

# Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico

Débora Ferreira Figueiredo<sup>♦</sup>

## Resumo

O termo *planejamento estratégico* tem sido muito utilizado por administradores e gerentes de organizações há décadas. Entretanto, o conceito, abrangência e aplicação do termo permanecem ainda obscuros. Com o objetivo de aprofundar a discussão sobre o que é o planejamento estratégico, este artigo problematiza as definições de vários autores e pesquisadores do planejamento estratégico, abordando desde suas primeiras conceituações até alguns dos mais atuais estudos e pesquisas sobre o assunto.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, processo de planejamento, formulação de estratégia.

## Abstract

The term *Strategic Planning* has been widely used by business heads and managers for decades. However, the concept, scope and applicability of the term still remain obscure. With the purpose of deepening the discussion about what strategic planning is, this article reflects upon definitions and thoughts of various authors and researchers of strategic planning, from its first concepts to some of the most recent studies and research on the field.

Keywords: strategy, strategic planning, planning process, strategy formulation.

---

<sup>♦</sup> Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da PUC-SP.

## **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**

No mundo da administração de empresas, muito se ouve e se fala sobre a importância do planejamento estratégico para o sucesso das organizações. A bibliografia sobre o assunto é muito vasta e vários pesquisadores têm estudado o conceito de planejamento estratégico numa tentativa de ressaltar ainda mais a necessidade vital do pensamento estratégico nas organizações que pretendem não apenas sobreviver no mercado, mas liderá-lo.

Considerando que o macroambiente econômico, social e político está sujeito a turbulências e alterações, que tecnologias e produtos estão se tornando obsoletos de forma acelerada, e que as oportunidades no mercado devem ser identificadas com antecipação, o planejamento estratégico transformou-se no sistema de gestão do fim do século XX, e em uma forma talvez única com a qual uma gestão pode enxergar oportunidades e melhorar seus lucros.

Estamos vivendo uma era de grande agitação no macroambiente: de um lado muitas ameaças, e, de outro lado, tantas oportunidades para empresas que possuem flexibilidade e planejamento adequado para identificá-las. O planejamento estratégico capacita a empresa a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas desagradáveis do macroambiente turbulento e imprevisível dos anos 90 e do início do século XXI.

As metodologias e técnicas do planejamento estratégico, isto é, as sistemáticas científicas de transição empresarial do presente para o futuro, a curto, médio e longo prazos, são conseqüências de um desenvolvimento histórico que teve seu início no século XVIII, na Revolução Industrial da Inglaterra e da Alemanha, e, naturalmente, no berço dos pensadores econômicos das teorias clássicas de James Stuart Mills, Adam Smith, Malthus, David Ricardo, Karl Marx e Friedrich Engels e, posteriormente, dos componentes das teorias neoclássicas de Thorsten Veblen, Otto Bauer, Hayek, Joseph Schumpeter, John Keynes, Paul A. Samuelson e Milton Friedman.

Tanto os clássicos como os neoclássicos, ou seja, os monetaristas e os teóricos da economia de mercados, influenciaram o processo histórico dos sistemas de planejamento micro e macroeconômico, mas, paradoxalmente, não tiveram participação na formulação das teorias do planejamento estratégico. Foram emprestados os elementos básicos, para essa metodologia científica no âmbito microeconômico, das ciências militares, baseadas na obra monumental do general de divisão prussiano, o Barão Karl von Clausewitz, e transformados em ferramenta microeconômica por célebres acadêmicos como Philip S. Thomas, Ackoff, Louis Cassels, Marvin Bower, William H. Newman e Prof. H. Igor Ansoff nas instituições de pesquisa econômica das Universidades de Harvard, Chicago e Califórnia e, no Brasil pelo Prof. Paulo de Vasconcellos, da Fundação João Pinheiro de Belo Horizonte (Rasmussen, 1990).

A problemática com os autores norte-americanos e europeus, inclusive com o Prof. Paulo de Vasconcellos, é que as metodologias analisadas por eles se baseiam em culturas de Primeiro Mundo e ignoram que, em outros países menos desenvolvidos, existe um *vacuum* de informações reais sobre o macroambiente, bem mais turbulento do que o dos primeiros. Para chegar até as metodologias do planejamento estratégico, a microeconomia teve que passar por uma série de hierarquias e técnicas de planejamento empresarial, quase todas baseadas nos cálculos quantitativos da extrapolação de dados, ou seja, o futuro era baseado no passado, já que ambos eram muito parecidos dentro das tendências do comportamento do macroambiente, isto até a primeira crise energética nos anos 70 transformar o macroambiente em turbulência e incerteza, tornando a maioria dessas hierarquias de planejamento inviáveis, pelo menos para planejamento a médio e longo prazos.

Enquanto as hierarquias de planejamento por extrapolação têm sua maior intensidade no planejamento de fenômenos pertencentes ao microcosmo da empresa, o planejamento estratégico difere-se primordialmente nas técnicas de projeção dos macroobjetivos da empresa, dentro de uma previsão do comportamento do macroambiente, isto é, a sua maior intensidade de planejamento é

dirigida aos fenômenos externos do empreendimento, identificando oportunidades e ameaças nesse ambiente e formulando a missão da empresa de acordo com o provável comportamento do macroambiente, dentro de limites temporais estabelecidos pelo calendário estratégico, que normalmente analisa o futuro com prazos de cinco a dez anos de forma abstrata e não quantitativa.

Até se chegar às técnicas do planejamento estratégico podem ser observados o desenvolvimento e a aplicação histórica das seguintes hierarquias de planejamento:

- Planejamento por intuição (que até hoje tem validade, não no sentido científico, mas no sentido do empreendedor);
- Planejamento por volume de vendas (Sistema de Extrapolação);
- Planejamento por lucratividade (Extrapolação);
- Planejamento por margem de contribuição (Ponto de Equilíbrio);
- Planejamento por R.O.I. ou R.O.E. (parte integral do planejamento estratégico – Retorno sobre Investimento e Patrimônio Líquido);
- Planejamento por Ciclo de Vida do Produto (até hoje um componente importante do Planejamento Estratégico);
- Planejamento da curva de experiência;
- Planejamento por “Multiple Factor Matrix”; e, finalmente,
- Planejamento Estratégico.

Muitas das técnicas de planejamento dessas hierarquias acima citadas foram incorporadas na metodologia do planejamento estratégico, especialmente no ato de transformação dos objetivos operacionais em objetivos funcionais dentro dos ciclos orçamentários, ou seja, do ano econômico ou fiscal de uma empresa, que são as parcelas anuais no calendário estratégico para o cumprimento dos macroobjetivos e dos objetivos operacionais.

Em termos históricos, podemos observar um calendário de métodos de planejamento desde o século XVII, que, progressivamente, sofisticou-se até chegar ao planejamento estratégico, no século XX. Segue abaixo uma escala de desenvolvimento de teorias de planejamento.

- *1700 – Desenvolvimento de fontes de matérias-primas e transportes, teoria dos clássicos Mills, Ricardo e Adam Smith;*
- *1800 – Conceitos de engenharia e automatização tecnológica com novas fontes de energia – vapor e energia elétrica;*
- *1850 – Sistemas de automatização e racionalização – Robert Taylor e Henry Fayol;*
- *1900 – Organização e formação de mão-de-obra – Max Weber e Mayo;*
- *1920 – Planejamento de Custos e Resultados – Otto Bauer, Joseph Schumpeter e Keynes;*
- *1950 – Planejamento de Marketing e Distribuição – Philip Kotler e Luis Cassels;*
- *1960 – Planejamento de Otimização – Peter Drucker;*
- *1970 – Planejamento Estratégico – Ackoff, Ansoff e Bower (Rasmussen, 1990, p. 45).*

Pode-se observar que o planejamento, dentro das organizações, passou por diversas etapas de desenvolvimento até chegar ao que hoje se define por planejamento estratégico. Para Rasmussen (1990), o planejamento estratégico na atualidade engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

A seleção das estratégias aplicadas por uma empresa abrange comportamento passivo, neutro ou positivo, penetração mercadológica, desinvestimento ou investimento em certos segmentos, conglomeração, expansão vertical ou horizontal, e por outro lado, retirada estratégica ou tática de certos segmentos, mercados ou produtos, para evitar ameaças e aproveitar oportunidades.

Em um macroambiente turbulento, em que uma série de variáveis se altera rapidamente, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos de planejamento estratégico em que a gestão da empresa tem possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias. Rasmussen acredita que o planejamento estratégico é um termo complexo, e passível de diversas conceituações:

- *É uma metodologia para desenvolver novos talentos, necessários para uma gestão que pode eficazmente enfrentar as ameaças do amanhã;*
- *É uma metodologia científica para alocar recursos escassos da empresa de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macroambiente turbulento e incerto;*
- *É a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de ganhar vantagens competitivas para manter, ou aumentar sensivelmente, o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macroambiente e das suas variáveis específicas;*
- *Planejamento estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da empresa;*
- *É o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da empresa e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico e o processo de obsolescência;*
- *É um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação, formação de empresas “holdings”, descentralização, aquisições, fusões, incorporações, reintegrações, pró-integrações, horizontalizações, e verticalizações estratégicas para*

*garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento*  
(Rasmussen, 1990, p. 38).

Pode-se dizer que não é possível definir sistematicamente o que é planejamento estratégico em toda sua complexidade e suas implicações, mas diversos pesquisadores e autores, que estudam a estratégia em si e o planejamento estratégico como ferramental, acreditam que é uma transição empresarial orientada para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa, que permite à organização se ajustar a planos de contingências.

Em uma tentativa de estabelecer a real amplitude e abrangência da função do planejamento estratégico, apesar da grande dificuldade quanto à sua conceituação, Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, *marketing*, instalações, recursos humanos, etc. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazos. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais nas quais o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (Steiner, 1969).

Steiner salienta que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Pode-se, conceituar, então, o planejamento como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Ainda segundo Steiner,

*o Planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:*

- *previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;*
- *projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igualado ao passado, em sua estrutura básica;*
- *predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;*
- *resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e*
- *plano corresponde a um documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada. (Steiner, 1969, p. 12)*

Seguindo o raciocínio de Steiner, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é



ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos.

Por outro lado, Uytterhoeven, Ackerman e Rosenblum (1977), doutores e professores da Universidade de Harvard, acreditam que a descrição das dimensões ambientais têm deixado claro que elas devem ser vistas em termos de presente e futuro. O estrategista deve estar interessado não somente no tamanho do mercado hoje, mas também no crescimento desse mercado amanhã. Condições competitivas devem ser analisadas tanto em termos atuais como em termos futuros. Em suma, a composição ambiental, se for útil para o estrategista, precisa ser dinâmica em vez de uma descrição estática de condições predominantes.

Os autores citados acima, diferentemente de Steiner, acreditam na análise das tendências do cenário atual. O estrategista deve ter habilidade de predição. A previsão de tendências ambientais precisa, primeiramente, de critérios estratégicos ou melhor previsão estratégica.

A previsão estratégica, entretanto, é o criterioso processo através do qual o estrategista tenta prever a forma do futuro das dimensões ambientais. Isso envolve a totalidade das dimensões e, entretanto, significa mais do que uma simples projeção do mercado. O processo deve incluir a previsão das dimensões econômicas, políticas, de mercado, tecnológicas e competitivas. Uma vez que a previsão das diversas dimensões forem feitas, o cenário total deve ser visualizado e analisado.

Dado o imenso escopo da previsão e a dificuldade em prever várias das dimensões citadas, a previsão estratégica, por necessidade, é um processo altamente incerto. Além disso, os critérios podem variar significativamente de especialista para especialista.

O processo de previsão estratégica torna as áreas de julgamento explícitas. Apesar de a previsão ser um critério específico, se tornado explícito, pode ser monitorado subseqüentemente, para que mudanças possam ser feitas rapidamente, se acontecimentos posteriores não comprovarem as bases na qual os critérios foram feitos.

Qualquer pessoa que for chamada para fazer uma previsão, provavelmente, sentirá a necessidade e a obrigação de prognosticar mudanças. A mudança é fascinante, atrai publicidade, e proporciona a justificativa para modificar a postura estratégica de outras pessoas. Também, as empresas que falharam em responder prontamente às mudanças de cenário estão presentes quase que prontamente na cabeça das pessoas.

Mudanças estratégicas são, freqüentemente, caracterizadas por sua falta de rapidez. Condições que têm estado estáveis por longos períodos mudam abruptamente, e, quase sempre, sem avisos. Isso normalmente acontece em empresas onde a mudança é menos esperada: as mais velhas, as indústrias maduras. O desafio para a previsão estratégica é chamar a si essas mudanças repentinas em indústrias estáveis. Isto é, em muitos aspectos, mais difícil do que prever mudanças em indústrias que estão em constante turbulência.

Apesar da similaridade dos termos, Uytendaele, Ackerman e Rosenblum fazem um esforço para ressaltar que prever não significa projetar. Entretanto, aquele que estiver fazendo a previsão estratégica, muito certamente, irá recorrer e se refugiar nas projeções. As projeções têm suas raízes no passado. Elas são essenciais para se fazer previsão operacional. Entretanto, mesmo estando armada com as mais modernas técnicas analíticas, a projeção, ainda assim, é uma arma do passado. Apesar de o gerente poder aprender através da história, a história não deve ser a base para a previsão do futuro, especialmente quando a mudança estratégica envolve grandes mudanças estruturais também.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza

envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (Oliveira, 1996).

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que têm de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração, com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Para estabelecer algumas características básicas da função do planejamento como um processo contínuo, Oliveira salienta alguns dos principais aspectos:

- *O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes (Druker, 1962, p. 131), portanto aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.*
- *O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.*
- *O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento normalmente é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este*

*aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação.* (Oliveira, 1996, p. 34)

Após essas reflexões sobre o planejamento, sua conceituação e aplicação, devemos partir para o estudo da relação entre o planejamento e a estratégia. Para Henry Mintzberg (1994), as confusões existentes no entendimento do planejamento e da estratégia fizeram-no refletir e pesquisar sobre o que é e qual é a relação existente entre o planejamento e a estratégia. Para isso, ele pesquisou diversos autores e trabalhos, para tentar chegar a uma conclusão: seguem abaixo algumas dessas reflexões pesquisadas por Mintzberg.

Aaron Wildavsky, um cientista político famoso por sua crítica ao planejamento, concluiu que, em tentando ser tudo, o planejamento se tornou banal, ele afirma que o planejamento se alarga em tantas direções que o planejador não consegue discernir sua forma real, este se depara com ele geralmente em todos os lugares e em lugar nenhum. Fayol escreveu em 1916 que considerava gerenciar como uma maneira de olhar para frente, dando especial importância ao planejamento no mundo dos negócios. Para Ackoff, o planejamento é necessário quando o futuro que desejamos envolve um leque de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões... a principal complexidade no planejamento deriva de sua falta de inter-relação das decisões ao invés das decisões por elas mesmas.

Para Mintzberg, esta última visão de planejamento finalmente nos leva ao núcleo da formulação da estratégia, uma vez que aquele processo também lida com a inter-relação entre as decisões nas organizações. O planejamento como um processo de tomada de decisão integrado impõe um requisito: que as decisões em questão podem se tornar um único processo, podendo ser formulado e aprovado em um único momento.

Essa afirmação pode explicar o porquê de planejamento ser muitas vezes entendido como um sinônimo de tomada de decisão. Alguns autores de planejamento têm tendido a confundir o processo de tomada de decisão com o processo de formulação de estratégia, assumindo que esta

última, necessariamente, envolve a seleção de um único curso de ação – a escolha de uma determinada estratégia integrada. Normann escreveu sobre este dilema, referindo-se ao conceito formulado pelo bem conceituado autor de planejamento, Igor Ansoff. Ansoff aborda a escolha da estratégia e a formulação de políticas basicamente como um processo de decisão: primeiro, objetivos são estabelecidos, depois (usando uma série de técnicas analíticas), alternativas são estudadas e (ainda usando técnicas analíticas) uma escolha é feita entre elas, possivelmente depois de terem sido feitos alguns ajustes nos objetivos iniciais.

Entretanto, existem outras maneiras de se planejar estratégias, o processo de integrar decisões em um dado momento passa a não ser formulação de estratégia, mas, simplesmente, uma semelhança ao processo de planejamento na formulação de estratégia, à qual se restringe em si mesma. Entretanto sua posição se torna mais clara, mas ao mesmo tempo não se torna clara o suficiente. Líderes visionários também integram decisões, mas informal ou intuitivamente. Entretanto, algo mais é preciso para entender a chave do planejamento – a formalização.

O planejamento deve ser entendido como um procedimento formal de produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema integrado de decisões. Essa ênfase na formalização é explicada pelo fato de que o planejamento é feito para ser implementado.

A formalização parece surgir com o intuito de significar três coisas, especificamente: (a) decompor, (b) articular, e, especialmente, (c) racionalizar o processo pelo qual as decisões são formuladas e integradas nas organizações.

A ênfase na racionalidade formal permeia a literatura de planejamento. A racionalidade dessa maneira formal e, portanto, enraizada em análises, e não em sínteses. Sobretudo, planejamento é caracterizado pela natureza de decomposição da análise – reduzindo estados e processos em partes decompostas. Esse processo pode parecer reducionista, mas é preciso que o planejamento seja caracterizado pela natureza de seu processo e não pelas pretensões de seus resultados.

Assim como a racionalidade e a decomposição, a articulação é o terceiro fator-chave da formalização. O produto do planejamento – os planos por si –, depois de ter sido cuidadosamente decomposto em estratégias e subestratégias, programas, orçamentos e objetivos, deve estar claramente e explicitamente rotulado – por palavras e, preferencialmente, números e folhas de papel.

Para Mintzberg e Quinn (1998), a definição mais operacional do planejamento surge, então, a partir do momento em que se pode identificar o planejamento com dois fenômenos observáveis nas organizações – o uso de procedimento formalizado e a existência de um resultado articulado, especificamente envolvendo um sistema integrado de decisões.

É preciso entender agora o que é estratégia. Provavelmente a resposta para essa pergunta seria muito simples para a maioria das pessoas – “estratégia é um plano”. Entretanto, a literatura sobre o planejamento considera uma efetiva elaboração de estratégia um processo deliberado.

Muitos escritores de planejamento de negócios discutem a importância da alta gerência na formação da estratégia. Entretanto, muitas pesquisas revelam um ponto de vista diferente. Se a intuição é realmente perigosa e não confiável, como quase sempre é percebida, então, o papel dos gerentes deve ser revisto; além disso, uma outra reclamação surge nas organizações, a de que os gerentes estão realmente muito ocupados para planejar. Portanto, eles não podem estar nos principais e mais altos cargos da organização, pois não podem fazer parte do processo de planejamento... Então, se sistemas formais realmente devem ser usados para fazer o planejamento estratégico, talvez os gerentes não. E se a estratégia realmente precisa ser separada das operações, então talvez o planejamento também deveria ser separado da alta gerência.

A publicação do livro *Estratégia corporativa*, de H. Igor Ansoff, foi um evento marcante nos anos 60, no mundo dos negócios. O livro representava uma evolução no desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico, oferecendo um grau de elaboração pouco visto antes. Curiosamente, Ansoff não se ateve ao processo do planejamento estratégico em geral, e sim a

seu modelo sob uma perspectiva mais estreita de expansão corporativa e diversificação, sob o contexto de “*product-market strategy*”. Segundo Ansoff, o produto final de decisões estratégicas é simples: a combinação de produtos e mercados é escolhida pela empresa, esta combinação é ajustada e adicionada a novos produtos e novos mercados, desinvestimento em alguns outros mais antigos, e expansão da posição atual (Ansoff, 1964).

A visão de Ansoff quanto à definição de estratégia, que é característica da literatura de planejamento em geral, é vista por outros autores como uma “posição”, e, obviamente, um plano, mas não uma perspectiva.

Para Kenichi Ohmae (1982), o pensamento estratégico busca um entendimento claro do caráter particular de cada elemento de uma situação e, então, se faz o uso mais abrangente possível do cérebro humano para reestruturar os elementos da maneira mais vantajosa. Fenômenos e eventos no mundo real nem sempre apresentam um modelo linear. Portanto, a maneira mais confiável de dissecar uma situação em suas partes constituintes e remontá-las da maneira desejada não pode ser uma metodologia passo-a-passo como, por exemplo, análise de sistemas. Ao contrário, o pensamento estratégico usa uma ferramenta absolutamente não linear de pensamento, que é o cérebro humano. Mas também contrasta com a maneira com que se aproxima dos pilares da intuição, alcançando conclusões sem qualquer estruturação real ou análise.

Não importa quão difícil ou imprevisível seja o problema, a direção para a melhor solução pode surgir apenas com a combinação de análise racional, baseada na natureza real das coisas, e a reintegração imaginativa de todos os diferentes itens em um novo enfoque, usando o poder do cérebro de uma maneira não linear. Essa pode ser considerada a maneira mais efetiva de se elaborar estratégias, lidando eficazmente com desafios e oportunidades, tanto no mercado como no campo de batalha.

Para Andrews (1971), a estratégia deve ser definida como um conjunto de decisões da companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz suas principais

políticas e planos para atingir esses objetivos, além de definir o leque de negócios da empresa, o tipo de organização humana e econômica que ela deve ser ou pretende se tornar, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários, consumidores e comunidades.

A decisão estratégica que contribui para o alcance desse conjunto de decisões deve ser efetiva durante um longo período, deve afetar a empresa de várias maneiras diferentes e focar-se e comprometer uma porção significativa de seus recursos para atingir os resultados. O modelo que resulta de uma série de tais decisões irá, provavelmente, definir o caráter central e a imagem da companhia, o conceito que possui para seus membros e os vários públicos, e a posição que ocupará na indústria e mercados em que atua. Ele permitirá a especificação de objetivos particulares a serem alcançados através de um determinado período e investimento, e implementações de decisões, e irá governar o desdobramento e redesdobramento de recursos para fazer em que as decisões sejam efetivas.

É importante, entretanto, não separar os objetivos das políticas designadas para atingir aqueles objetivos. A essência da definição da estratégia, para Andrews, é o “modelo”. A interdependência de propósitos, políticas e ações organizadas é crucial para a particularidade de uma estratégia individual e suas oportunidades de identificar vantagens competitivas. São a unidade, coerência e consistência interna das decisões estratégicas de uma empresa que a posicionam em seu ambiente e lhe dão uma identidade, seu poder para mobilizar suas forças e sua propensão ao sucesso no mercado.

Para Oliveira, a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para ele, para se formular estratégias, deve-se considerar inicialmente três aspectos:

- *A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos ou neutros, bem como sua missão, propósitos, objetivos, desafios, e políticas;*



- *O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e*
- *A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores de empresa.*

(Oliveira, 1996)

Segundo Gilmore (1972), devem ser feitas algumas perguntas para a formulação de estratégias, quanto ao registro da atual estratégia, quanto à identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia, quanto à identificação do problema central da estratégia, quanto à capacidade de exploração adequada à competência singular da empresa, quanto à formulação de alternativas da nova estratégia, quanto à avaliação da nova estratégia e quanto à escolha da nova estratégia. Também se pode incluir mais uma pergunta à lista anterior sobre os resultados apresentados pelas estratégias anteriores em relação aos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Ainda sobre a formulação da estratégia dentro das organizações, Mintzberg (1994) aponta que existem inúmeros fatores e condições que se alteram e modificam incansavelmente. Esse autor aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- *A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da Alta Administração tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;*
- *A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;*

- *As decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;*
- *Como não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;*
- *Os executivos da Alta Administração são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com informações, idéias e problemas. Ademais, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das conseqüências dessas alternativas são geralmente conduzidos com muita precisão;*
- *Os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. Quando surge um problema – e os problemas não são resolvidos apenas em termos de percepção, mas também de exigências e pressões, o executivo costuma preocupar-se em reduzir as pressões que o afetam diretamente, o que pode levá-lo a apelar para algum outro meio conveniente de resolver o problema; e*
- *O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem com pouca freqüência e sempre que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista. (Mintzberg, 1994, p. 339)*

Segundo a abordagem de Mintzberg, pode-se dizer que a formulação da estratégia é um processo dinâmico e complexo, que deve ter como base os objetivos e desafios estabelecidos, identificado nos diagnósticos estratégicos e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Para Michael Porter (1986), a essência da formulação da estratégia consiste em lidar com a concorrência. Portanto, o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência num setor industrial. Para ele, as condições da concorrência em uma indústria dependem de cinco forças básicas: ameaças de novos participantes na indústria, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes (representada pela força que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas). A potência conjunta das cinco forças determina o potencial máximo de lucro de um setor industrial.

Uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustáveis à modificações do meio ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa. Pode-se afirmar também que uma maneira eficaz de se chegar a um planejamento estratégico correto é tentar formular perguntas certas para o assunto em questão e obter respostas certas.

Devemos novamente explicitar a interconecção e a relação entre o planejamento estratégico e o conceito de estratégia, inclusive que existem formas de planejamento que não são relacionados estritamente à estratégia. Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, por exemplo, Oliveira (1996) distingue três tipos diferentes de planejamento: estratégico, prático e operacional.

De forma resumida, pode-se dizer que o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos a longo prazo e com atitudes e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo, com atitudes e ações que geralmente afetam somente uma parte da empresa. Para Oliveira, inclusive, o planejamento

estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resultam numa ação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Entretanto, apesar dessas considerações, talvez deveríamos refletir se realmente podemos fazer qualquer tipo de planejamento que não seja baseado em algum tipo de estratégia. Mesmo se considerarmos a conceitualização acima, sobre o planejamento tático, em que o autor conceitua esse tipo de planejamento como tendo por objetivo otimizar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo, a pergunta que devemos fazer é: como conseguiremos otimizar determinada área de resultado sem que para isso nos sirvamos de estratégias? Seguindo esse mesmo raciocínio também se torna difícil a missão de planejar sem usar ferramentas ligadas ao conceito de estratégia.

O livro *Safári de estratégia*, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, propõe dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia, e, sob o ponto de vista da Escola do Planejamento, a formulação de estratégia é definida como um processo formal, cujas premissas são:

- 1- *As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas.*
- 2- *A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática a responsabilidade pela execução está com os planejadores.*
- 3- *As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos,*

*programas e planos operacionais de vários tipos.* (Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel, 2000, p. 52).

Deve-se salientar que os autores fazem inúmeras críticas à escola do planejamento estratégico – assim como às outras escolas de formulação de estratégia –, trazendo para reflexão a afirmação de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado, através de plano. Essa discussão, no entanto, não nos cabe nesse momento. Entretanto, partilhando da visão dos autores, segue abaixo parte de um artigo escrito por Mintzberg, na *Harvard Review Book* (1999), para ilustrar o conceito de formulação de estratégia a partir de um processo não formal.

*Quando imaginamos alguém planejando uma estratégia, o que provavelmente nos vem à mente é a imagem de um pensamento bem organizado: um gerente senior, ou um grupo deles, sentado em um escritório formulando cursos de ação que qualquer um seria capaz de implementar conforme o programado. A base de tudo é a razão – controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas. Agora, imagine alguém criando artesanalmente uma estratégia. Surge uma imagem completamente diferente, tão distinta de planejamento quanto artesanato difere de mecanização. Uma arte requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio dos detalhes. O que vem à mente não é tanto pensamento e razão quanto envolvimento, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.*

A tese de Mintzberg é: a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de planejamento estratégico eficaz. A imagem de planejamento, há muito tempo

difundida na literatura pertinente, distorce esse processo e, por isso, orienta inadequadamente as organizações que a adotam sem restrições.

Em sua metáfora, os gerentes são os artífices e a estratégia é a sua argila. Como um escultor, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. E, caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia.

Apesar da definição formal da estratégia e suas origens militares gregas, precisamos da palavra tanto para explicar ações passadas como para descrever um comportamento desejado. Além disso, se estratégias podem ser planejadas e pretendidas, também podem ser buscadas e realizadas. Além disso, da mesma maneira que um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente não se realizam), um padrão não tem que resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos, torná-lo explícito.

Mas, o que dizer das estratégias pretendidas, esses planos e pronunciamentos formais que nos vêm à mente quando usamos o termo estratégia? Ironicamente, aqui nos deparamos com todos os tipos de problemas. Mesmo com um único artífice, como podemos saber quais eram suas estratégias pretendidas? Se pudéssemos voltar atrás, conseguiríamos identificar algo que revelasse as intenções do artífice. E, caso pudéssemos, seríamos capazes de confiar nelas? Frequentemente nos iludimos, assim como os outros, não dando valor a nossos motivos subconscientes. É importante lembrar, aqui, que intenções têm pouco valor, pelo menos quando comparadas com realizações.

Em um contexto coletivo, as estratégias planejadas da empresa são representadas por seus planos formais ou por outras declarações oriundas dos gabinetes dos executivos? Seriam essas apenas esperanças inúteis ou forma de racionalização, ou, ainda, uma tática para enganar a

concorrência? E, mesmo havendo intensões explícitas, em que nível são compartilhadas pelos outros membros da organização? Como devemos ler a mente coletiva? Quem é o estrategista?

A visão tradicional do gerenciamento estratégico resolve esses problemas com bastante simplicidade, fazendo uso do que os teóricos organizacionais chamam atribuições. Por exemplo, quando vemos nos noticiários de negócios quando a General Motors começa a agir, é porque Roger Smith formulou uma estratégia. Para uma dada realização deve ter havido uma intenção que, automaticamente, é atribuída ao chefe.

Para voltarmos ao processo de formulação de estratégia, precisamos retornar alguns conceitos básicos. O mais básico de todos é a conexão íntima entre o pensamento e ação. Isso é o segredo de uma arte, e também da criação de uma estratégia.

Praticamente tudo que tem sido escrito sobre a formulação de estratégia descreve-a como um processo deliberado. Primeiro pensamos, depois agimos. Formulamos e, então, implementamos. Mintzberg cita o trabalho do escultor trabalhando a argila para fazer uma escultura tão delicada quanto um *biscuit*. A argila adere ao pino móvel e uma forma arredondada toma forma. Por que não fazer um vaso cilíndrico? Uma idéia leva a outra até que um novo padrão surja. A ação estimulou o pensamento e isso acarretou o surgimento de uma estratégia.

O argumento de Mintzberg é que estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação.

Nenhum artífice usa alguns dias para pensar e outros para trabalhar. No entanto, as grandes organizações tentam separar o trabalho da mente do trabalho das mãos. Agindo dessa forma, interrompem a realimentação vital entre os dois. O trabalho de um gerente não deve ser apenas preconceber estratégias específicas, mas também reconhecer o surgimento delas em qualquer ponto da organização, e intervir quando apropriado.

Para finalizar, para planejar estrategicamente, as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer sua capacidade e potencial. Assim, a criação de uma estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado.



## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R. L. A. (1970). *Concept of corporate planning*. New York, Wiley.
- ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York, Dow Jones Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1964). *A quasi-analytical approach of the business Strategy Proble*. New York, McGraw –Hill.
- DRUKER, Peter F. (1962). *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura.
- FAHEY, L. e RANDALL, R. (1994). *The postable MBA in strategy*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- FAYOL, H. (1949). *General and industrial management*. London, Pitman.
- GILMORE, Frank F. (1972). "Formulando estratégia em companhias pequenas". Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, vol. 4.
- KEENEY, R. L. (1979). "Decision analysis; how to cope with increasing complexity". *Management Review*, Amacon.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (1998). *The strategy process*. 3 edition. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall Europe, Great Britain.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre, Bookman.
- MONTGOMERY, C.A. e PORTER, M. (1999). *Harvard Business Review Book*. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- OHMAE, K. (1982). *The mind of the strategist*. New York, McGraw-Hill, Inc. 1982.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. (1996). *Planejamento estratégico*. 10º edição. São Paulo, Editora Atlas S.A..
- PORTER, M. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro. Editora Campus.

RASMUSSEM, U. W. (1990). *Manual da metodologia do planejamento estratégico*. 1 ed. São Paulo, Edições Aduaneiras.

STEINER, George. (1969). *A top management planning*. New York, The Macmillan Company.

UYTERHOEVEN, H. E. R. e ACKERMAN, R. W. e ROSENBLUM, J. W. (1977). *Strategy and Organization*, 2 ed. USA, 1977.

WILDAVSKY, A. (1966). "The Political Essay of Efficiency: Enviromental Benefit Analysis, System Analysis, and Program Budgeting". *Public Administration Review*.