a empresa tem, também, a sua personalidade e, portanto, as suas vocações. Na medida do seu porte, da sua tradição e da sua imagem, essa vocação pode levar muita força. Como se fora um pesado "volante de inércia" a manter a referida vocação, apesar da influência ponderável das vocações do corpo dirigente da empresa.

Pelo menos, a curto prazo, a força vocacional da grande empresa tem capacidade de absorver ou neutralizar as influências vocacionais de dirigentes arrivistas no *room-at-the-top*. A longo prazo, todavia, as coisas podem ser diferentes e aquela influência vocacional dos dirigentes (novos) pode se fazer sentir. Vale, portanto, a observação e os cuidados na elaboração do planejamento estratégico, supramencionados.

Finalmente, numa quarta etapa, a preocupação do estrategista deve voltar-se para o reconhecimento das obrigações da empresa com os outros segmentos da sociedade (não necessariamente aqueles contemplados no cenário mercadológico), além dos acionistas (conceito de responsabilidade social).

As quatro etapas, acima descritas, abrangem os chamados componentes primários do planejamento estratégico empresarial. Tais componentes devem levar na devida considera-

ção algumas influências relevantes, próprias do cenário mercadológico, onde opera a empresa, a saber:

- aspectos tecnológicos;
- idem econômico-financeiros;
- idem político-sociais.

Evidente que essas influências já sofreram uma primeira avaliação à oportunidade da definição da Política da empresa. Mas, como sempre, a técnica de planejamento (dinâmico) obriga à realimentação constante na formulação da Estratégia Empresarial.

Ação detalhada

Dentro dos horizontes do planejamento estratégico determinados (3 a 5 anos e além de 5 anos) devem ser considerados, em termos de programa de ação estratégica, os seguintes quesitos:

- a) Definição de objetivos (metas) realistas, exeqüíveis e dependentes das forças vivas da empresa, bem como as principais diretrizes para alcançá-los.
- b) Definição de objetivos setoriais, devidamente harmonizados entre si.
- c) Formulação de programas setoriais para alcançar os objetivos propostos.
- d) Integração e harmonização dos programas setoriais.

- e) Formulação de projetos individuais que permitam, dentro da necessária coerência com os programas setoriais, alcançar objetivos (metas) específicos.
- f) Avaliação e contabilização de recursos humanos, materiais e financeiros, distribuídos ao longo do tempo, e necessários à execução dos programas e/ou projetos determinados.
- g) Preparação dos orçamentos-programa e dos orçamentos dos projetos com a integração apropriada, observados os fluxos de caixa e as fontes e usos de capital, respectivos.
- h) Definição dos procedimentos das mudanças na empresa para adequá-la aos objetivos do planejamento estratégico pretendido. Especial atenção deve ser dada à disseminação de informações, considerado de modo particular o público-alvo a ser atingido.
- i) Elaboração dos mecanismos de controle relacionados ao desenvolvimento do planejamento, mencionadamente *software* para CPD, observada a problemática da retroalimentação e da realimentação do "sistema" planejado, bem como a eventual necessidade de rastreamento (caso de "sinistro" na execução do referido plano).
- j) Implementação do planejamento estratégico, observando de modo especial as providências logísticas afins (recursos humanos, financeiros, materiais e de tecnologia) dentro da "máxima": recursos adequados (qualidade e quantidade), no tempo adequado, no local adequado para os projetos adequados.
- l) Avaliação dinâmica dos resultados alcançados através de controle operacional sistêmico (retroalimentação) com a correção devida dos desvios entre o previsto e o realizado. Quando couber, proceder a identificação de causa/efeito de erros ou deficiências encontradas através da técnica de rastreamento.
- m) Reformulação das decisões até então em marcha e implementação competente das ações conseqüentes, num processo iterativo, sem solução de continuidade.

Descendo, ainda, mais um patamar no processo de planejamento, poder-se-ia adiantar, numa apresentação mais analítica, detalhes integrados dentro de uma planilha matriciada, que facilita a visão conjunta daquele planejamento (ver a seguir).

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Planejamento Estratégico

	Planejamento de Marketing	Planejamento Financeiro	Planejamento Produção	Planejamento R. Humanos	
Planejamento Operacional (programas e projetos)	Estudo de Mercado	Custos	Capacidade de Produção	Recrutamento e Seleção	Controle Operacional (retroalimentação, realimentação e rastreamento)
	Identificação Novos Produtos	Expectativa de Lucros	Controle de Qualidade	Treino	
	Lançamentos Novos Produtos	P. Investimentos P. Compras	Adequação às novas exigências de Produção	Cargos e Salários	
	Planejamento Vendas	Fontes e Usos de Capital	Mão-de-Obra	Sistemas de Incentivos	
	Apreçamento Margens		Equipamentos	Avaliação de Desempenho	

Embora a expressão "estratégia empresarial" tenha um contexto diferente do original "estratégia militar", o objetivo da estratégia é sempre o mesmo, isto é, vencer. No caso da estratégia empresarial, vencer no negócio que explora, ou seja, o confronto com a concorrência e os imponderáveis da economia de mercado.

A administração estratégica, a par do planejamento, deve considerar como igualmente relevante a condução das operações, em grande escala, projetadas para um futuro de médio e de longo prazo.

Em termos de planejamento, uma vez implementado o plano conseqüente, a preocupação da administração estratégica deve ser a de monitorá-lo, ou seja, acompanhar criticamente o progresso do planejamento estratégico em ação.

Ainda no seu papel de administrador da estratégia em marcha, cabem-lhe algumas atribuições específicas, cujo desempenho será fundamental para a eficácia e a eficiência do planejamento em causa. Essas atribuições são:

- equilibrar as metas com os procedimentos e exigências para atingi-las;
- reexaminar e avaliá-las realisticamente, procedendo as alterações e/ou mudanças naquilo que for viável, dentre os objetivos colimados pelo planejamento em execução;
- resolver os conflitos entre os protagonistas envolvidos pela estratégia considerada e os partícipes do cenário sobre o qual ele se projeta;
- executar os *trade-offs* (em termos de reciprocidade), que venham a reduzir ou minimizar os conflitos acima mencionados;

- decidir, em última instância, tudo o que se refere a resultados, crescimento e imagem da empresa, por força da estratégia em implementação;
- promover, através da disseminação apropriada, as metas do planejamento estratégico aos diversos públicos-alvo da própria empresa ou que com ela convivem no mesmo cenário.

Post-Scriptum:

A aprendizagem que está implícita no processo educacional é o começo de tudo.

A aprendizagem é um processo de descoberta.

A aprendizagem ideal é aquela através da qual uma pessoa descobre que há algo a aprender, que existem inúmeros meios (incluindo a iniciativa, o empenho/determinação e a exploração, pessoais) para descobrir fatos e idéias e que, assim, a aprendizagem pode vir a ser uma aventura para o resto da vida. A curiosidade é um dos elementos impelidores/catalisadores do processo de aprendizagem. A curiosidade incessante num mundo em constante transformação é a aventura mais excitante de todas – a aventura da mente humana.¹⁰

A estratégia empresarial é uma “aventura” de aprendizagem para o resto da vida útil da empresa, num cenário mercadológico, em constante transformação.

O estrategista pode ser um dos principais agentes da aventura mais excitante de todas – a aventura da mente humana.

BIBLIOGRAFIA

Carlos Thomas e Guimarães Lopes, *Planejamento e Estratégia Empresarial*, Edição Saraiva, 1976.

Vasconcellos Filho, Paulo de, *Planejamento Empresarial*; LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

Jacques Marcowitch e Eduardo Vasconcellos, *Técnica e Planejamento Estratégico para Instituições de P&D* (Revista de Administração do IA da FEA/USP, nº 1, vol. 12, 1977).

Paulo Vasconcellos Filho, *Como Formular o Planejamento Estratégico* (publicado no livro indicado em 2).

Wilson de Souza Campos Batalha, *Comentários à Lei das S.A. (Lei nº 6404, de 1976)*.

Planejamento Estratégico do Sistema BNDES – triênio 1985/1987, Depto. de Planejamento.

Cenários para a Economia Brasileira, 1984 a 1990, Depto. de Planejamento do BNDES.

Planejamento Estratégico, Biblioteca Harvard de Administração de Empresas (Série Temática), Editora Abril, SP (são 10 trabalhos, inclusive de Richard F. Vancil e Peter Lorange, *O Planejamento Estratégico em Empresas Diversificadas*).

Etapas no Processo e Planejamento – Adaptado de Richard F. Vancil, Peter Lorange, Negócios, revista Exame nº 112, de 29.09.76, pgs. 36 e 37.

Back to Basics: Planning, Mary Jean Parson with Mathew J. Culligan, *Facts on File Publications* (publicado na revista Exame, Edição Especial, dezembro 1987).

Strategic Management, H. Igor Ansoff, The MacMillan Press Ltd., London, 1979.

Administração Estratégica, Luis Gaj, Sé-rie: Fundamentos Editora Atica S.A., São Paulo, 1987.

Estratégias Militares Dominantes, General Carlos de Meira Mattos, Biblioteca do Exército Editora, Rio de Janeiro, 1986.

Marketing-Serviços de Engenharia (Tec-

nologia, Engenharia de Projeto, Gerenciamento de Empreendimento), Ary Marques Jones, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Rio de Janeiro, 1983.

Strategy and Structure, Alfred D. Chandler, MIT Press, 14th. printing, 1986, Cambridge, Mass., USA.



ARY MARQUES JONES – *Capitão-de-Mar-e-Guerra da Reserva, Engenheiro Eletricista, Engenheiro Industrial e Administrador, exerce, atualmente, o cargo de Diretor Executivo do ITI (Instituto de Tecnologia da IESA – Internacional de Engenharia S.A.) e de Diretor de Marketing da ABNT (Associação Brasileira de Novas Tecnologias. É consultor da MONTREAL Empreendimentos e membro do Conselho de Desenvolvimento da PUC/RJ), da Comissão de Engenheiros do IBP (Instituto Brasileiro de Petróleo), da Comissão INPI/ Associação Brasileira de Consultores de Engenharia e da Comissão de Tecnologia da FIRJAN/CIR.*