Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Maurício Fernandes Pereira

2011

© 2011. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.
A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

P429a Pereira, Maurício Fernandes
Administração estratégica / Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.
168p. : il.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7988-133-6

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Comportamento organizacional. 4. Análise ambiental. 5. Educação a distância.
I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil).
II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 658.011.2

Catalogação na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTA DA REPÚBLICA

Dilma Vana Rousseff

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

João Carlos Teatini de Souza

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTOR DO CONTEÚDO

Maurício Fernandes Pereira

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Érika Alessandra Salmeron Silva
Silvia dos Santos Fernandes

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Adriano Schmidt Reibnitz

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Adriano Schmidt Reibnitz

Revisão Textual
Mara Aparecida Andrade da Rosa Siqueira

Créditos da imagem da capa: extraída do banco de imagens Stock.xchng sob direitos livres para uso de imagem.

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas.

O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação 9

Unidade 1 – Introdução à Administração Estratégica

Introdução à Administração Estratégica 13
Primeiras Palavras 13
A Evolução do Pensamento Estratégico 19
Planejamento: Importância, Conceitos e Elementos de um Modelo de Plano Estratégico 33

Unidade 2 – Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso 65
O Processo de Planejamento Estratégico 65
Etapas do Processo de Planejamento Estratégico 68

Unidade 3 – Análise Ambiental: Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA

Perfil e Personalidade Empreendedora 95
Análise Externa 95
Análise Interna 100
Matriz FOFA 104

Unidade 4 – O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas 115
A Origem da Palavra Estratégia 115

O Conceito de Estratégia 117
Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.....122
Implementação, Acompanhamento e Controle 125

Unidade 5 – A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública

A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública..... 137
Casos Reais de Planejamento Estratégico no Setor Público 137

Referências.....162

Minicurrículo 168

Apresentação

Caro estudante,

Seja bem-vindo ao mundo do Planejamento e da Estratégia.

Você está iniciando a disciplina *Administração Estratégica*, a qual está ligada à Gestão das Organizações e é uma das mais importantes, pois trabalha, como indica o próprio nome, com os assuntos relacionados à Estratégia das Organizações. Portanto, como você pode notar, a partir dessa área de conhecimento é que as organizações formulam as suas diretrizes e tomam as suas decisões, fazendo escolhas estratégicas no presente que irão interferir no seu desempenho futuro. O desconhecimento da Administração Estratégica leva os tomadores de decisão a caminhos equivocados e muitas vezes de complexo retorno ao traçado correto.

É por isso que o convidamos a nos acompanhar nessa trajetória pelos meandros das organizações e, mais especialmente, as organizações públicas, objeto central do nosso Curso de Graduação.

O desafio de um gestor da Administração Pública é muito maior do que o de um gestor da organização privada, porque o "acionista" da pública é ao mesmo tempo o "cliente" dos serviços prestados, por isso a organização pública, como sociedade organizada, deve estar atenta à formulação de estratégias transformadoras do nosso futuro, além de prestar o serviço ao qual se propôs.

Temos certeza, e condições de provar, que as organizações públicas que desenvolvem uma gestão pautada nos ensinamentos da Administração Estratégica, na teoria e na prática, conseguem responder melhor aos desafios do mundo moderno. Você, ao longo da disciplina, confirmará o que afirmamos.

Para que a nossa comunicação seja bem-sucedida, apresentamos o nosso lema, que na verdade é o fundamento de todo

o nosso trabalho. Nossa inspiração para construí-lo veio de Warren Buffett, considerado o maior investidor do mundo, que certa vez disse: "Parece haver certa característica humana perversa que gosta de tornar difícil o que é fácil". A partir disso, criamos o nosso lema: "***Não complica o que é fácil!***".

Na Unidade I, você vai conhecer a evolução do pensamento estratégico, passando pela importância, conceitos e elementos de um Modelo de Planejamento Estratégico.

Na Unidade II, vamos discutir e analisar a Declaração de Valores, a Missão, a Visão e os Fatores Críticos de Sucesso, justamente os primeiros quatro itens do Momento 2 do Processo de Planejamento Estratégico.

Você será motivado, na Unidade III, a discutir a continuidade do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico (Figura 1), mais especificamente a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA.

Na Unidade IV, você vai estudar as visões e as tipologias de estratégias e, assim, terá a oportunidade de debater acerca dos três últimos elementos do Momento 2, apresentados na Figura 1: **Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas**.

Conhecerá, na Unidade V, alguns casos reais de Planejamento Estratégico no setor público, ou seja, exemplificaremos para você, pois o grande objetivo é ver como fica um documento final de Planejamento Estratégico.

O convite que fazemos a você é no sentido de ter sempre em mente o nosso lema, o qual tem sido utilizado pelos alunos cuja repercussão tem sido maravilhosa.

Portanto, meu amigo, seja bem-vindo ao mundo da Administração Estratégica para a Administração Pública!

E... não complica o que é fácil! Bons estudos!

Professor Maurício Fernandes Pereira

UNIDADE 1

Introdução à Administração Estratégica

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Entender a evolução do pensamento estratégico;
- Identificar a importância, os conceitos e os elementos de um Modelo de Planejamento Estratégico; e
- Ter competência para realizar um Planejamento Estratégico.

Introdução à Administração Estratégica

Caro estudante,

O processo de Administração Estratégica é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não governamental (ONG). É válido também para Governos Municipais e Estaduais bem como para suas Secretarias e, ainda, para o Governo Federal e seus Ministérios. Podemos também pensar o Planejamento Estratégico no âmbito individual, ou seja, em relação a você que está lendo esta Unidade agora.

Não sei se você chegou a perceber o raciocínio do parágrafo acima...

Leia-o novamente e veja o que há de interessante nele.

Vamos! Faça isso, pois você poderá surpreender-se e, mais do que isso, tirar proveito de tal aprendizado.

Se não conseguiu perceber agora, fique tranquilo! Oportunamente revelaremos a você do que se trata.

Vamos em frente e bons estudos!

Primeiras Palavras

Você conseguiu notar? Tenho certeza que sim! Usamos propositadamente "Administração Estratégica" como sinônimo de "Planejamento Estratégico" e vice-versa. Por que fizemos isso? Defendemos que a nomenclatura mais consagrada ao longo da história tem sido a de "Planejamento Estratégico". Depois veio a "Administração Estratégia", que alguns diziam que era a aplicação

prática do "Planejamento Estratégico". Há autores que chamam também de "Gestão Estratégica". Nesse sentido, para facilitar e não polemizar, estamos adotando a nomenclatura de "Planejamento Estratégico" para nos referirmos desde a concepção, a elaboração e a aplicação da Estratégia no contexto organizacional. Mesmo assim, mais à frente, você vai notar que a discussão acerca do termo "Administração Estratégica" fará parte da evolução da história dessa área de conhecimento e surge em um dado momento no mundo organizacional. Assim, podemos entender então que antes, quando se falava apenas de Planejamento Estratégico, as organizações não aplicavam, não colocavam em prática as suas estratégias? Claro que isso não é verdade!

Vamos lançar um desafio a você: a cada Unidade da disciplina, desenvolva o seu próprio aprendizado. O que isso significa? A cada item estudado por você, pare, pense, faça uma reflexão sobre a sua vida pessoal e profissional, bem como em relação à empresa na qual está trabalhando. Pergunte a si mesmo: o que esse assunto tem de interessante? Qual é o impacto para a minha vida, para a empresa? Que lições posso tirar? Em que ele pode me auxiliar a melhorar como pessoa ou profissionalmente? Enfim, a cada passo vá tirando lições. Porém, propomos que você esteja de espírito, mente e coração abertos ao processo de aprendizado, caso contrário, a disciplina em nada lhe será útil e, o que não é útil é inútil, não tem validade, não tem significado. Por isso perguntamos: por que está fazendo esse curso? Pare e pense...

Temos certeza de que ao final, se consciente de seu importante papel neste curso, você terá surpresas agradáveis.

Retomando nosso tema, evidentemente que para cada tipo de organização devemos considerar a devida contextualização e levar em conta as demandas e as especificidades da instituição em que se está realizando a análise.

Estamos vivendo tempos de profundas transformações, as quais têm afetado nações inteiras, empresas e pessoas. Tais transformações, em decorrência de sua amplitude, têm comprometido a resolutividade de muitas organizações. Para alguns, inclusive, a cultura do "impossível" se configura como algo próximo da verdade.

Nesse caso, você há de concordar conosco que a situação tende a piorar. Não devemos jamais esquecer da célebre frase de Lao-tsé, quando disse: "Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez".

A frase acima remete a um provérbio antigo que está diretamente relacionado ao sucesso de uma organização. O provérbio diz o seguinte: "O bom é saber e saber que sabe. Melhor ainda é saber que não sabe. Providencial é saber sem se dar conta. Mas o pior é não saber que não sabe".

Recomendamos que você pare os estudos por alguns instantes e volte à leitura do provérbio. Vamos lá! Faça isso! Observe a grandeza dos ensinamentos.

Saiba mais **Lao-tsé**

Filósofo chinês nascido no Norte da China, fundador do *taoísmo*, uma das religiões mais antigas e importantes da China. Pode ter sido um *shih*, isto é, arquivista, historiador e astrólogo na corte da dinastia **Chou**, a ele é atribuída a autoria do *Daode Jing*, o chamado *Livro da razão suprema*, a bíblia taoísta. Sua doutrina defendia a existência de um princípio supremo, o tao, que regeria o curso do universo. Todas as coisas têm origem no *tao*, obedecem ao *tao* e finalmente retornam ao *tao*, que pode ser descrito como o absoluto, a ordem do mundo e, enfim, a natureza moral do homem bom. Fonte: <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/Lao0Tse00.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Observou? Agora podemos continuar...

Imagine se, nas organizações, os gestores pensassem dessa forma!? Muitas coisas seriam diferentes... As organizações se pautariam por iniciativas mais humanas, humildes e errariam menos. Quando falamos organizações estamos, na verdade, falando de pessoas, haja vista que você, depois de ver diversas disciplinas neste Curso de Graduação, já deve ter percebido que "organizações", na verdade, não existem, o que existem são pessoas que nelas trabalham e fazem a diferença, para o bem ou para o mal, quando não compreendem a beleza dos ensinamentos que está na essência do provérbio anterior.

Prahalad (2008) colabora com esse entendimento ao afirmar que existem elementos importantes para o sucesso profissional, ou seja, para o sucesso das organizações, que são: imaginação, paixão, coragem, humanidade, humildade, intelecto e um pouco de sorte.

Goleman (2008, p. 3) também nos ajuda nesse início da disciplina; ele, muito provavelmente, conhece o provérbio e o contextualizou para as organizações ao fazer o seguinte comentário:

> Os melhores homens de negócios sabem do que precisam e usam seu conhecimento com segurança. Quando não conhecem determinada especialidade, percebem que precisam de tal conhecimento e sabem onde encontrá-lo.

Caso você tenha se interessado por Goleman, ele é capa da revista HSM Management de Jan/Fev, 2009, ano 13, n.72. Um resumo da matéria pode ser conferido em <http://br.hsmglobal.com/revista/cha-e-empatia-com-daniel-goleman>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Sobre o assunto em questão, deveríamos evitar brincadeiras, a princípio, mais ainda quando escrevemos; porém nos dias de hoje a complexidade tem sido tão grande no mundo dos negócios que nos permitimos fazer uma, haja vista que, em algumas empresas, o que vamos relatar a seguir não é brincadeira, mas coisa séria, que ocorre mesmo nas organizações; quando, é claro, não deveria ocorrer.

Vamos lá.

Existem organizações que não conhecem o provérbio anteriormente citado e, quando tem acesso a ele, desconsideram-no em suas práticas diárias. Da mesma forma, você deve saber que isso vale também para o pensamento de Goleman (2008), quando o conhecem e não o aplicam. E por que você acha que têm pessoas que se comportam assim? Vamos lhe dizer, mas espero que você não espalhe por aí, pois algumas pessoas gostam mesmo é da frase do Snoopy que certa fez disse: "Se ontem eu era um cachorro e hoje eu sou um cachorro, é bem provável que amanhã eu também seja um cachorro".

Saiba mais — Snoopy

É um cão extrovertido, com muitas virtudes. A maior parte delas faz parte do seu mundo de fantasia, que aparecem quando Snoopy dorme no telhado da sua casinha. Fonte: <http://www.autobahn.com.br/desenhos/snoopy.html>. Acesso em: 28 mar. 2011.

É justamente isso que o ser humano não pode ser ou pensar em ser. Pois quando ele trabalha com o Processo de Planejamento Estratégico, ele consegue mudar a sua realidade e o princípio fundamental do Planejamento Estratégico é acreditar que hoje eu (a organização) sou melhor que ontem, mas com certeza, pior do que amanhã. Todos vivem para melhorar, inclusive as organizações, assim deve ser o nosso modo de pensar.

Depois de tudo isso, somos levados a compreender que o processo de Planejamento não é para qualquer aventureiro. Não é por outra razão que a maioria das organizações brasileiras é aberta por um "processo" de empolgação de alguns e não por um processo sólido de reflexão e análise profunda da situação do mercado global, seja ele interno ou externo à própria organização a ser criada; daí o fato de encerrarem suas atividades em menos de 24 meses, muitas vezes. Já nas organizações públicas, caso se instale a incompetência administrativa, a situação é mais preocupante ainda; afinal, não se pode fechar uma organização pública tão facilmente, pois ela existe para prestar um serviço que muitas vezes é função e dever do Estado. Exemplo, o caso de órgãos da Saúde, como hospitais; ou da Educação, como escolas. A resolução do problema não consiste em simplesmente fechar a organização, a complexidade é muito maior, como veremos durante o estudo deste livro. Todavia, não pretendemos nos tornar um "Assassino de Ideias" a ponto de dizer que Planejamento Estratégico na Gestão Pública tende a ser obra de ficção científica; ao contrário, vamos provar nesta disciplina que é possível.

Lembre-se disso!
Você, talvez, esteja um pouco reticente ao que falamos até agora, mas, por favor, não seja um "Assassino de Ideias"! Faça justamente o contrário para obter êxito na disciplina. Olhe abaixo o que e como pensa o típico "Assassino de Ideias" e, principalmente, o que você, estudante, jamais deve fazer. Do contrário, não terá a mínima possibilidade de sucesso com qualquer Planejamento, seja em organizações públicas, ou mesmo em empresas privadas.

O pensamento típico do "Assassino de ideias":

- "A gente já tentou isso antes";
- "Ninguém vai comprar isso";
- "Isso não se adapta ao nosso sistema";

- “Fulano não vai gostar”;
- “Não está dentro de nossos padrões”;
- “Nós não estamos preparados para isso”;
- “Isso não me entusiasma nem um pouco”;
- “Não se mexe em time que está ganhando”;
- “Não é do nosso jeito”;
- “É simples demais”;
- “É complicado demais”;
- “Não vai dar tempo”;
- “A gente nunca fez nada igual”;
- “Isso só vai trazer pepinos”;
- “Vai ferir nossa imagem”; e
- “Não é factível”. (RAPP; COLLINS INC.).

Dito isso, convidamos você a pensar bem diferente! Por exemplo, como fazia Platão. Ele dizia que tínhamos que desempenhar nossas atividades em uma ordem de prioridade: fazer primeiro o que é **belo** para o conjunto, depois o que é **bom**, depois o que é **verdadeiro** e só depois o que for **útil**. Será que as nossas organizações não estão invertendo a ordem de Platão e criando uma desordem que as levarão ao fracasso? Vamos pensar nisso!

Depois desse **Introito***... O que é isso? Introito! Tudo bem, vamos dizer diferente. Depois dessa breve contextualização, você está devidamente pronto para entrarmos de cabeça no mundo do Processo de Planejamento Estratégico.

*Introito – parte inicial, começo, princípio. Fonte: Houaiss (2009).

Para isso, a compreensão da evolução do pensamento estratégico se faz necessária.

A Evolução do Pensamento Estratégico

Propomos o estudo da evolução do pensamento estratégico a partir de duas correntes:

- as que consideram os eventos acontecidos ao longo dos anos ou décadas; e
- a das escolas do pensamento estratégico, desenvolvidas ao longo do tempo.

Com relação à primeira corrente, tomaremos por base os estudos de Bethlem (2003) e Serra, Torres e Torres (2004). Quanto à segunda, os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Conforme Bethlem (2003, p. 13) são vários os estudos que apontam os trabalhos de Gluck, Kaufman e Wallech publicado no *The Journal of Business Strategy* (v.2, n.3, Winter, p. 9-21, 1980) como marco na definição da evolução do Pensamento Estratégico. Para esses autores, são quatro as fases da evolução do Pensamento Estratégico:

- **FASE 1: Planejamento financeiro básico**
  - **Premissas**: controle operacional, realização do orçamento anual, e foco no funcional.
  - **O grande foco**: cumprir o orçamento.
- **FASE 2: Planejamento com base em previsão**
  - **Premissas**: planejamento mais efetivo para o crescimento da organização, análise ambiental, previsões plurianuais e alocação de recursos estática.
  - **O grande foco**: prever o futuro.
- **FASE 3: Planejamento orientado para o exterior**
  - **Premissas**: resposta crescente aos mercados e à competição, análise da situação e avaliação de competição externa cuidadosa e completa, avaliação de alternativas estratégicas, alocação de recursos dinâmica.
  - **O grande foco**: pensar estrategicamente.

- **FASE 4: Administração estratégica**
  - Premissas: Orquestração de todos os recursos para criar vantagem competitiva, arcabouço de planejamento escolhido estrategicamente, processos de planejamento flexíveis e criativos, sistemas de valores e clima favoráveis.
  - **O grande foco**: criar o futuro.

Podemos observar que a evolução ao longo do tempo caminha de questões mais objetivas e ligadas a finanças para algo mais subjetivo, complexo e ligado a questões macro do ambiente de negócios.

Um marco a ser destacado diz respeito à evolução do conceito de previsão para o futuro. No passado, a questão da previsão era muito forte, até fazia certo sentido, pois o grau de complexidade dos negócios era menor do que hoje. Atualmente não se trabalha com previsão e sim com prospecção ou criação de futuro. Você pode pensar que se trata da simples troca de palavras, mas não é bem assim. Trata-se de uma profunda mudança no modo de se conceber as estratégias. Enquanto antigamente se colocava no planejamento formal as previsões que a organização imaginava para todas as suas dimensões, com foco mais em finanças, buscando-se no passado as respostas para o futuro; hoje, essa estratégia não faz mais sentido considerando-se a velocidade das mudanças e a dinâmica dos negócios e, por essa razão, precisamos agir de modo diferente daquele. Temos que fazer o esforço de imaginar as pretensões futuras da organização e, a partir delas, trazer elementos para o presente a fim de formular as estratégias que a levarão ao futuro imaginado ou, melhor dizendo, criado. Obviamente não se trata de exercício de adivinhações, mas, sim, de estudo reflexivo, multidisciplinar e sinérgico à luz das turbulências do ambiente de negócios que a organização está inserida.

A linha de desenvolvimento da evolução do Pensamento Estratégico proposto por Serra, Torres e Torres (2004, p. 19) é mais detalhada e completa do que a apresentada anteriormente.

Eles separam em períodos históricos, com os seus respectivos eventos e acontecimentos, os quais interferiram ou mudaram o pensamento estratégico do momento em questão:

- **Primeira Revolução Industrial**
  - Nesse período já existia concorrência, porém nenhuma empresa tinha forte influência no setor industrial.
  - Forças de mercado igual a "mão invisível".
- **Segunda Revolução Industrial**
  - Desenvolvimento das ferrovias americanas e mercado de massa.
  - Empresas exploram economias de escalas.
  - Grandes empresas industriais e integração vertical, ou seja, a empresa é responsável pela fabricação de toda a cadeia produtiva.
  - Surgimento das Escolas de Administração de Wharton e Harvard (ambas nos Estados Unidos), o que gera um grande impulso para a Administração como Ciência.
- **Anos 30 do Século XX**
  - Estratégia da GM – General Motors com base nos pontos fracos da Ford, em especial à diferenciação de cores e modelos, haja vista que o grande lema de Henry Ford era: "Vendo qualquer carro de qualquer cor, desde que seja um Ford T preto". A GM justamente revolucionou o pensamento da estratégia ao oferecer uma novidade, isto é, ao oferecer opções de modelos e cores para os consumidores.
  - Atenção aos fatores estratégicos da organização por Chester Barnard.

Saiba mais — **"Mão invisível"**

Princípio econômico enunciado em 1776 por Adam Smith, em seu clássico livro *A riqueza das nações*, onde sustentava que em um mercado livre em que cada agente econômico atua com vistas apenas à prossecução dos seus próprios objetivos, e aí atingida uma situação de eficiência que beneficia a todos. Por isso mesmo, ele defendia a não intervenção do Estado em questões econômicas, pois a intervenção, segundo ele, traria ineficiência ao sistema. Fonte: Elaborado pelo autor.

Chester Irving Barnard (1886 – 1961)

Foi um pensador da Escola das Relações Humanas, corrente da Administração, surgida nos anos 20. É o criador da Teoria da Cooperação, que estuda a autoridade e a liderança. Foi um dos primeiros teóricos da Administração a ver o homem como um ser social, e estudar suas organizações informais dentro das empresas. Fonte: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em: 1º set. 2011.

Conheça mais sobre esse pioneiro da produção em série em <http://www.brasilescola.com/biografia/henry-ford.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Conheça mais sobre esse pensador da Economia Moderna em: <http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_1014.html>. Acesso em: 13 jul. 2011..

- Estratégia de negócios é mais fixação de preços, segundo Schumpeter.
- Aparecimento das primeiras empresas de consultoria.
- Previsões e responsabilidade social começam a ser incorporadas no mundo dos negócios.

Segunda Guerra Mundial

Serve para explicar o comportamento competitivo de setores de rápido crescimento, nos quais, a todo o momento que a experiência acumulada dobra, os custos deveriam reduzir até 30% em razão da economia de escala gerada. A Matriz *Boston Consulting Group* (BCG) é justamente para analisar a curva de experiência.

- Surge a necessidade de alocação de recursos escassos e, por isso, a mudança na maneira de conceber a estratégia.
- Surge o conceito de "Curva de aprendizado".

Anos 50 do Século XX

- Excesso de demanda.
- Estratégia e ambiente competitivo.
- Definição de objetivos e metas por Kenneth Andrews.
  - Predominância do orçamento e da administração financeira.
  - Descentralização.

Saiba mais — Kenneth Andrews

Professor de Sociologia da Universidade da Carolina do Norte. Ele prega que o alto executivo deveria desempenhar simultaneamente diversos papéis no terreno pessoal, administrativo, estratégico e até mesmo ético. Fonte: <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_historia1.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Anos 60 do Século XX

- Mudanças tecnológicas e diversificação.
- Análise FOFA (Pontos Fortes, Oportunidade, Fracos e Ameaças).
- Aparecimento dos setores de planejamento.
- Desenvolvimento de conglomerados.
- Curva de experiência e análise de Portfólio (Matriz BCG) - Surge a gestão por objetivos pelas mãos de Peter Drucker, considerado o pai da Administração Moderna, que nos deixou em 11 de novembro de 2005, aos 95 anos.

Conheça mais sobre esse pensador da Administração em <http://www.centroatl.pt/drucker/peterdrucker.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- Crescimento de operações internacionais.

- **Anos 70 do Século XX**
  - Surge a ideia de competência distintiva.
  - Análise estrutural da indústria de Michael Porter.
  - Unidades estratégicas de negócios.
  - Processos formais para a elaboração de estratégias.
  - Responsabilidade Social.
  - Planejamento de cenários.
- **Anos 80 do Século XX**
  - Concorrência de importados, ações **antitruste***, desregulamentação.
  - Escola de posicionamento. Análise de atividade.
  - Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva de Michael Porter.
  - Passa-se a pensar em estratégias para melhor gestão dos ativos.
  - Cultura corporativa passa a ser um elemento chave do processo estratégico.
  - Importância dos ***stakeholders****.
  - Gestão empreendedora.
  - Tecnologia da informação.
- **Anos 90 do Século XX**
  - Fontes da vantagem competitiva: análise dos recursos e competências da empresa.
  - Surgem os primeiros Códigos de Éticas nas empresas.
  - Governança corporativa.
  - Ecologia.

Saiba mais **Michael Porter**

Nascido em 1947, é considerado o mais acadêmico dos gurus e um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Doutorou-se em Economia, em Harvard, após uma licenciatura em Engenharia Aeronáutica, em Princeton. Professor da Harvard Business School e líder da Monitor Consulting, entre as suas contribuições para a gestão salienta-se o modelo de análise estrutural de indústrias, a noção de cadeia de valor e a teoria da vantagem competitiva (para as empresas e para as nações). Fonte: <http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/porter_michael.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

***Antitruste** – políticas e leis que se destinam a coibir ou atenuar os efeitos das práticas monopolistas e oligopolistas. Fonte: Lacombe (2004).

***Stakeholders** – palavra da língua inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são direta ou indiretamente afetadas pelas atividades da organização e que também exercem sobre ela alguma influência. Fonte: Lacombe (2009).

- Terceirização.
- Visão.
- Kaplan e Norton apresentam o *Balanced Scorecard*.

- **Século XXI até 2009**
  - Valor da empresa.
  - Recursos e sua relação com os aspectos dinâmicos da competição.
  - Alianças, parcerias e empreendedorismo.
  - Estruturas simples, flexíveis, rápidas e enxutas.
  - Planejamento estratégico no dia a dia, envolvendo mais funções.

Por fim, a última forma de conceber a evolução do pensamento estratégico é a partir da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Eles afirmam que são dez os pontos de vistas diferentes sobre o pensamento estratégico, refletidos a partir da literatura sobre o assunto e, em grande parte, pela prática gerencial nas organizações. Os autores classificaram os dez pontos de vista em Escolas do Pensamento Estratégico a partir da perspectiva que cada uma delas defende quanto ao processo estratégico. São elas:

- **Escola do *Design***: a formulação de estratégia é vista como um processo de concepção.
- **Escola do Planejamento**: a formulação de estratégia é vista como um processo formal.
- **Escola do Posicionamento**: a formulação de estratégia é vista como um processo analítico.
- **Escola Empreendedora**: a formulação de estratégia é vista como um processo visionário.
- **Escola Cognitiva**: a formulação de estratégia é vista como um processo mental;
- **Escola de Aprendizado**: a formulação de estratégia é vista como um processo emergente.
- **Escola do Poder**: a formulação de estratégia é vista como um processo de negociação.

- **Escola Cultural**: a formulação de estratégia é vista como um processo coletivo.
- **Escola Ambiental**: a formulação de estratégia é vista como um processo reativo.
- **Escola de Configuração**: a formulação de estratégia é vista como um processo de transformação.

*As Escolas ainda podem ser classificadas em três agrupamentos diferentes. As **Escolas do Design**, **do Planejamento** e **do Posicionamento** são prescritivas. Mas, afinal, o que isso quer dizer?*

As prescritivas são escolas do pensamento que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Na prática, isso quer dizer que elas estão mais preocupadas com o processo anterior da concepção da estratégica do que propriamente com a concepção, isto é, a atenção é estudar como as estratégias devem ser formuladas. Diferentemente da defesa de outras, que estudam com mais atenção como às estratégias são formuladas. Assim, você que nos acompanha com atenção, deve ter percebido que essa corrente, a da **Prescrição**, tem mais uma preocupação de receita, de recomendação.

Temos, por outro lado, seis Escolas (**Empreendedora**, **Cognitiva**, **de Aprendizado**, **do Poder**, **Cultural** e **Ambiental**) que são descritivas, quer dizer, têm a preocupação em estudar como as estratégias são de fato formuladas. Essas Escolas são bastante representativas, porque o foco em como realmente são formuladas as estratégias, como você pôde perceber, remete-nos à visão daquilo que realmente acontece e não daquilo que deveria acontecer; fato que, em alguns casos, acontece mesmo, porém em outros não.

Portanto, não confunda as duas concepções que são completamente distintas: Prescrição e Descrição!

O terceiro agrupamento é justamente aquele em que os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se encaixam e, por sinal, tal agrupamento é composto somente pela **Escola da**

Configuração e, assim, podemos dizer que os autores são defensores dessa Escola também. Para eles, trata-se de um agrupamento que combina as demais escolas, e, em nome da integração, buscam agrupar os vários elementos que compõem o processo de formulação estratégica, em termos de prescrição e descrição e, por isso mesmo, é que as palavras-chave dessa Escola são transformação e configuração.

> Lembre-se, não há Escola melhor ou pior, mas resolutiva e menos resolutiva; na verdade o que temos são Escolas cujos princípios surgiram em determinado momento e foram importantes em seu tempo; deixando, todavia, de serem influentes por um período para, depois, influenciar novamente e assim sucessivas vezes.

Por isso, a seguir, detalhamos em um só quadro, todos os elementos importantes de cada uma das Escolas, haja vista que não teríamos como discutir todos esses elementos na nossa disciplina, até porque, como você sabe, não é nosso foco. Estamos apenas resumindo um pouco da história do Processo Estratégico para você. Assim, por favor, leia o Quadro 1 com atenção.

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Um Animal Metafórico para cada Escola	Aranha	Esquilo	Búfalo	Lobo	Coruja
DIMENSÕES CHAVE DA ESCOLA					
Fontes	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo Newman) e depois Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985	Shumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Disciplina-Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	(algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética).	Economia (organização industrial), história militar	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam economistas)	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Professores de estudo de caso (em especial de Harvard), estudiosos de liderança, em particular da América	Executivos "profissionais", MBAs, *experts* de assessoria (muitos de finanças), consultores e *controllers* de governo; especialmente na França e na América	Como na escola de planejamento em especial assessores analíticos, butiques de consultoria e autores militares; particular na América	Imprensa de negócios, individualistas românticos, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América Latina e entre chineses fora da China	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra
Mensagem Pretendida	Adequação	Formalizar	Analisar	Pressentir	Enquadrar
Mensagem Recebida	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar (ser incapaz de enfrentar em qualquer caso)
Homilias	"Olhe antes de saltar"	"Um ponto em tempo poupa nove"	"Nada além dos fatos, madame"	"Leve-nos ao seu líder"	"Verei quando acreditar"
Palavras-chave	Congruência/ encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, *portfólio*, curva de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégia	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental (conceito individual)

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Formal, decomposto, deliberativo (prescritivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado (como guarda-chuva, embora específico emergente) (descritivo)	Mental, emergente, (dominante ou forçado) (descritivo)
Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Infrequente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente(s) Central(is)	Executivo principal (como "arquiteto")	Planejadores	Analistas	Líder	Mente
Organização	Ordenada, complacente (para "implementação"), fonte de forças e fraquezas	Estruturada, decomposta, complacente (para programação)	Fonte de vantagem competitivas, caso contrário incidental	Maleável, simples	Incidental
Liderança	Dominante, arbitrária	Sensível a procedimentos	Sensível à análise	Dominante, intuitiva	Fonte de cognição, passiva ou criativa
Ambiente	Expediente (fonte de ameaças ou oportunidades)	Complacente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)	Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, complacente quando compreendido	Manobrável, cheio de nicho	Esmagador ou construído
DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS					
Situação (melhor adequação ambiental)	Delineável (em economia, técnica, social, etc.) e estável	Simples e estável (portanto previsível), idealmente controlável	Simples, estável e madura (portanto, estruturada e quantificável)	Dinâmica, mas simples (portanto, compreensível pelo líder)	Incompreensível

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Forma de Organização (favorecida implicitamente)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Grande máquina (centralizada, formalizada; também divisionalizada)	Grande máquina, de preferência em produção em massa ou (centralizada, formalizada); também divisionalizada e "global"	Empreendedora (simples, centralizada)	Qualquer uma
Estágio (mais provável)	Reconcepção	Programação estratégica	Avaliação	Início da vida, reformulação, pequeno porte sustentado	Concepção original, reconcepção, inércia
	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Um Animal Metafórico para cada Escola	Macaco	Leão	Avestruz	Lobo	Camaleão
DIMENSÕES CHAVE DA ESCOLA					
Fontes	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March 1963; Weik, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p. ex., Pugh *et al*. , final dos anos 60)	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
Disciplina-Base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência Política	Antropologia	Biologia, Sociologia Política	História

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Defensores	Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade, adaptalidade, em especial no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração, especialmente na França	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia	Ecologistas populacionais, alguns teóricos de organização, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA
Mensagem Pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
Mensagem Recebida	Jogar (em vez de seguir)	Ocultar (em vez de dividir)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de confrontar)	Agregar, revolucionar (em vez de adaptar)
Homilias	"Se na primeira vez não conseguir, tente de novo"	"Procure o número um"	"Uma maçã nunca cai longe da árvore"	"Tudo depende"	"Para tudo há uma ocasião"...
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégia	Padrões, única	Padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (chamadas Nichos, em "ecologia popular"), genéricas	Qualquer um à esquerda

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Processo Básico	Emergente, informal, confuso (descritivo)	Conflitivo, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo)	Ideológico, focado, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo)	Interativo, episódico, sequênciado, mais todos aqueles à esquerda, em contexto (descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações)
Mudança	Contínua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais	Freqüente, pouco a pouco	Infrequente (enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica (em ecologia popular), aos poucos (na teoria de contingência)	Ocasional e revolucionária (outras vezes, incremental)
Agente(s) Central(is)	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)	Coletividade	"ambiental"	Qualquer um à esquerda, em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo
Organização	Eclética, flexível	Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)	Normativa, coesiva	Complacente, simples	Qualquer uma à esquerda, mudanças periódicas, desde que categórica
Liderança	Sensível a aprendizado (próprio e dos outros)	Fraca (micro), não-especificada (macro)	Simbólica	Impotente	Agente de mudanças periódicas, mais qualquer uma à esquerda, desde que categórica

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Ambiente	Elaborado, imprevisível	Contencioso (micro), complacente ou negociável (macro)	Incidental	Exigente	Qualquer um à esquerda, desde que categórico
DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS					
Situação (melhor adequação ambiental)	Complexa, dinâmica (e assim imprevisível), nova	Divisiva, malevolente (em micro), controlável ou cooperativa (macro)	Idealmente passiva, pode tornar-se exigente	Conveniente, competitiva, delineada	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica
Forma de Organização (favorecida implicitamente)	*Adhocracia*, também profissional (descentralizada)	Qualquer uma, mas em especial *adhocracia* e profissional (micro), máquina fechada ou *adhocracia* em rede (macro)	Missionária, também máquina estagnada	Máquina (obediente)	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica, de preferência *adhocracia* e missionária para transformação
Estágio (mais provável)	Evolução, em especial mudança sem precedente	Desafio político (micro), obstrução, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Foco especial em transformação (p. ex., reformulação, revitalização), caso contrário qualquer um à esquerda, desde que isolável, de preferência ordenado em seqüência identificável

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

Você que trabalha, observe em qual das Escolas a sua empresa se encaixa e, depois, em qual delas você gostaria que ela se encaixasse; então, pense: o que poderia ser feito para que a sua empresa se encaixasse na Escola desejada por você? Faça, a seguir, um pequeno Plano de Ação acerca de como isso poderia acontecer. Caso você não esteja trabalhando em uma organização, desenvolva seu Plano fazendo uso de alguma empresa a qual você tenha acesso às informações,

seja ela qual for: a Padaria do bairro, a Farmácia etc. Temos certeza de que você, com dedicação, encontrará uma organização. Utilize-se do mesmo raciocínio detalhado anteriormente. Mas, por favor, não esqueça o nosso Lema: "Não complica o que é fácil".

Lembra-se do início de nossa jornada no mundo do Planejamento Estratégico? Então, não vai complicar o exercício anterior! Ele, embora seja simples, é muito interessante e consiste em uma excelente oportunidade para refletirmos acerca do que você acabou de estudar.
Vamos lá! Aproveite e não deixe de realizar a atividade.

Planejamento: Importância, Conceitos e Elementos de um Modelo de Plano Estratégico

Caro estudante,
Quero que você saiba que estamos juntos com você, estimulando a aprendizagem e esclarecendo as suas dúvidas. Você está indo bem! Continue assim!
Nesta seção você vai conhecer os principais conceitos que envolvem o Planejamento. É importante que você reflita ao longo de toda a leitura e se questione sobre a importância de cada assunto, inclusive, relacionando-o com a realidade de sua organização.
Vamos continuar juntos nesta caminhada.

São vários os estudos que comprovam que o Planejamento Estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. Em especial, a empresa de consultoria Bain & Company que desde 1993 estuda o assunto e, de tempos em tempos, divulga os resultados através do documento *Ferramentas de Gestão*. Com a edição de número 11, a Bain tem agora um banco de dados com 8.504 executivos. No último relatório divulgado, *Ferramentas de Gestão* - 2007 (RIGBY *et al.*, 2008), a consultoria fez um estudo com 1.221 executivos distribuídos em empresas dos Estados Unidos e Canadá; da Europa; da Ásia-Pacífico e da América Latina. No Brasil, começou em 1997, ano em que ela abriu seu escritório de consultoria no país, sendo entrevistados, para o último relatório realizado, 101 executivos.

Conheça a Bain & Company em <http://www.bain.com.br/>. Acesso em: 24 mar. 2011.

O estudo aponta que a ferramenta gerencial que as organizações mais utilizam continua sendo o Planejamento Estratégico, utilizado por 88% das empresas pesquisadas.

É importante notar, através do Quadro 2, que as demais ferramentas gerenciais apontadas são, também, motivo de estudo e de análise dentro do nosso próprio referencial de construção de Planejamento Estratégico.

Ferramenta gerencial	Organizações que a utilizam em %
Planejamento Estratégico	88
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	84
Segmentação da Base de Clientes	82
Benchmarking*	81
Missão e Visão	79
Competências Essenciais	79
Terceirização	77
Reengenharia de Processos	69
Planejamento de Cenários e Contingências	69
Gestão do Conhecimento	69
Alianças Estratégicas	68
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	66

Quadro 2: Utilização de ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 7)

***Benchmarking** – processo por meio do qual uma empresa adota e/ou aperfeiçoa as melhores práticas de gestão de outras empresas em determinada atividade. Fonte: Ferreira (2004).

Ferramenta gerencial	Organizações que a utilizam em %
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	66
Estratégias de Crescimento	65
Gestão da Qualidade Total	64

Quadro 2: Utilização de ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 7)

No que tange à satisfação do uso das ferramentas por parte das empresas, podemos observar que é também o Planejamento Estratégico, parte superior do Quadro 3, que aparece como a ferramenta que melhor responde às exigências das organizações. Em uma possibilidade total de 4, o Planejamento Estratégico ficou em primeiro com 3,93 empatado com Segmentação de Clientes, justamente um item que é parte integrante do processo de Planejamento Estratégico, tanto na Análise Externa quanto no momento da formulação de estratégias.

Ferramenta gerencial	Satisfação com as Ferramentas (Total 4)
Planejamento Estratégico	3.93
Segmentação da Base de Clientes	3.93
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	3.87
Competências Essenciais	3.86
Gestão da Qualidade Total	3.80
Benchmarking	3.80
Missão e Visão	3.78
Alianças Estratégicas	3.78
Planejamento de Cenários e Contingências	3.78
Reengenharia de Processos	3.77
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	3.77
Estratégias de Crescimento	3.75

Quadro 3: Satisfação com as ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 8)

Ferramenta gerencial	Satisfação com as Ferramentas (Total 4)
Terceirização	3.68
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	3.60
Gestão do Conhecimento	3.59

Quadro 3: Satisfação com as ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 8)

O que é Planejamento?

O processo de Planejamento se inicia formalmente quando Taylor (Administração Científica) e Fayol começam os primeiros estudos sobre Administração, entre 1903 e 1916. Naquele momento a Administração era entendida como a adoção de métodos racionais e padronizados, simplesmente, buscando-se a máxima divisão de tarefas, sem considerar o papel dos funcionários no conjunto do resultado da organização.

Conheça mais sobre esse pensador da Administração Científica em <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1102.html>. Acesso em: 13 jul. 2011. Pesquise também sobre Fayol, em <http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=685> Acesso em: 13 jul. 2011.

A palavra **Planejamento** lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que algo acontece e, às vezes, age ao acaso, deixando de lado o planejamento e análise que anteriormente havia sido feita.

É justamente isso que não se quer com planejamento formal, no entanto, não podemos também criar um plano para a organização que a engesse por ser rígido demais. Por isso, a palavra de ordem

é a **flexibilidade**, que dá à organização a agilidade necessária para mudar o seu rumo e adaptar-se ao novo sempre que ocorrem situações que não estavam previstas. É isso que as organizações começaram a fazer a partir de setembro de 2008, com a quebra do banco americano Lemon Brothers, e com o agravamento da crise mundial a partir dos Estados Unidos da América. As empresas públicas e privadas que primeiro conseguiram enxergar a crise, souberam tomar as melhores decisões diante da tragédia anunciada. No entanto, a complexidade reside no fato de não termos "bola de cristal", creio que você já percebeu isso, que garanta a certeza quanto à melhor escolha sobre uma decisão tomada.

Preste atenção na explicação a seguir para assimilar a sutileza da argumentação:
Pouco importa a decisão, o que importa mesmo é o método que fez você chegar até ela, ou seja, à decisão.
Vamos compreender isso!

Quando é que estamos diante de um momento que requer decisão? Afinal, decidir é fazer escolhas, isto é, formular estratégias para descobrir qual é o melhor caminho.

O que temos que fazer? Muitas organizações decidem, às pressas, uma solução para o problema. Grande erro! Você não acha? O que temos que fazer para evitar tal procedimento?

Bem, o mundo mudou, as variáveis mudaram... Logo, na hora de fazer escolhas acerca de algo precisamos parar, pensar, refletir sobre o novo e, somente depois disso, decidir.

Você percebeu a diferença? No primeiro caso, quando resolvemos às pressas, não tomamos a decisão de maneira consciente, pois apenas escolhemos o mais rápido possível, de modo irrefletido.

No segundo caso, há reflexão sobre as alternativas para, depois de um tempo, considerando a flexibilidade, tomar a decisão. Não se pode saber, inicialmente, se foi a melhor escolha, pois não temos "bola de cristal", mas com certeza foi a mais consciente, portanto o melhor a ser feito.

Depois desse preâmbulo, vamos a um dos conceitos de Planejamento Estratégico:

> Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização; quer dizer, é sistemática porque não é pontual, tem início, meio e continuidade.

Você pode ver elencadas, a seguir, algumas das características do Planejamento:

- diz respeito às implicações futuras das decisões que você toma no presente;
- é um processo composto de ações inter-relacionadas, na maioria das vezes interdependentes, que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- "[...] o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final." Frase brilhante do grande Peter Drucker!
- ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento; e
- avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros. Sem dúvida. Planejamento não é apenas colocar no papel aquilo que sempre se fez, e até deu certo, mas exige uma dose, às vezes até bem grande, de mudança para continuar a caminhada de sucesso da organização. Isso significa escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

Aliás, com relação à frase de Peter Drucker, importante refletirmos sobre ela. O que ele pretendeu dizer? Certo! Ele defende que o processo de construção de um Planejamento Estratégico é mais importante do que o seu documento final, o Plano Estratégico. A lógica é simples: documento mal feito é melhor nem colocar em prática, pois a tragédia, certamente, será grande.

Podemos também enumerar como características do Planejamento Estratégico:

- **Caráter abrangente**: tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da organização e não apenas parte dela ou de determinado setor.
- **Temporal**: tem um espaço de tempo determinado previamente, caso contrário não faz sentido. Ao não estabelecermos um horizonte temporal para o atingimento de nossas metas, tal propósito fica para quando "Deus quiser"! E só lembrando: Ele sempre quer; porém precisamos dizer-lhe para quando nós queremos. Ao deixarmos claro esse ponto: um horizonte temporal, parece-nos que o universo começa a conspirar a nosso favor.

A questão **Temporal** no processo de Planejamento Estratégico é tratada no item "Visão", a qual chamamos de horizonte estratégico da organização, ou seja, o período de tempo em que o planejamento será concretizado; por exemplo: um Planejamento com Horizonte Estratégico de cinco anos. Você compreenderá melhor esse tema na Unidade 2.

A seguir, alguns conceitos de Planejamento Estratégico, os quais são importantes você conhecer:

> Por Planejamento Estratégico podemos entender o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo (GAJ, 1986, 1990; OLIVEIRA, 1988a; ANDRADE, 1988).

Ao longo dos últimos oito anos, estudando intensamente o Processo de Planejamento Estratégico, a luz dos conceitos e das experiências vivenciadas, gostaríamos que você anotasse o conceito de **Planejamento Estratégico** que nós criamos e que, a nosso ver, expressa os elementos fundamentais:

> Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Este é o quarto item do Processo de Planejamento Estratégico, que você conhecerá na próxima Unidade.

Em resumo, podemos dizer que uma empresa é competitiva quando ela tem todos os Fatores Críticos de Sucesso. Já resolutividade significa alcançar, por parte da organização, os desafios que a ela são colocados. Logo, resolutiva é a organização que cumpre, na sua plenitude, todos os elementos constantes da sua missão.

Para você não ficar perdido no assunto, o que espero não aconteça, o nosso referencial de Planejamento Estratégico, que você verá na próxima Unidade, é composto pelos seguintes itens: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa (oportunidades e ameaças), Análise Interna (ponto fortes e fracos), Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

Como objetivos do Planejamento Estratégico, podemos elencar estes:

- levar a organização a atingir a resolutividade;
- aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- pensar e refletir sobre o futuro a fim de construí-lo;
- integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e
- fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Para você ter uma ideia, várias são as vantagens de uma organização ao realizar um Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 1988a; GREENLEY, 1986):

- possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- transforma a organização de reativa em proativa;
- coordena a execução do **planejamento tático***;
- **planeja o operacional***;
- permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
- minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões, pois a empresa estará focada naquilo que realmente importa para ela;

***Planejamento tático** – ocorre a médio prazo e é efetuado pelos escalões intermediários da organização. É o mais próximo do planejamento operacional e obtém deste as informações de que necessita para o planejamento estratégico. Fonte: <http://www.apinfo.com/artigo57.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

***Planejamento operacional** – ocorre a curto prazo e em escalões inferiores da organização. É por meio dele que se dá a prática de muitos elementos da organização. Interage com o tático, passando as informações a este, que passa as informações ao nível estratégico. Fonte: <http://www.apinfo.com/artigo57.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização;
- desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- orienta e agiliza o processo decisório;
- possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização vai operar, bem como suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas;
- aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias;
- permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
- facilita a identificação e a exploração de oportunidades de mercado;
- oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano;
- minimiza os efeitos indesejáveis de elementos externos;
- torna clara a razão de ser da organização;

- orienta o planejamento tático e o operacional;
- ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas;
- torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; e
- estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Como limitações ou desvantagens, o Planejamento Estratégico apresenta os seguintes pontos:

- resistência interna, pois alguns membros da organização podem enxergar no Planejamento Estratégico uma ameaça ao seu emprego, cargo, responsabilidade, poder etc. Ao dizermos isso, você pode pensar que exagerei... Não mesmo! E você sabe por que, não é mesmo? Como vimos anteriormente nos conceitos de Planejamento Estratégico, ele não tem esse objetivo, isto é, não se faz Planejamento para reduzir empregos, cargos, poder e assim por diante. Claro que esses elementos podem até aparecer, mas como consequência de uma sólida discussão no momento de construção do Planejamento Estratégico, mas jamais como objetivo central;
- capacitação gerencial, isto é, na organização ninguém consegue tocar a implantação do processo de Planejamento Estratégico se transformar a organização em refém do consultor externo. Grande erro por parte da organização e do consultor, se assim o fizeram, ao não repassar as técnicas de construção e análise para os membros da organização;
- é "difícil", melhor dizendo, é um grande desafio. Todo início é mais complexo, pois desconhecemos o novo, mas depois que a organização aprende a lidar com o processo de Planejamento Estratégico este tende a fluir tranquilamente;

- há limitações impostas pela maneira de conduzir o processo:
  - *Top-Down* – construção das etapas do Planejamento Estratégico somente pela cúpula da organização, ou seja, de cima para baixo;
  - *Botton-up* – construção das etapas do Planejamento com todos os membros da organização; ou
  - Misto – representantes de toda a organização, em especial a participação da Coalizão Dominante Formal (CDF) e da Coalizão Dominante Informal (CDI). Não se assuste! Mais à frente, deixaremos claro esses conceitos.
- é dispendioso, com certeza, haja vista que a organização terá que dispensar tempo para se reinventar; e
- o ambiente pode não corresponder às expectativas e, nesse caso, entramos com Análise de Cenários.

No caso da Administração Pública especificamente, o maior problema diz respeito às constantes trocas de comando nas organizações e, por conseguinte, às mudanças que sempre acontecem e às interrupções do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Isso faz com que a própria ferramenta de Planejamento Estratégico fique desgastada, pois os dirigentes que entram não têm o mesmo comprometimento com o Planejamento; porque, na maioria das vezes, quem o fez pertence a outro partido, ou corrente política. Infelizmente, confunde-se estratégia da organização com política partidária nessas situações de alteração de comando. Grande equívoco!

Podemos afirmar, então, que as indicações políticas para cargos estratégicos nas organizações públicas podem representar grandes limitações para o sucesso do Planejamento Estratégico e, por consequência, para a própria organização.

O Planejamento Estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização. No nível médio são apresentados os Planejamentos Táticos (Planejamento Tático de Marketing, Planejamento Tático Financeiro, Planejamento Tático de Recursos Humanos e Planejamento Tático de Produção ou Serviços). No nível operacional são apresentados os Planos Operacionais, por exemplo, observe o Quadro 4:

Planos Operacionais	
Área de Marketing	Planos Operacionais de preços e produtos, de promoção, de vendas, de distribuição e de pesquisa de mercado, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Finanças	Planos Operacionais de despesas, de investimentos, de compras, de fluxo de caixa e orçamentário, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Produção/ Serviço	Planos Operacionais de capacidade de produção, de controle de qualidade, de estoques, de utilização da mão-de-obra e de expedição de produtos, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Recursos Humanos	Planos Operacionais de recrutamento e seleção, treinamento, de cargos e salários, de promoções, de capacitação interna, de estrutura organizacional, de rotinas administrativas e de informações gerenciais de comunicações entre outros que a organização julgar necessários.

Quadro 4: Planos operacionais
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

É claro que os itens acima podem variar de uma organização para a outra dependendo da Estrutura Organizacional que adotem. Por exemplo, se estivermos falando objetivamente da Universidade Federal de Santa Catarina, teríamos outros elementos; da mesma forma para uma Prefeitura; para uma Secretaria de Estado; para o INSS. Assim, nossa preocupação consiste em demonstrar que alguns itens são iguais para todo e qualquer tipo de organização, mas algumas têm questões muito particulares.

É importante lembrar que todos eles estão em sintonia com o Planejamento Estratégico, o qual compreende a totalidade dos planos. Para melhor compreensão podemos utilizar como metáfora

a Constituição Federal (Planejamento Estratégico), as Constituições de cada Estado da Federação (Planejamentos Táticos) e as Constituições de cada Município (Planos Operacionais). Observe o Quadro 5:

NÍVEIS DE DECISÃO	TIPOS DE PLANEJAMENTO
Decisões Estratégicas	Planejamento Estratégico
Decisões Táticas	Planejamentos Táticos
Decisões Operacionais	Planos Operacionais

Quadro 5: Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

Podemos resumir assim para você:

- O Planejamento Estratégico:
  - relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los;
  - trata de questões que afetam a organização na sua totalidade;
  - é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, ou seja, diretores da organização;
  - é um processo político que envolve conflitos, poder e interesses;
  - sua introdução enfrenta resistências, porque implica mudança das regras na alocação de estrutura e, por conseguinte, de poder;
  - requer comprometimento de toda a organização, caso contrário ela não funciona. Por isso, sua complexidade é tão grande; e
  - é um processo de adaptação da organização ao ambiente.
- O Planejamento Tático:
  - relaciona-se com os objetivos de médio e curto prazos;
  - tem por objetivo otimizar determinada área funcional da organização e não a organização em seu conjunto;

- trabalha com as decomposições dos objetivos e as estratégias estabelecidas no Planejamento Estratégico; e
- é de responsabilidade da administração de nível médio.

- Os Planos Operacionais:
  - formalizam a ação; e
  - é a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de ações específicas a serem alcançadas pelas áreas funcionais da organização.

Por fim, queremos lembrá-lo de um importante ponto do Planejamento Estratégico e que você não deve esquecer. Podemos começar?
Lá vai...

A compressão do Planejamento Estratégico, com uma percepção do "todo" interno da organização, isto é, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, considerando-se todo o conjunto de atores e de agentes que interferem direta e indiretamente na organização, não pode ser desconsiderada, caso contrário estaremos criando não um processo de Planejamento Estratégico, mas uma grande Palhaçada.

Emprego esse termo para qualificar todas aquelas organizações que não fazem um planejamento estratégico com seriedade, fazendo com que o Planejamento se vire contra elas mesmas, haja vista a péssima qualidade dele.

Os Três Momentos do Processo de Planejamento Estratégico

No referencial de Planejamento Estratégico criado por nós, três momentos distintos no processo de construção do Planejamento foram desenvolvidos e gostaríamos que você prestasse muita atenção neles, pois são a chave para a compreensão da prática e decisivos para o sucesso da ferramenta.

Momento 1 – Diagnóstico Estratégico

Mais adiante você vai conferir a explicação completa de Coalizão Dominante Formal (CDF). Fique atento!

A maior coalizão dominante da organização tem que tomar a decisão de fazer ou não o Planejamento Estratégico. Caso ela queira poderá compartilhar, obviamente, com mais pessoas da organização, ou seja, o proprietário (na pequena organização); o presidente (na grande organização); o Governador ou Secretário de Estado (quando se tratar de Planejamento Estratégico em uma Secretaria de Estado); o Presidente de um Banco (por exemplo, o Banco do Brasil) ou o Ministro (em um Ministério); e, muitas vezes, o Presidente da República

O responsável pelo diagnóstico deve responder algumas perguntas:

- É o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem "de largada" inviabilizar todo o processo? Por exemplo, está falindo, no caso de empresa privada? Vive momento de mudança de Diretoria (no caso de empresa pública) para a ocupação de cargos? Membros da coalizão dominante (Diretores da organização, por exemplo) estão em briga? A organização precisa demitir pessoas imediatamente, ou até mesmo no médio prazo? Caso elementos como esses e outros parecidos ocorram, o Planejamento Estratégico não deve ser iniciado, porque a organização precisa, antes, resolvê-los. São elementos que não dizem respeito ao processo de Planejamento Estratégico, mas sim decisões estratégicas que, se não forem sanadas antes de se iniciar o processo, temos a certeza que farão o Planejamento ser um grande fracasso; e
- A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Mais ainda, sabe o que realmente é um Planejamento Estratégico?

Caso uma dessas perguntas gere qualquer tipo de dúvida, a organização não deve começar o processo de Planejamento Estratégico em hipótese alguma, pois sabemos o que vai acontecer. Em primeiro lugar, o Plano não será implantado; em segundo, haverá frustração; em terceiro, e tão grave, corre-se o risco de nunca mais a organização conseguir implantar um Planejamento Estratégico, pois o seu ambiente ficou contaminado. Preste atenção: este último se refere ao maior problema na implementação dos Processos de Planejamento Estratégico em Organizações Públicas!

Devemos dar muita atenção a esse aspecto pelo fato de sua consequência, seguramente, reverter-se em fracasso no Planejamento. E, diante disso, ao chegar alguém realmente comprometido com o processo, encontra a equipe desmotivada e a ferramenta de Planejamento Estratégico sem nenhuma credibilidade.

Por fim, podemos dizer que o momento de decidir pelo Planejamento Estratégico é aquele da intenção, do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização; trata-se do momento do aceite e do compromisso das pessoas que determinam os rumos estratégicos de uma organização.

Caso a CDF, a maior da organização, não tenha certeza da importância do Planejamento e, por isso, não lhe atribua todo valor que ele representa, é melhor não fazer Planejamento Estratégico.

Momento 2 – Planejamento propriamente dito

O Momento 2 é o do Planejamento propriamente dito; é quando vamos colocar no papel as etapas do processo de Planejamento Estratégico.

Quais são essas etapas?

- Declaração de Valores, Missão, Visão;
- Fatores Críticos de Sucesso;
- Análise Externa (oportunidades e ameaças);
- Análise Interna (pontos fortes e fracos);
- Matriz FOFA;

- Questões Estratégicas;
- Estratégias; e
- Ações Estratégicas.

Momento 3 – Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico

O Momento 3 diz respeito à implantação, ao acompanhamento e ao controle da execução do Planejamento Estratégico e é nele que a organização colhe os frutos daquilo que plantou e passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico; pois até então o que havia era um papel com todos os itens do Planejamento, ou seja, nesse Momento adota, na prática, tudo o que pensou no Momento 2.

Na Figura 1, podemos observar os três momentos:

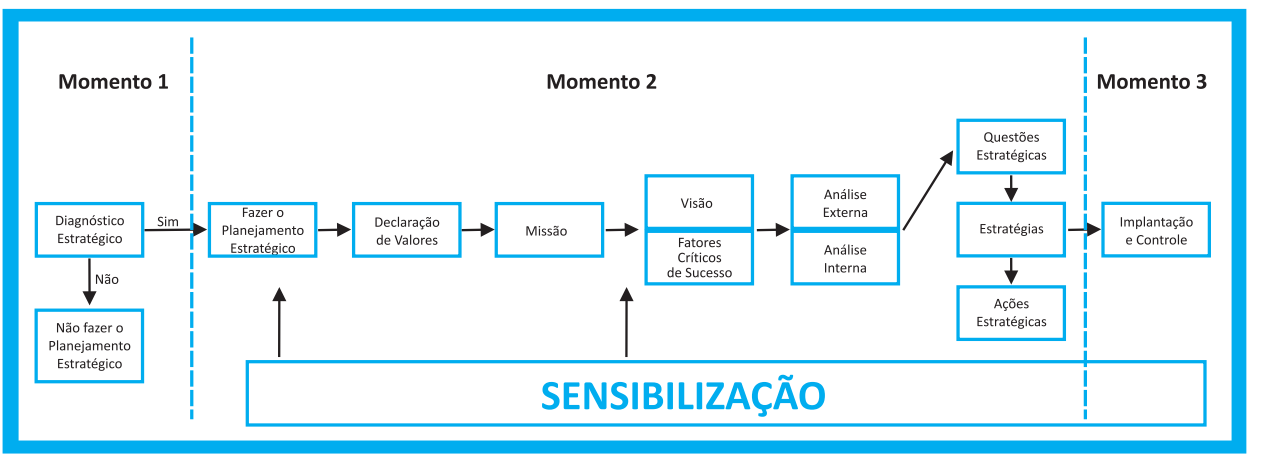


Figura 1: Momentos do Processo de Planejamento Estratégico
Fonte: Elaborada pelo autor

Importante frisar que, caso não tenhamos um dos três momentos, não teremos Planejamento Estratégico. Teremos, então, uma verdadeira "Palhaçada" ou um documento escrito que pode ser muito útil, mas apenas como rascunho e não para melhorar o desempenho da organização.

Essa expressão é empregada pelo autor para nomear os absurdos organizacionais. Lembra-se dela?

Para desenvolver o processo de Planejamento Estratégico depois que a coalizão dominante responder satisfatoriamente às perguntas do Momento 1, temos, então, que montar a Equipe de Planejamento Estratégico; compor uma equipe de pessoas para elaborar o Momento 2, ou melhor dizendo, para colocar no papel todas as etapas.

Temos três formas de montar a Equipe:

- ***Top-Down***: processo de tomada de decisão que ocorre de cima para baixo, isto é, a cúpula define o que fazer e como vai ser o processo, sem a participação de escalões inferiores da organização; é o conhecido "empurra goela abaixo" ou "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Qual a vantagem do ***Top-Down***? A sua rapidez. A cúpula pode contratar uma consultoria externa e ela rapidamente montar o documento, sem ouvir os níveis inferiores, ou então, ela montar o processo e o documento ser definido apenas pelos diretores. A desvantagem é que, como não houve participação dos níveis inferiores, ocorrerão problemas e conflitos no momento da sua implementação, o que significa que a implantação será difícil.

  Essa forma era muito usada no século passado. E hoje? O que você acha? Você se sentiria bem se o processo fosse feito dessa forma? Podemos dizer, entretanto, que até há casos que justificam essa escolha. Por exemplo, quando há alto grau de rotatividade de funcionários na organização (*Turnover*). Afinal de contas, no dia seguinte, uma dessas pessoas pode estar trabalhando para o concorrente e levar os segredos estratégicos da organização.
- ***Botton-Up***: processo de tomada de decisão que ocorre de baixo para cima, ou seja, com todos participando do processo. A vantagem é que em uma organização com 500 funcionários, por exemplo, todos fazem parte da equipe de Planejamento Estratégico; logo, como todos estão sensibilizados, a implantação será fácil. A desvantagem nesse processo está relacionada à demora em se construir os Momentos 2 e 3, em razão do grande número de pessoas envolvidas, o que pode levar a organização a formular estratégias as quais, no momento de sua efetivação, deixaram de fazer sentido devido ao período muito longo entre os Momentos 2 e 3.

Como seria, por exemplo, em uma organização como a Universidade Federal de Santa Catarina? São muitos funcionários! O que você acha? Com certeza não daria certo! Em casos como esse, aplicamos o modelo "Misto".

- **Misto**: seria uma saída para o impasse entre o *Top-Down* e o *Botton-Up*. Nesse modelo, montamos uma equipe de Planejamento Estratégico com pessoas das mais diversas áreas da organização. O ideal é que se crie algum critério para selecionar a pessoa que integrará a equipe. Isso porque não adianta o gerente ou o diretor indicar uma pessoa que, sabidamente, não contribuirá com o grupo; do tipo "não estou nem aí" com a organização e que não estará presente de corpo e alma nas reuniões e discussões da equipe.

Por fim, podemos afirmar que não existe a forma ideal e que o sucesso para se montar uma equipe de Planejamento Estratégico vai depender da maneira como será desenvolvido o processo. Em uma organização com mais ou menos 60 pessoas, por exemplo, o modelo *Botton-Up* é facilmente aplicado. Já em uma organização com 300 ou mais funcionários o modelo Misto seria mais executável.

Agora que você já está afinado com a maioria dos conceitos chaves do processo de Planejamento Estratégico, vamos entender o que julgamos ser mais importante para o sucesso no Planejamento: a compreensão dos conceitos de Coalizão Dominante Formal (CDF) e de Coalizão Dominante Informal (CDI) os quais, independente da forma adotada para se montar uma equipe, exigem obrigatoriamente esses dois "tipos" de pessoas.

- **CDF**: são todas aquelas pessoas que ocupam cargos na estrutura da organização; que detêm poder, principalmente sobre a linha hierárquica que está abaixo delas. Você se lembra das três formas de montagem da equipe de Planejamento Estratégico: *Top-Down*, *Botton-up* ou Misto? Pois saiba que em todos eles

é importante a presença da CDF, por ser a forma de comprometerem-se com o processo; caso contrário, no momento da implantação, poderão usar do poder da "caneta" para não executar o Planejamento Estratégico ou mesmo para boicotá-lo. Aqui vale mais o poder da "caneta" independentemente, portanto, da competência de quem ocupa o cargo. Assim, quem tem "o poder da caneta" é o CDF.

- **CDI**: são todos os indivíduos que não ocupam cargos na estrutura da organização, no entanto, exercem influência sobre determinadas pessoas. Mas atenção, pois esta pessoa não é o "gente fina", que organiza o futebol ou a festa! Com este, nós falamos desses assuntos, não de assuntos sérios da organização. Ele pode até ser a mesma pessoa, mas não é porque ele consegue congregar essas pessoas para esses eventos que ele é CDI. Sabe por quê? Porque CDI são pessoas que conseguem ouvir o outro e até mesmo dão conselhos, por exemplo, no sentido de facilitar o entendimento do outro sobre algo, alterando, inclusive, a percepção que este tinha antes. O perigo de não descobrirmos uma CDI na organização ou de não sabermos lidar com ela reside no fato de, ao exercer a CDI influência sobre alguns, poderá ajudar ou prejudicar o Planejamento Estratégico também. Podemos resumir dizendo que tal coalizão se refere àquele "famoso líder" que não ocupa cargo na organização, mas exerce influência sobre muitas pessoas.

Você pode observar que existe uma série de resistências ao processo de Planejamento Estratégico, as quais, na verdade, são inerentes aos processos de mudança. As mais comuns são:

- percepção do resultado negativo;
- medo de mais trabalho;
- necessidade de alteração de hábitos;
- falta de comunicação;

- incapacidade de alinhar a organização com o mundo; e
- impressão de que estão sendo obrigados a mudar.

Para se obter sucesso com o processo de Planejamento Estratégico, devemos levar em conta alguns elementos essenciais:

- fazer com que um número maior de pessoas na organização participe da definição do Momento 2 do Planejamento Estratégico. Pensar na condição da participação de todos dependerá do modelo escolhido (*Top-Down*, *Botton-Up* ou Misto);
- obter todas as informações possíveis sobre **mercado**, quer dizer, sobre **clientes**, **consumidores** (toda e qualquer pessoa que pode eventualmente comprar um produto. O autor desse material serve-se de uma ilustração muito interessante! Conta que, por incrível que possa parecer, é consumidor de roupas íntimas femininas! Como? É que ele as compra para presentear a sua Coalizão Dominante, ou seja, a sua esposa. Logo, ao efetivar a compra desse produto é consumidor dele. O conceito de consumidor como aquele que usa o produto trata-se de um conceito das décadas de 1950 e 1960, que já não se aplica mais aos negócios), **concorrentes** e **fornecedores**;
- compreender quem são os reais concorrentes, pois, muitas vezes, aqueles que temos por concorrentes podem ser nossos parceiros;
- relacionar o que se pode fazer para propiciar agregação de valores aos produtos e serviços, que resultem em satisfação do cliente;
- preocupar-se com a gestão financeira da organização principalmente nas organizações públicas, pois os recursos não são dos gestores e sim da sociedade; e
- pensar em várias versões diferentes para o futuro da organização.

Aqueles que visitam com frequência determinada organização e, ao fazê-lo, efetivam, além da compra, principalmente relacionamentos.

Tachizawa e Rezende (2002) sublinham que é importante observar alguns requisitos que são inerentes ao sucesso do processo de Planejamento Estratégico:

- clareza do horizonte estratégico, a definição do tempo de planejamento depende do negócio da organização. Quanto mais estável for o setor em que se encontra a organização, maior será o tempo de Planejamento;
- credibilidade e legitimidade de quem conduz o processo de construção das etapas de Planejamento e da equipe responsável pela implantação. Quem conduz pode ser um consultor externo à organização ou um consultor interno, isto é, um funcionário. Tanto em um caso como em outro, a CDF da organização precisará passar a "caneta" ao escolhido, ou seja, dará os devidos poderes e autonomia para que este conduza o Momento 2. Portanto, o poder da "caneta", caso não seja conferido ao consultor, comprometerá o processo de construção, pois a CDF, principalmente, com sua influência, tentará pôr em prática aquilo que a coalizão achar melhor, sem a preocupação com um processo efetivo e transparente;
- entender que o planejamento implica mudanças e que toda mudança tende a gerar resistências;
- enfocar que a construção do planejamento é um processo coletivo e participativo no qual todos têm que ganhar, partindo-se do respeito à individualidade, às ideias de cada um; não mais com a compreensão de que um deve ganhar e o outro perder;
- prestar atenção na frequente falta de relevância das informações, pois isso pode levar à paralisação do processo;
- entender que o processo de construção não tem, necessariamente, um fim, porque a turbulência no mundo dos negócios pressupõe que o Planejamento Estratégico seja uma "trilha a ser percorrida".

Nesse sentido, ele se reveste de um caráter de aprendizado constante e não como algo estanque no tempo e no espaço feito um trilho de trem; e

- enfatizar que as etapas de construção do Planejamento Estratégico não podem ocupar um tempo muito longo, pois nesse caso corremos dois riscos. O primeiro acontece quando da aplicação efetiva do Plano Estratégico a qual não pode ocorrer depois de um longo período de tempo, pois considerando-se a rapidez com que o cenário se altera, provavelmente, precisará ser modificado; o segundo que os gestores de uma organização não podem ficar longos períodos de tempo na etapa de planejamento, precisam colocar em prática as ações, efetivar o planejado.

Alguns desafios do Planejamento Estratégico devem ser muito bem resolvidos, sob pena de prejudicar todo o seu processo. Entre eles destacamos (TACHIZAWA; REZENDE, 2002):

- **Inflexibilidade na execução**: o que não está no planejamento não pode ser feito, e aquilo que dele consta deve ser efetivado, independentemente de qualquer outro tipo de consideração.
- **Excesso de racionalismo**: leva à busca por um sistema de planejamento perfeito, porém leva também à paralisia da organização, já que se pretende colocar todo o planejamento dentro de um Plano e, como sabemos, nem tudo dá para ser planejado.
- **Inexistência de mecanismos de controle**: descaracteriza o planejamento; por outro lado o excesso de controle trava o processo e extermina com a criatividade, tão necessária.
- **Responsabilização pela execução do Planejamento Estratégico**: como o processo é uma construção coletiva da organização, isto é, não diz

respeito a uma área ou a um departamento específico, precisa ser passada a ideia de que a responsabilidade é de todos. Deve-se ter uma equipe de acompanhamento do processo, mas, como diz o nome, é de acompanhamento, pois a responsabilidade é da organização.

- **Execução de cima para baixo**: quando a maior parte das pessoas que compõem a organização não são chamadas a participar do processo, costumam surgir muitos conflitos.
- **Dificuldade na execução**: ocorre geralmente em virtude das falhas no processo de comunicação. Comunicação não é dizer o que está sendo feito através de jornais internos ou murais, significa avaliar se o processo comunicativo está sendo compreendido pelos membros da organização efetivamente.
- **Abatimento na organização pela demora nos resultados**: lembrar a equipe de que se ganha uma guerra lutando, sendo vitoriosos nas pequenas batalhas.
- **Quantificação das estratégias organizacionais**: nem tão elevada que ninguém acredite no seu atingimento e nem tão baixa que as pessoas deixem para realizar no último instante, acreditando que conseguem.

Na verdade, o que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a Cultura da organização (crenças e atitudes que levam à organização a fazer o que lhe convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do Planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar, no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vistas nos resultados futuros.

Ao final dessa Unidade, faça a seguinte pergunta a você mesmo: compreendo os elementos conceituais do Processo de Planejamento Estratégico? Se responder positivamente a essa questão, ótimo. Caso tenha ficado com dúvidas, leia novamente e peça auxílio ao seu tutor. A compreensão desses conceitos é fundamental para prosseguir no curso.

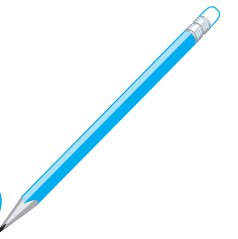
Na próxima Unidade vamos desenvolver as etapas do processo de Planejamento Estratégico. Aguarde!

Complementando...

Esta Unidade não esgota os temas abordados. Assim, recomendamos que você complemente seu estudo com a leitura da seguinte obra:

- *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos* – de Gerry Johnson, Kevan Scholes e Richard Whittington. Livro extraordinário, no qual você encontrará muitos exemplos reais sobre o Processo de Planejamento Estratégico e vários casos de ensino. Com certeza vale a pena pesquisar!

Resumindo



Na Unidade 1 você foi apresentado aos princípios que fundamentam o processo de Planejamento Estratégico.

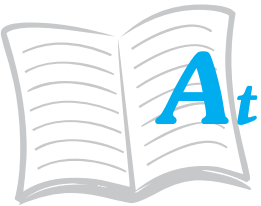
Em síntese, podemos afirmar que nesta Unidade construímos a estrutura elementar para o entendimento do processo de Planejamento Estratégico que vai ser, a partir de agora, discutido com você.

Abordamos os seguintes itens, dos quais você não pode esquecer: evolução do pensamento estratégico; conceitos, características, vantagens, limitações e importância do Planejamento Estratégico; a dinâmica da construção da equipe de Planejamento Estratégico; o conceito de CDF e CDI; e os três momentos do Planejamento Estratégico.

Listamos também as etapas: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, que serão discutidas, mais detalhadamente, a partir da próxima Unidade. Fique atento!

O mais importante é não se esquecer do nosso conceito principal: o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Chegamos, então, ao final da Unidade 1 que traçou considerações importantes sobre Planejamento Estratégico.



Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades em responder às atividades de aprendizagem propostas a seguir. Todavia, caso isso não aconteça, leia novamente o conteúdo e procure ajuda do seu tutor.

1. Como podemos observar, as organizações na atualidade estão trabalhando com Planejamento Estratégico e é por isso que a disciplina que você está cursando é tão importante e passa a ser mais valorizada ainda. O mundo está aplicando a ferramenta que estamos estudando! Por que você não a aplica também na sua organização? Não dá? Por quê? Então aplique para o "Você S/A", ou seja, faça o seu próprio Planejamento Estratégico, pois você não deixa de ser uma "organização" que necessita de todos os elementos que um Planejamento Estratégico possa oferecer.

   Inicie apresentando alguns conceitos fundamentais para a compreensão do assunto, de outra forma você terá algum grau de dificuldade mais à frente. Em duas ou três páginas você resolve esse exercício. Mãos à obra!

2. A atividade seguinte tem relação direta com a nossa discussão de momento.

   Assista ao filme *Limite Vertical*, direção de Martin Campbell (2000), e observe a primeira cena do filme, na qual uma família está fazendo uma escalada e por causa de outra equipe que escorrega, todos ficam dependurados. O pai pede, então, que o filho corte a corda.

Por favor, pare o filme nessa cena e reflita, analise a situação: qual a relação com uma empresa? A situação que estava tranquila passa a indicar algo que não constava dos planos deles e que altera toda a trajetória daquela família/empresa. O que fazer? Continue o filme somente depois que você anotar todas as alternativas e consequências, apenas depois disso, senão não terá graça.

3. Projete-se no futuro, para o dia 23 de junho de 2033, e imagine que você esteja lendo um jornal de circulação nacional, por exemplo, *Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *Jornal do Brasil*, *O Globo*, *Valor Econômico*, *Correio Braziliense* etc. Examine e transcreva as manchetes desses jornais a respeito dos seguintes assuntos:

    a) Educação pública brasileira está...

    b) Política brasileira completa...

    c) O Ministério da economia hoje...

    d) O Banco do Brasil divulgou...

    e) A Prefeitura da cidade (colocar o nome da cidade) informa que...

    f) Hoje a Bolsa de Valores de São Paulo informou que três empresas...

    g) A maior potência econômica mundial, China, anunciou hoje que seu PIB começa a...

    h) O aprendizado tirado da crise, que assolou o mundo a partir dos EUA em 2007 e que somente acabou em 2011, faz com que hoje tenhamos...

4. Para você refletir: O grau de excelência de qualquer organização é em função do grau de excelência de seus colaboradores.