

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR VERSUS PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: ANÁLISE DE MÉTODOS E RESULTADOS

STRATEGIC MILITARY PLANNING VERSUS STRATEGIC CORPORATE PLANNING: METHODS AND RESULTS ANALYSIS

PAULO JORGE RAINHA¹

NUNO MANUEL GOMES SOUSA RODRIGUES²

JOSÉ GOMES DE OLIVEIRA³

HUGO MIGUEL MOUTINHO FERNANDES⁴

JOSÉ MIGUEL DA SILVA FERNANDES E TAVARES DUARTE⁵

VITOR MANUEL LOURENÇO ORTIGÃO BORGES⁶

RESUMO

O objeto de pesquisa deste trabalho é a aplicação das teorias. Este trabalho incide sobre o estudo do Planeamento Estratégico Militar e do Planeamento Estratégico Empresarial, mais concretamente, no que diz respeito à análise de métodos e de resultados.

Neste contexto, foi dividido em três partes. A primeira é dedicada ao Planeamento Estratégico Militar e a segunda ao Planeamento Estratégico Empresarial. Em ambas as partes, é adotada a mesma metodologia, começando por efetuar um enquadramento do tipo de planeamento estratégico e caracterizando, de seguida, a análise de métodos e de resultados, de cada um. Por último, a terceira parte elabora uma análise comparativa entre os dois tipos de planeamento e projeta os contributos recíprocos entre as duas realidades.

A sistematização das principais diferenças entre os dois contextos de planeamento estratégico, constituem-se como o principal contributo deste trabalho para estudos futuros, para que mais facilmente se identifiquem as contribuições mútuas.

Palavras-Chave: Planeamento estratégico. Planeamento estratégico militar. Planeamento estratégico empresarial. Métodos. Resultados.

ABSTRACT

The study of the military strategic planning and corporate strategic planning is the focus of this paper, specifically, with regard to the analysis methods and results.

In this context, it was divided into three chapters. The first one is devoted to the military strategic planning and the second to the corporate strategic planning. In both chapters, the same methodology was adopted, starting by making a kind of framework of strategic planning and then present the analysis methods and results. Finally, the third chapter elaborates a comparative analysis between the two types of planning and designing the reciprocal contributions between the two realities.

The systematization of the main differences between the two contexts of strategic planning, constitute itself as the main contribution of this paper for future studies, to more easily identify the mutual contributions.

Keywords: Strategic planning. Military strategic planning. Corporate strategic planning. Methods. Results.

¹ Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) - Lisboa, Portugal.

E-mail: <rainha.pj@iesm.pt>

Investigador integrado CISDI.

Mestre em Administração Militar (Academia Militar).

² Instituto Hidrográfico (IH) - Lisboa, Portugal.

E-mail: <sousa.rodrigues@marinha.pt>

Licenciado Ciências Militares Navais (Escola Naval)

³ Força Aérea Portuguesa (FAP) - Lisboa, Portugal.

E-mail: <jgoliveira@emfa.pt>

Mestre em Ciências Militares (IESM)

⁴ Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) - Lisboa, Portugal.

E-mail: <fernandes.hmm@iesm.pt>

Mestre em Ciências Militares (Academia Militar).

⁵ Comando Territorial de Lisboa - Lisboa, Portugal.

E-mail: <tavaresduarte@gmail.com>

Investigador do Observatório Político.

Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais (UNL).

⁶ Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) - Lisboa, Portugal.

E-mail: <borges.vml@iesm.pt>

Investigador Integrado CISDI.

Mestre em Ciências Militares (IESM).

I INTRODUÇÃO

Na atualidade, nenhuma organização consegue definir o seu rumo, a longo prazo, e atingir os seus objetivos e finalidades de forma eficiente, se não possuir um planeamento estratégico sólido e objetivo.

O planeamento estratégico “articula com coerência os meios nacionais de natureza política, económica, psicossocial e militar, no espaço e no tempo de ação para, em situações de disputa internacional, materializar os objetivos nacionais.” (RIBEIRO, 2006).

As organizações militares, assim como as empresariais, utilizam metodologias de planeamento estratégico para traçar um caminho que vise atingir os seus objetivos. No entanto, será que ambas as organizações empregam os mesmos métodos de elaboração do planeamento estratégico e de análise dos resultados para conseguirem atingir os seus objetivos? Esta é a questão central que guia a nossa pesquisa sobre o tema, bem como sobre a elaboração do presente trabalho.

Neste contexto, o trabalho caracteriza o Planeamento Estratégico Militar (PEM), realizado em Portugal, e o Planeamento Estratégico Empresarial (PEE), identifica as diferenças entre eles, nomeadamente, quanto à análise de métodos aplicados e resultados, bem como, de que forma os dois diferentes tipos de planeamento se complementam.

Para a elaboração do trabalho, dividiu-se o mesmo em três partes. A primeira é dedicada ao PEM e a segunda ao PEE. Em ambas as partes, é adotada a mesma metodologia, começando por efetuar um enquadramento do tipo de planeamento estratégico e de seguida caracterizando a análise de métodos e de resultados utilizados por cada um. A terceira parte elabora uma análise comparativa entre as duas primeiras e projeta os contributos recíprocos entre as duas realidades, que aparentam ser distintas, mas, no fundo, têm mais em comum do que à partida seria de esperar.

O contributo deste trabalho resume-se à apresentação das principais diferenças entre os dois contextos de planeamento estratégico, no que diz respeito à análise de métodos e de resultados, bem como, os possíveis contributos que um tipo de planeamento estratégico pode facultar ao outro.

2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR

a. Enquadramento

O PEM sucede a uma fase de decisão, englobando processos de definição dos objetivos estratégicos e do estabelecimento do conceito de ação, que se traduzirão em missões concretas atribuídas aos escalões subordinados, através da definição de objetivos intermédios e de diretivas de execução (COUTO, 1988, p. 340-341).

A montante da elaboração de um PEM é efetuado um estudo da situação estratégica ao mais alto nível, onde se procede à análise dos fatores de decisão e, no seu seguimento, à formulação de possíveis modalidades de ação⁷ e posterior análise e discussão, com o propósito de obter uma decisão fundamentada e traduzida em opções que concorram determinantemente para alcançar os objetivos estratégicos. Este estudo dedica-se à identificação precisa do objetivo que se pretende atingir, à análise das ameaças que visam contrariar a obtenção deste, à análise do potencial à disposição, bem como, possíveis apoios que se possam obter, que alargam o leque de possibilidades de ação. Por fim, delinea ainda, as modalidades de ação adequadas para alcançar o objetivo desejado, tendo em linha de conta, as ameaças, as capacidades próprias e apoios possíveis, assim como, as grandes tendências e motivações dos ambientes externo e interno (COUTO, 1988, p. 328-329).

Em Portugal, o PEM é elaborado com base no Conceito Estratégico Militar (CEM) que define as grandes linhas concetuais de atuação das Forças Armadas (FFAA), o nível de ambição e as orientações gerais para a sua preparação, emprego e sustentação. Por sua vez, o CEM resulta do estabelecido no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), onde é explanado o enquadramento nacional e internacional, são caracterizados os valores permanentes da Defesa Nacional, é definido o espaço estratégico de interesse nacional, as ameaças relevantes, o sistema de alianças e organizações internacionais e as missões e capacidades genéricas das FFAA, ou seja, define as prioridades do Estado em matéria de defesa, de acordo com o interesse nacional (GALRITO, 2013). O CEM é assim, a componente estritamente militar da política de defesa nacional, sendo a sua dinâmica evolutiva ditada em função das alterações materializadas nos Programas Governamentais e em Diretivas Ministeriais (RIBEIRO, 1994, p. 820).

b. Métodos

A estratégia militar nacional deve resultar dos objetivos nacionais e da estratégia de defesa nacional. As mudanças significativas que ocorrem no ambiente internacional obrigam à frequente reanálise de todos os elementos da estratégia militar nacional. Neste contexto, torna-se útil considerar os elementos da estratégia militar como opções fundamentais sobre linhas de ação alternativas, auxiliando, desta forma, a definição de como utilizar os meios militares, a fim de materializar os objetivos nacionais (RIBEIRO, 2006).

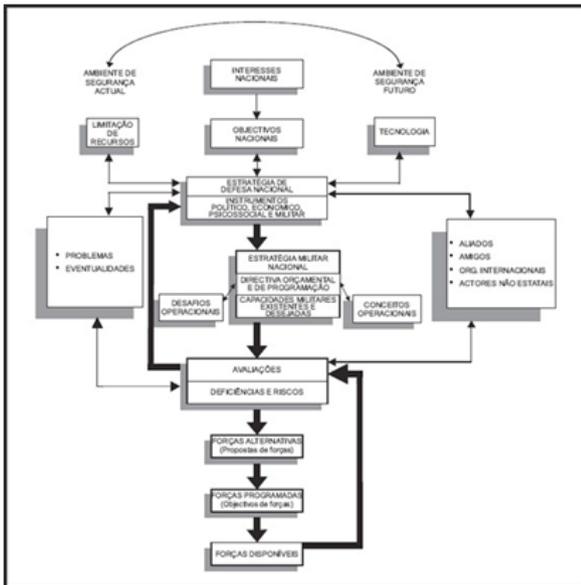
O processo de implementação da estratégia de

⁷ As modalidades de ação decorrem da análise de fatores essenciais como, a relação de forças, a importância do objetivo e o grau de liberdade de ação, e com base em combinações das gradações desses fatores dividem-se em: ameaça direta, ameaça indireta, pressão indireta, ações sucessivas, ação de lassidão, ação militar de aniquilamento, ação militar de atrito e ação indireta de neutralização (COUTO, 1988, p. 295-302).

defesa militar pode ser dividido em três fases distintas: a fase de formulação, a fase de operacionalização e a fase de controlo e realimentação. A primeira consiste na identificação dos objetivos estratégicos de defesa militar, na conceção da doutrina estratégica de defesa militar, no estudo e compreensão das FFAA, na análise da situação militar, na elaboração de modalidades de ação de defesa militar e na promulgação da doutrina estratégica de defesa militar. A segunda fase envolve a concretização do PEM, a formulação de Planos de Atividades, a operacionalização de programas e a execução de projetos. A terceira fase consiste em desenvolver mecanismos de controlo e dinamização do processo implementado pelas duas fases anteriores (PEDRA, 2013).

O modelo de Liotta e Lloyd, conforme apresentado na Figura 1, utilizado em Portugal, tem sido o mais utilizado pelos países da Aliança Atlântica na formulação de estratégias militar e de defesa nacional, assim como na avaliação das opções alternativas de estratégia e de forças (RIBEIRO, 2008, p. 10).

Figura 1. Modelo de Liotta e Lloyd



Fonte: Ribeiro (2006).

Este modelo adota a abordagem descendente do planeamento (top-down), com início nos interesses e objetivos nacionais, e desenvolve-se com avaliações detalhadas, que ajudam os decisores a selecionar as futuras estratégias militar e de defesa nacional. Encontra-se estruturado em opções estratégicas, direcionadas para a formulação estratégica, e em opções de forças, com foco na operacionalização estratégica militar nos aspetos genéticos (RIBEIRO, 2006), ou seja, na criação e geração de meios e instrumentos, que deverão existir a médio e a longo prazo, para fazer face às ameaças previsíveis nesses prazos.

O modelo de Liotta e Lloyd desenvolve-se nas opções estratégicas de defesa militar, através

da formulação da modalidade de ação estratégica de defesa militar, da diretiva orçamental e de programação e das capacidades militares disponíveis e desejadas, que determinam o dimensionamento e a seleção das forças (RIBEIRO, 2008, p. 13-15).

As opções das forças abrangem avaliações qualitativas e quantitativas da capacidade disponível para apoiar a estratégia de defesa nacional, a fim de superar os problemas e explorar as eventualidades. As deficiências e riscos são encontrados em resultado da aplicação de limitações orçamentais específicas à aquisição de meios. As escolhas alternativas de forças são avaliadas para lidar com as deficiências e reduzir riscos, programando-as para o futuro. À medida que estas forças são edificadas, tornam-se disponíveis para apoiar a estratégia.

Este modelo constitui uma ferramenta que pode ser usada para desenvolver estratégias alternativas e forças futuras, analisar os planos e estratégias em curso e desenvolver modelos alternativos para estruturação das decisões dos planeamentos estratégico e de forças (RIBEIRO, 2006).

c. Resultados

Na definição das estratégias militar e de defesa nacional, torna-se premente a avaliação da capacidade de atingir os objetivos inerentes às opções estratégicas, com base nas forças militares disponíveis, tendo em consideração os problemas e as contingências previstas.

Esta avaliação pode ser feita de diversas formas, devendo a mesma incluir determinados elementos essenciais, tais como: objetivos nacionais, estratégias (militar e de defesa), interesses estratégicos (desejados e impostos), problemas, eventualidades, recursos disponíveis (próprios e de outros atores), desajustes (riscos, deficiências, resultados imprevistos, bloqueios culturais) e forças disponíveis (RIBEIRO, 2006).

A regra fundamental é, refletir se as FFAA servem a estratégia de defesa nacional e a estratégia militar, de tal forma que, tendo em consideração os problemas e as contingências, os objetivos nacionais sejam atingidos com riscos aceitáveis. As deficiências identificadas por esta reflexão correspondem aos riscos militares e às lacunas existentes nas forças disponíveis, identificando os riscos inerentes aos programas de forças correntes.

Este processo de avaliação irá conduzir a decisões que poderão obrigar a uma redistribuição de verbas entre diferentes programas dos ramos das FFAA, com o objetivo de corrigir as deficiências. Os programas revistos, neste âmbito, são utilizados como base para planeamento do futuro sistema de forças. Durante este processo de análise, existe o risco permanente de ser efetuado um mau julgamento sobre as várias vertentes abordadas e uma ponderação incorreta das limitações estratégicas (RIBEIRO, 2006).

O modelo de planeamento estratégico e de forças de Liotta e Lloyd acentua a necessidade de realimentação

e repetição, para definir as opções estratégicas. Avaliar os desafios, os participantes e as forças disponíveis poderá realçar a necessidade de repensar a escolha inicial da estratégia de defesa nacional, para melhor satisfazer os objetivos nacionais, ou evidenciar a necessidade de rever os objetivos de defesa nacional, assegurando que não se tenciona fazer mais do que o possível com os recursos e a tecnologia disponíveis (RIBEIRO, 2006).

3 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

a. Enquadramento

O Planeamento Estratégico Empresarial (PEE) é o processo pelo qual a empresa se adapta ao seu meio envolvente ao longo do tempo, integrando o planeamento e a gestão num único processo. Procura lidar com as seguintes questões: “Qual a situação atual?” (análise), “O que se pretende atingir?” (escolha da estratégia/objetivos), e “Como se vai atingir?” (implementação de ações e controlos) (FUTURE TRENDS, 2005, p. 14).

Os objetivos a atingir pela empresa devem ser escalonados por ordem gradativa de importância numa hierarquia de acordo com a sua contribuição para a empresa. Existem três níveis de objetivos que as organizações procuram atingir e que correspondem aos níveis de planeamento: os estratégicos, que abrangem a empresa/organização como um todo; os táticos, referentes a cada departamento e os operacionais, referentes a cada atividade ou tarefa (CHIAVENATO, 2006, p. 92-94).

O objetivo da estratégia é identificar e desenvolver capacidades organizacionais que diferenciem a empresa das concorrentes e que sejam difíceis de imitar. A estratégia empresarial não se subordina a objetivos de dimensão distinta ou de nível superior, facto pelo qual se torna imprescindível que se utilizem todos os recursos disponíveis, para obter superioridade permanente face a qualquer opositor (ABREU, 2002, p. 45).

A estratégia empresarial materializa-se num confronto mediado pelo mercado e sujeito a constrangimentos de natureza legal, sem uso da força física, em que o tipo de relações que se estabelece entre atores é de competição, visando atingir, primeiramente, os objetivos que desejam e só se preocupam com a concorrência, criando-lhes dificuldades (RIBEIRO, s.d., p. 70).

Segundo John Smith (1985, p. 13-14), a estratégia como área de gestão refere-se à direção geral e à política de longo prazo da empresa e pode ser considerada como os objetivos de longo prazo e os meios gerais com que se pretende alcançá-los.

A conceção de uma organização está implícita na sua estratégia, de tal forma que por vezes é difícil distinguir onde termina a estratégia e começa a organização. O facto de a estratégia ser dinâmica obriga a que as organizações sejam flexíveis (MAGRETTA, 2010, p. 90).

b. Métodos

Na estratégia empresarial o método de resolução de conflitos é rígido e focalizado, sendo o confronto entre organizações empresariais mediado pelo mercado, sem uso da força física. O destinatário da ação estratégica é um grupo de entidades designadas de consumidores ou clientes, que constituem uma variável exógena do processo de formulação e execução estratégica, mas cuja satisfação de interesses define, em última análise, a finalidade da estratégia empresarial (ABREU, 2002, p. 47-49).

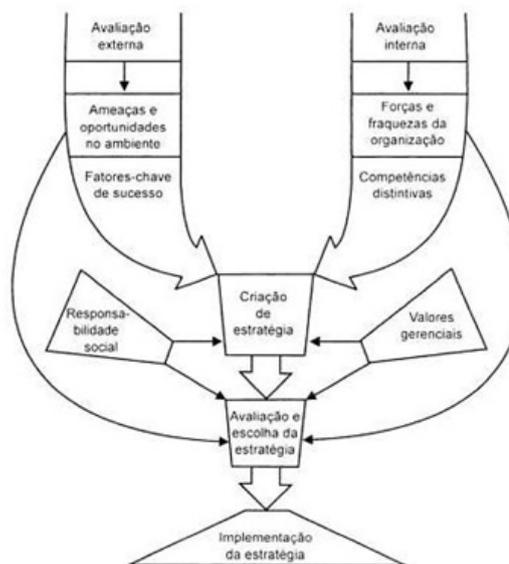
Mintzberg (2004, p. 43) apresenta diversos modelos de metodologia por meio da qual a estratégia pode ser elaborada e aplicada de maneira formal. Pese embora esta variedade, o autor afirma que, apesar da variação gradual de caso para caso, existem certos elementos comuns, ou passos, que são quase sempre seguidos e que possuem uma estrutura concetual semelhante, ou seja, um modelo básico, denominado de modelo Essencial da Escola do Design.⁸

Este modelo divide-se nas seguintes fases: Fixação de objetivos, Auditoria externa, Auditoria interna, Avaliação da estratégia e Operacionalização da estratégia (ANNUNCIACÃO, 2011, p. 27).

A fase de fixação de objetivos serve para identificar a direção estratégica em que a empresa, como um todo, deve seguir, englobando a definição de metas e estratégias. A fase de auditoria externa é para avaliar as condições da organização e a fase da auditoria interna para colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa.

Para uma correta avaliação do ambiente da organização, externo e interno, são referidos alguns instrumentos de análise (ferramentas), como a construção

Figura 2. Modelo Básico da Escola do *Design*



Fonte: Mintzberg (2004, p. 44).

⁸ Em português, do Desenho Estratégico.

de cenários, a análise dos fatores social, tecnológico, econômico, ambiental, político, legal, ético e demográfico (STEEPLED),⁹ a análise SWOT¹⁰ (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e o modelo das cinco forças de Porter (análise competitiva) que aborda a análise da estrutura da indústria, com enfoque nos concorrentes e necessidades dos consumidores, conforme Figura 3 (ANNUNCIACÃO, 2011, p. 29).

Figura 3. Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: SGK (2010).

Na fase de avaliação estratégica é apresentado uma vasta gama de técnicas (retorno sobre o investimento, análise de risco, curva do valor, entre outros) que foram desenvolvidas para avaliar as estratégias propostas. Na fase da operacionalização da estratégia são detalhados e hierarquizados os planos, os objetivos e os orçamentos, servindo também o propósito do controle (ANNUNCIACÃO, 2011, p. 30).

Existe a necessidade de serem definidos indicadores de desempenho para medir ou avaliar o desempenho organizacional na área dos resultados, do desempenho e dos fatores críticos de sucesso,¹¹ sendo uma das mais utilizadas o Balanced Scorecard (BSC) (CHIAVENATO, 2006, p. 238).

c. Resultados

O resultado imediato do PEE traduz-se num plano formal, explícito e completo, que tem o propósito comum de previsão, programação e coordenação de uma sequência lógica de eventos que conduzem aos objetivos que foram traçados. O plano é um processo formalizado

⁹ Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethics and Demographic.

¹⁰ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

¹¹ Recolha e análise de informação, pensamento estratégico criativo, processo de decisão estratégico, implementação e capacidade de decisão dos líderes.

de tomada de decisão, que elabora uma representação desejada do estado futuro da organização e especifica as modalidades de execução dessa vontade. Este responde à situação e às problemáticas existentes na organização e indica os desafios, a visão, os objetivos e quais as ações estratégicas (ABREU, 2002, p. 54).

Segundo Chiavenato (2006, p. 94), existem quatro tipos de planos: procedimentos, orçamentos, programas e regras. Os planos podem ser elaborados em três níveis: estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2006, p. 94-95).

Os objetivos estratégicos permitem visualizar o resultado final pretendido que, uma vez alcançados, contribuem para garantir a superioridade e destinam-se a corrigir vulnerabilidades, contrariar ameaças, reforçar potencialidades e aproveitar oportunidades.

Na avaliação e controlo de resultados do plano estratégico, importa analisar e identificar quais os objetivos que foram alcançados (o seu grau de realização), quais os desvios ao planeamento e as soluções necessárias para implementar esses desvios, bem como identificar alternativas e opções que permitam a prossecução dos objetivos e das etapas definidas.

O processo de controlo consta, fundamentalmente, de três fases: a definição de padrões, a avaliação de desempenho e as ações corretivas. Surge para que a implementação seja devidamente monitorizada e se assegure que o desempenho atual é consistente com os desempenhos esperados. Em função dos resultados poderão ser conduzidas ações corretivas de forma sistemática ou contingencial (SILVA, 2009, p. 113-114).

4 ANÁLISE DE MÉTODOS E RESULTADOS

a. Estratégia militar versus estratégia empresarial

Importa perceber a diferença entre as estratégias militar e empresarial para que melhor se possa entender os seus processos de planeamento, como diferem ou são comuns, no que concerne aos métodos e de resultados.

Um dos marcos inaugurais acerca da origem da estratégia remonta aos anos 500 a.C., com Sun Tzu, na sua obra "A Arte da Guerra", onde escreveu que "a guerra é um assunto de suprema importância para o Estado. (...) Daí que seja imprescindível o seu estudo exaustivo" (SUN TZU, 2005, p. 17). No entanto, só no século XIX aparecem as primeiras definições de estratégia. Para Clausewitz, "a utilização do recontro para atingir a finalidade da guerra" (GARCIA, 2010, p.120) e, para Jomini, "l'art de faire la guerre sur carte" (GARCIA, 2010, p.120). Desde então, o conceito de estratégia tem evoluído e o seu uso generalizou-se, passando do léxico estritamente militar para o civil, em especial no âmbito empresarial. Contudo,

a guerra continua a ser o seu objeto, no modelo original (COUTO, 1988).

A estratégia militar difere da empresarial no que diz respeito aos objetivos, à análise e aos resultados. A estratégia militar tem como objetivo submeter a vontade de um oponente na persecução dos objetivos políticos definidos. Para isso, analisa as condições meteorológicas e do terreno, as forças e a estrutura de comando e tem como resultado o plano de campanha. Por outro lado, a estratégia empresarial tem como objetivo a conquista do mercado, faz a análise do estudo de mercado, da estrutura da indústria, dos pontos fortes e fracos, da organização e liderança e, no final, o resultado é o plano estratégico (FREIRE, 1997), conforme sintetizamos na Tabela I.

Concomitantemente, as duas estratégias podem também diferir de acordo com outros atributos. A estratégia militar subordina-se ao poder

b. Análise de métodos

Ao analisar-se o PEM e empresarial, do ponto de vista dos métodos, constata-se que ambos os processos são divididos em fases, três no militar e cinco no empresarial, que se iniciam com a fase da formulação ou fixação dos objetivos, respetivamente. A diferença reside no facto dos objetivos militares decorrem dos interesses e objetivos nacionais (CEDN e CEM) numa perspectiva top-down, apresentada anteriormente, enquanto os objetivos empresariais são desenvolvidos de raiz, com vista a aumentar as potencialidades e diminuir ou neutralizar as vulnerabilidades das empresas, num ambiente concorrencial.

Os dois processos consideram a envolvente externa e interna, apesar de ser de uma forma indireta para ambos. No planeamento empresarial, através de várias ferramentas sistematizadas, são avaliadas as

Tabela I: Síntese e sistematização dos atributos distintivos das Estratégias Militar e Empresarial

| Atributos | Estratégia Militar | Estratégia Empresarial |
|---|--|---|
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre os objetivos inscritos numa missão estratégica definida pelo poder político; • Subordina-se a objetivos de dimensão distinta, fixados por uma entidade superior. | <ul style="list-style-type: none"> • Define a missão estratégica que incorpora objetivos a atingir; • Não se subordina a objetivos de dimensão distinta, fixados por uma entidade superior. |
| Forma de Confronto | <ul style="list-style-type: none"> • Materializa-se num confronto direto; • Eventualmente com uso da força física. | <ul style="list-style-type: none"> • Materializa-se num confronto mediado pelo mercado; • Sem uso da força física. |
| Constrangi-mentos Legais | <ul style="list-style-type: none"> • Não está sujeita a constrangimentos legais, exceto os previstos no Direito Internacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Está sujeita a constrangimentos legais. |
| Destinatário da ação estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • O destinatário da ação estratégica fixa a missão estratégica; • Participa no processo e execução estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> • O destinatário da ação estratégica constitui uma variável exógena do processo e execução estratégica; • Não fixa a missão estratégica, nem participa nesse processo. |

Fonte: Adaptado de Abreu (2002).

político, cumprindo os objetivos por este definidos e a empresarial incorpora os objetivos a atingir não existindo entidade superior. Na estratégia empresarial o confronto é mediado pelo mercado, sem o uso da força e está sujeita a constrangimentos legais, enquanto a militar, materializa-se pelo confronto direto, usando a força física, não estando sujeita a constrangimentos legais, com exceção das leis do direito internacional. No que concerne ao destinatário da ação, na estratégia militar são os militares que fixam a missão e participam no processo e execução, enquanto na empresarial, os clientes, ou consumidores, constituem-se como uma variável exógena do processo e da execução, não fixando a missão estratégica, nem participando nesse processo (ABREU, 2002, p. 50).

condições da organização e são colocadas em evidência as deficiências e qualidades da empresa, traçando-se o perfil detalhado da mesma, dos concorrentes e clientes, através de auditorias internas e externas. No caso do planeamento militar, definem-se as ameaças, as missões e as capacidades genéricas das FFAA no CEDN. A análise do ambiente interno é desenvolvida na fase de formulação, através do estudo e compreensão das FFAA, assim como a análise da situação militar.

Na fase de operacionalização, os dois processos de planeamento concretizam o planeamento estratégico. No planeamento militar, através da elaboração do PEM, formulação de planos de atividades, operacionalização de programas e execução de projetos e no planeamento empresarial, detalhando e hierarquizando planos, objetivos e orçamentos.

Para aferir se a estratégia proposta pelo planejamento está a surtir o efeito pretendido, torna-se necessário fazer o controle e realimentação. No caso militar, empregando mecanismos de controle e de dinamização e no empresarial, fazendo a avaliação estratégica com recurso a uma série de técnicas que permitem avaliar as estratégias propostas.

c. Análise de resultados

A primeira fase dos processos de planejamento estratégico, que foram abordados anteriormente, consiste na definição dos objetivos, pelo que a análise de resultados baseia-se obrigatoriamente na confirmação da concretização dos objetivos estratégicos.

No PEM avalia-se a capacidade de atingir os objetivos decorrentes das opções estratégicas tomadas, de acordo com os meios disponíveis e contingências previstas. No PEE, o atingir dos objetivos estratégicos permite garantir superioridade em relação à concorrência, minimizando as vulnerabilidades, fazendo face às ameaças, potenciando as forças e aproveitando as oportunidades.

A avaliação no planejamento empresarial visa aferir quais os objetivos estratégicos que foram alcançados e o seu grau de realização, verificar os desvios ao planejamento e as soluções necessárias para colmatar os desvios detetados e identificar alternativas e opções que permitam a prossecução dos objetivos e das etapas definidas. Este processo de planejamento prevê, também, o controle de resultados, através da definição de padrões, avaliação de desempenho e ações corretivas (sistemáticas ou contingenciais).

d. Síntese

Da análise efetuada entre o PEM e PEE foi possível construir tabelas comparativas, relativamente aos métodos e aos resultados.

Como se pode verificar na Tabela 2, os métodos utilizados no PEM e PEE, materializados pelas várias fases dos processos e ações a desenvolver em cada fase, são comuns, apesar de utilizarem, por vezes, terminologias diferentes. Contudo, no planejamento empresarial, os métodos, os instrumentos de análise e as técnicas de avaliação permitem, de uma forma mais sistematizada, medir e gerir resultados.

Tabela 2: Comparação Método Planejamento Estratégico Militar e Empresarial

| Planeamento Estratégico Militar | | Planeamento Estratégico Empresarial | |
|---------------------------------|---|---|---------------------------------|
| Fase | Ações | Ações | Fase |
| Formulação | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos objetivos; • Conceção da doutrina estratégica de defesa militar; • Estudo e compreensão das Forças Armadas; • Análise da situação militar; • Elaboração de modalidades de ação de defesa militar; • Promulgação da doutrina estratégica de defesa militar; | • Identificar a direção estratégica. | Fixação de Objetivos |
| | | • Avaliar as condições da organização. | Auditoria externa |
| | | • Colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa. | Auditoria interna |
| Operacionalização | <ul style="list-style-type: none"> • Concretização do PEM; • Formulação de Planos de Atividades; • Operacionalização de programas; • Execução de projetos. | • Detalhar e hierarquizar: planos, objetivos e orçamentos. | Operacionalização da Estratégia |
| Controlo e realimentação | • Mecanismos de controlo e dinamização. | • Avaliar as estratégias propostas. | Avaliação estratégica |

Fonte: Elaboração própria (2014).

O processo de avaliação do planejamento militar inclui a análise dos objetivos nacionais, estratégias (militar e de defesa nacional), interesses estratégicos (desejados ou impostos), problemas, eventualidades, recursos disponíveis (próprios e de outros atores), desajustes (riscos, deficiências, resultados imprevistos, bloqueios culturais) e forças disponíveis.

A Tabela 3 sintetiza o modo de avaliação de resultados dos dois processos de planejamento. Pode constatar-se que o planejamento empresarial, ao incluir o controle de resultados, permite ter uma noção mais precisa dos ganhos do processo de planejamento, ao comparar o desempenho com o padrão definido.

Pode constatar-se que, genericamente, os dois processos de planejamento são semelhantes, com fases

Tabela 3: Comparação Resultados Planeamento Estratégico Militar e Empresarial

| Planeamento Estratégico Militar | | Planeamento Estratégico Empresarial | |
|---------------------------------|---|---|------------------------|
| Fase | Ações | Ações | Fase |
| Avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos nacionais; • Estratégias (defesa nacional e estratégia militar nacional); • Interesses estratégicos (desejados e impostos); • Problemas; • Eventualidades; • Recursos disponíveis (próprios e de outros atores); • Desajustes (riscos, deficiências, resultados imprevistos, bloqueios culturais); • Forças disponíveis. | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos que foram alcançados (o seu grau de realização); • Desvios ao planeamento; • Soluções necessárias colmatar desvios; • Identificar alternativas e opções que permitam a prossecução dos objetivos e das etapas definidas. | Avaliação |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Definição de padrões; • Avaliação de desempenho; • Ações corretivas (sistemáticas ou contingenciais) | Controlo de resultados |

Fonte: Elaboração própria (2014).

algo diferentes mas conduzindo às mesmas ações. Existem apenas duas diferenças que o PEE desenvolve e o PEM não. Nos métodos, na fase de auditoria externa e interna, os instrumentos de análise e técnicas de avaliação como a construção de cenários, a análise dos fatores STEEPLD, a análise SWOT, modelo de Porter e BSC. Nos resultados, o controlo permite que a implementação seja devidamente monitorizada e se assegure que o desempenho atual é consistente com os desempenhos esperados, através da definição de padrões, a avaliação de desempenho e as ações corretivas.

Pode concluir-se que é possível incorporar ações do PEE no PEM, nomeadamente as técnicas de auditoria interna.

4 CONCLUSÕES

Perante o que foi apresentado anteriormente, constata-se que para definir o seu rumo, a longo prazo, as organizações necessitam de um planeamento estratégico sólido e objetivo, que lhes permita atingir os seus objetivos organizacionais.

Neste sentido, importa averiguar se, na concretização do planeamento estratégico, as organizações militares e as organizações empresariais utilizam os mesmos métodos de elaboração e de análise dos resultados.

Deste modo, com este trabalho, procedeu-se à caracterização do PEM e do PEE e apresentou-se um estudo cuidado e comparativo dos métodos e da análise dos resultados que cada tipo de planeamento adota. Por isso, o trabalho foi dividido em três partes: Planeamento Estratégico Militar; Planeamento Estratégico Empresarial; Análise de métodos e de resultados.

Assim, na primeira parte, concluiu-se que o PEM define os objetivos estratégicos e o conceito de ação, que

são materializados em missões atribuídas aos escalões subordinados. Torna-se pertinente lembrar que, para que este planeamento possa ser realizado, são necessários alguns documentos enquadrantes, nomeadamente o estudo da situação estratégica, o Conceito Estratégico Militar e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

Relativamente aos métodos, verificou-se que o modelo de Liotta e Lloyd, usado em Portugal, tem sido o mais utilizado pelos países da Aliança Atlântica na formulação das estratégias militar e de defesa nacional e que a análise dos resultados pode ser realizada de formas diversas, devendo, contudo, incluir determinados elementos essenciais, tais como objetivos nacionais, interesses estratégicos, recursos e forças disponíveis, entre outros.

Aquando da caracterização do PEE, constatou-se que este utiliza um processo que, integrando o planeamento e a gestão, garante à empresa capacidade de adaptação ao meio envolvente, a longo prazo.

Neste tipo de planeamento estratégico, os métodos são rígidos e focalizados, a mediação é realizada pelo mercado e não contempla a utilização da força física. Embora os modelos metodológicos sejam diversificados, existe um modelo básico comum, denominado modelo Essencial da Escola do Design.

Para uma correta avaliação dos ambientes externo e interno da organização, são usados instrumentos como a construção de cenários, a análise STEEPLD, a análise SWOT, o modelo das cinco forças de Porter e o BSC.

Na última parte do trabalho, e após a caracterização dos dois tipos de planeamento, analisaram-se as diferenças, tendo-se constatado que os mesmos diferem quanto aos objetivos, aos métodos e à análise dos resultados.

Além destas diferenças, também podem diferir

de acordo com outros atributos. A estratégia militar subordina-se ao poder político, cumprindo os objetivos por este definidos e a empresarial incorpora os objetivos a atingir, não existindo uma entidade superior. Na estratégia empresarial, o confronto é mediado pelo mercado, sem o uso da força e está sujeita a constrangimentos legais, por outro lado, a militar materializa-se pelo confronto direto, usando a força física e não está sujeita a constrangimentos legais, com exceção das leis do direito internacional.

No que concerne ao destinatário da ação, na estratégia militar, são os militares que fixam a missão e participam no processo e execução, enquanto na empresarial, os clientes, ou consumidores, constituem-se como uma variável exógena do processo e da execução, não fixando a missão estratégica nem participando nesse processo.

Interessa realçar, também, que os dois tipos de planeamento estratégico dividem os processos em fases. A diferença reside no facto dos objetivos militares decorrerem dos interesses e objetivos nacionais e numa perspetiva top-down, enquanto os objetivos empresariais são desenvolvidos de raiz, com vista a aumentar as potencialidades e diminuir ou neutralizar as vulnerabilidades das empresas, num ambiente concorrencial.

Apesar das diferenças apontadas, ambos os processos contemplam as envolventes externa e interna.

Tendo em conta o que foi apresentado anteriormente, a sistematização das principais diferenças entre os dois contextos de planeamento estratégico bem como a constatação de que é possível incorporar ações de um tipo de planeamento no outro constitui-se como o principal contributo deste trabalho para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ABREU, F. **Fundamentos de estratégia militar e empresarial**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

ANNUNCIACÃO, J. W. **Planeamento estratégico e o método de planeamento da Escola Superior de Guerra (ESG): visões em conflito?** Trabalho de Conclusão do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (Especialização)-Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2011.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **Building & implementing a balanced scorecard: nine steps to success**. Cary, NC, [2012?]. Disponível em: <<http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedScorecard9StepsToSuccess.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

CARAPETO, C.; FÁTIMA, F. **Administração pública:**

modernização, qualidade, inovação. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

COUTO, A. C. **Elementos de estratégia**. Lisboa: IAEM, 1988. v. I.

FERNANDES, A. H. **Pensar a estratégia: do Político-Militar ao Empresarial**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

FREIRE, A. **Estratégia sucesso em Portugal**. 9. ed. Lisboa: Verbo, 1997.

FUTURE TRENDS. **Planeamento estratégico para PME's**. Lisboa: IEFP, 2005.

GALRITO, C. A. **O Planeamento estratégico militar em Portugal**. Pedrouços, 24 jan. 2013.

GARCIA, F. P. **Da guerra e da estratégia: a nova Polemologia**. Lisboa: Prefácio, 2010.

MAGRETTA, J. **O que é a Gestão: como funciona e porque interessa a todos**. Lisboa: Actual Editora, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planeamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

PEDRA, C. R. **CEM-C 2012/13: novas abordagens ao planeamento estratégico: apontamentos das aulas**. Pedrouços, 2013.

RIBEIRO, A. S. Procedimentos do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional. **Anais do Clube Militar Naval**, Lisboa, out. 1994.

_____. Planeamento Estratégico e de Forças. **Revista Militar**, n. 2457, out. 2006. Disponível em: <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=136>>. Acesso em: 31 jan. 2013.

_____. Processo de Formulação da Estratégia de Defesa Nacional. In: **Boletim do Instituto de Estudos Superiores Militares nº5**. Pedrouços: IESM, 2008, p. 263.

_____. **Planeamento da Acção Estratégica Aplicado ao Estado**. Lisboa: Editorial Minerva, [1998?].

SGK. **Soluções**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.sgk.com.br/solucoes>>. Acesso em: 30 jan. 2013

SMITH, J. G. **Estratégia Empresarial**. 2. ed. Mem Martins, Lisboa: Publicações Europa-América, 1985.

SILVA, C. **Sebenta de organização, planeamento e administração**. Escola Superior de Tecnologia de Abrantes. Instituto Politécnico de Tomar, [2008?]. Disponível em: <http://www.esta.ipt.pt/download/disciplina/1899__Sebenta%20de%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Plan.%20e%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2013.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. 5 ed. Queluz: Coisas de Ler, 2005.

Indicação de Responsabilidade

O conceito de autoria adotado pela CMM está baseado na contribuição substancial de cada uma das pessoas listadas como autores, seguindo as categorias abaixo:

- (1) Concepção e projeto ou análise e interpretação dos dados;*
- (2) Redação do manuscrito ou;*
- (3) Revisão crítica relevante do conteúdo intelectual.*

Com base nestes critérios, a participação dos autores na elaboração deste manuscrito foi:

Paulo Jorge Rainha - 1, 2, 3.

Nuno Manuel Gomes Sousa Rodrigues - 1, 2.

José Gomes de Oliveira - 1, 2.

Hugo Miguel Moutinho Fernandes - 1, 2.

José Miguel da Silva Fernandes e Tavares Duarte - 1, 2.

Vitor Manuel Lourenço Ortigão Borges - 1, 2.

Recebido em 20 de outubro de 2014
Aprovado em 29 de dezembro de 2014