

# Pré-requisitos estratégicos e o papel do setor de planejamento

Tentaremos neste artigo descrever alguns exemplos de grupos japoneses como forma de explicar Estratégia como sistema de administração para enfrentar os desafios da época turbulenta que atravessamos.

**Luis Gaj**  
Prof. do Depto.  
de Administração  
da FEA-USP

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Se pretendemos implantar Administração Estratégica em uma organização devemos nos certificar da existência de condições necessárias. Em que consistem essas condições e como explicar o surgimento de Administração Estratégica? Igor Ansoff escreveu sobre a evolução dos sistemas gerenciais para explicar, pela evolução da turbulência ambiental a necessidade de mudança de sistemas gerenciais de melhor adaptabilidade aos vários estados ambientais. Todavia, além dos fatores ambientais que condicionam o uso de sistemas de administração em mutação, outros fatores internos que podem ser considerados como de estágio de desenvolvimento interno ou de comportamento, devem ser analisados para permitir o planejamento da melhor seqüência a ser elaborada para o processo estratégico.

Quais pré-requisitos importantes de caráter interno são necessários para que a implantação seja facilitada, essa lista servirá também como instrumento de diagnóstico do atual comportamento.

Estabelecido que é possível tirar-se conclusões das experiências japonesas quanto à relação intuição/planejamento com sucesso, e que o conhecimento dos fatores internos que influem pode ajudar, é elaborada uma postura estratégica que implica numa seqüência lógica de preparação para mudança.

Definida a necessidade e a seqüência, falta ser estabelecido qual é o papel do setor de planejamento, não como executor do trabalho estratégico, e sim como coordenador e como secretário do processo.

Seguindo o roteiro descrito, este trabalho pretende contribuir com novas abordagens, extraídas da realidade organizacional, para uma melhor utilização das técnicas de Administração Estratégica na sua aplicabilidade prática.

## Relatos de Casos do Japão

Antes de iniciar os relatos poderemos fazer a pergunta de por que a Administração Estratégica desenvolveu-se nos últimos anos.

Será que se trata de mais um modismo? ou realmente surgiu porque necessidades específicas vieram provocar a sua implantação em grande quantidade de empresas, especialmente nos EUA e Europa? Por que foi desenvolvido o enfoque estratégico?

Até recentemente, inúmeros autores citavam o Japão como país exemplo de grande sucesso das empresas, produto de firmes lideranças e de estratégias implícitas que não precisavam planejar de forma estruturada. Em 26 de outubro de 1983, Ichi Nakamura, Presidente do Instituto Japonês de Planejamento, criado em início de 1982, nos dá outro panorama. Ele nos fala dos problemas que estão vivendo vários grandes grupos japoneses. Relata 5 casos:

DAIEY  
MITSUKOSHI  
NIPPON-GAKI  
SONY  
YAMAHA

### DAIEY

- Lojas - caindo de US\$ 41 milhões de lucro em 81, para US\$ 27 milhões de lucro em 82.

- Motivo: diversificação agressiva no passado em Armazéns, Hotéis, Lojas de Roupas, Lojas de Departamentos.

### MITSUKOSHI

Fecha  
Balanço  
Fev/83

- a maior cadeia de lojas de departamentos

- caindo de US\$ 45 milhões de lucro em 81 para US\$ 31 milhões de lucro em 82, e US\$ 21 milhões de prejuízo em 83.

### NIPPON-GAKI

fecha  
balanço  
Abril.

- Lojas de instrumentos musicais, líder do grupo Yamaha acelerado declínio dos resultados

US\$ 29 milhões em 81, US\$ 23 milhões em 82, US\$ 13 milhões em 83.

devido a diversificações agressivas em equipamentos para o lar, divertimentos (Indústria do Lazer) e abertura de subsidiárias.

### SONY

- Hoje internacional, equipamento de som, acústico, TV a cores etc. déficit nas subsidiárias

lucro de US\$ 197 milhões em 81

lucro de US\$ 174 milhões em 82

### YAMAHA

- Resultado negativo pesado de US\$ 45 milhões em 83 contra US\$ 30 milhões de lucro em 82 (devido a redução da exportação para os EUA)

Esta situação gerou no Japão uma grande preocupação de planejar; e, grupos como SEIKO e HONDA que já tinham planos estratégicos formais, tornaram-se exemplo para uma grande adesão aos sistemas estratégicos. Muitas vezes, é preciso sofrer-se intimamente para perceber-se que outros estão agindo diferentemente e com sucesso, para passar-se a imitá-los.

Entretanto, nem sempre houve, especialmente nos EUA e Europa, plena satisfação com o conteúdo que foi dado à estratégia, ou com os resultados alcançados na sua implantação. Todavia, nada impede que se procure saber sobre concorrentes e clientes, que se pense em diversificar produtos e mercados, que se tente encontrar formas de administrar negócios complexos, ou ainda, que se busque custos competitivos. A busca do aprimoramento nas metodologias de aplicação não impede a validade do direcionamento estratégico.

Como fazer para evitar-se casos mencionados por NAKAMURA, especialmente quando o ambiente é recessivo?

Se observarmos o conjunto de empresas em situação de recessão, situação estável e situação de expansão, teremos hipoteticamente:

| EMPRESAS       | SITUAÇÃO RECESSIVA | SITUAÇÃO NORMAL | SITUAÇÃO DE CRESCIMENTO |
|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|
| Em declínio    | 40%                | 20%             | 20%                     |
| Estáveis       | 40%                | 60%             | 40%                     |
| Em crescimento | 20%                | 20%             | 40%                     |

Qual é a situação em que se encontra a organização específica que estamos observando? Quais as transformações ou mudanças que se exigem para se conseguir a estabilidade ou o crescimento? Ou, ainda, colocando de outra forma, quais são as características que mudam quando se adota um processo estratégico explícito de desenvolvimento?

Estratégias implícitas de sucesso independem da existência de um processo e podem ser intuitivas, baseadas na sensibilidade e na habilidade do empresário.

Estratégias explícitas, realizadas no contexto de organizações com complexidades crescentes, exigem posturas diferenciadas, que denominamos de pré-requisitos.

Tanto no caso de estratégias implícitas ou explícitas, é fácil afirmar-se que as empresas estáveis ou em crescimento são empresas que tiveram decisões estratégicas acertadas no passado. As estratégias certas adotadas levaram ao sucesso de hoje, assim como estratégias corretas hoje, levarão ao sucesso do amanhã.

### PRÉ-REQUISITOS PARA ESTRATÉGIA

| FATORES                                                                                                       | ORGANIZAÇÃO SEM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA                                                                      | ORGANIZAÇÃO COM ESTRATÉGIA EXPLÍCITA                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de Estrutura<br>Direção<br>Princípios<br>Ênfase<br>Análise<br>Executivos<br>Abordagem<br>Desenv. Pessoal | com STAFF<br>de ELITE<br>DEFINIDA, FORMADA<br>no PROCESSO<br>INTERNA<br>PAPEIS<br>SISTEMAS<br>TREINAMENTO | para LINHA<br>para PARTICIPATIVA<br>para FLEXÍVEL<br>AÇÃO, SUBSTÂNCIA<br>INTERNA/EXTERNA<br>para IDEIAS COMPLEXAS<br>para SISTEMAS INTEGRADOS<br>para CAPACITAÇÃO |

Da mesma forma, podemos dizer que as características modificadas são requisitos e demonstram o estado estratégico. Uma forma de avaliar o estado estratégico é elaborar uma escala de 1 a 5 na figura acima e perguntar para cada pré-requisito, o estado em que se encontra determinada organização. Dependendo da somatória dos pontos poderemos avaliar condições eficazes na introdução da estratégia ou ainda quais os itens que devem merecer maior destaque inicial.

A seguir, vamos analisar e justificar, brevemente, cada um dos pré-requisitos. No caso do Tipo de Estrutura, as organizações com órgãos de assessoria divorciados da linha criam rivalidades internas, insegurança e luta pelo poder e podem levar à desmotivação, especialmente daqueles envolvidos na finalidade da organização.

Por exemplo: a estratégia não é tarefa de um órgão especializado, é uma função da organização e todos os seus órgãos devem ter a sua influência, parti-

cipação e reflexos. Para isto ser possível, asse deve integrar-se na linha.

Quando a Direção é de Elite, com decisões ue cima para baixo, é difícil a integração dos quadros. À medida que as organizações se tornam mais complexas e difíceis de administrar e o ambiente mais turbulento, a falta de integração dos quadros e o natural isolamento das elites conduzem a decisões que nem sempre são adequadas ao desenvolvimento estratégico.

Este é um dos motivos pelos quais os japoneses reduziram o número de níveis hierárquicos. No livro "Vencendo a Crise" um dos atributos das empresas inovadoras e de alto padrão são formas simples e equipes diretivas pequenas para evitar que isto aconteça.

Organizações em Flexibilidade tem dificuldade na realização de programas estratégicos. No máximo estarão adquirindo técnicas para se fazer estratégias, como processos com formulários a serem preenchidos e discutidos, porém a falta de Flexibilidade levará às soluções já escolhidas previamente ou à fadiga do planejamento.

Enquanto a grande ênfase era no sistema de planejamento, a preocupação estava centrada no Processo, à medida que estratégia é vista como ação destinada a melhor posicionamento no mercado, produtos competitivos, vantagem sinérgica, portfólio estratégico, garantia de desempenho imediato e de longo prazo, a ênfase passa a recair na Substância e na Ação.

Preocupações internas sempre existem, e devem existir, porém devem ser rapidamente equacionadas e convenientemente tratadas para permitir a saída delas e a volta da empresa para fora. As empresas demasiadamente voltadas para dentro na sua administração acabam distanciando-se do ambiente e perdendo sua capacidade de adaptação a mudanças. Obsolescência, produtos superados, atendimento inadequado, são características de empresas que estão voltadas para dentro. Estratégias adequadas são decorrências do equilíbrio de ênfase Interna / Externa.

A grande função dos executivos é dada como sendo cumprir objetivos. E até a existência de objetivos é muito importante como vetor motivacional. O papel de cada um está associado com prestígio e realização. Se cada um cumprir o seu Papel a organização será bem-sucedida. Porém, a complexidade das organizações e negociações não permite a cada um ficar apenas no seu Papel. A restrição do Papel limita o uso de potencialidades. Por isso recomenda-se treinamento para lidar com Idéias Complexas que exigem simulação, elaboração de cenários, trabalho de grupos, uso de salas comuns e outras medidas destinadas a ação rápida, resposta adequada às mudanças das exigências ambientais.

Solução de problemas específicos, como por exemplo, Sistemas de Informações, treinamento da Gerência, são tratados isoladamente um do outro, e surgem por solicitação departamental. Em lugar disto, a estratégia exige que os Sistemas estejam coordenados e a serviço de uma causa clara, e que não sejam uma finalidade em si mesmos. Por isto, os Sistemas devem ser Integrados à Estratégia. Devem fazer parte

de uma visão ampla dessa organização e devem estar a serviço desta visão mais ampla.

O Desenvolvimento Pessoal também tem alterado o caráter de simples Treinamento para um trabalho de Capacitação que compreende não apenas o indivíduo, mas também a organização e sua cultura, as habilidades e condições de dar respostas rápidas aos novos desafios.

Como vemos, os pré-requisitos estratégicos constituem-se na sua essência, numa mudança múltipla que está voltada a comportamentos organizados de forma diferenciada. Esta mudança pode ser resumida como sendo uma Postura Estratégica que atinge aspectos Internos e Externos da organização.

## POSTURA ESTRATÉGICA

Os Pré-Requisitos compõem-se de forma diferenciada em cada organização e precisam de maior ou menor esforço para ser atingida a Postura Estratégica.

Elaborando uma seqüência do que representa do ponto de vista exclusivamente comportamental, esta postura tem como início a consciência da necessidade de mudança. Antes, todavia, é preciso verificar-se se realmente a mudança será útil, pois no caso de uma organização encontrar-se em ambiente tranqüilo e sem mais preocupações, a mudança pode ser desnecessária. Estratégia explícita implica mudança e, portanto, iniciar o processo é reconhecer a sua vantagem.

A seguir deverá ser avaliado o Estado Estratégico, atribuindo nota de 1 a 5 a cada um dos Pré-Requisitos da tabela apresentada, e desta forma detectando onde a mudança é prioritária e qual será o programa a empreender. No processo de transformação para uma posição fortalecida no mercado e no seu ambiente em geral, há necessidade de grande Participação, de Criatividade e Inovação das equipes. Isto será conseguido através do processo de Capacitação.

A grande dúvida em Estratégia é a escolha entre Alternativas. Para auxiliar, técnicas de elaboração de Cenários são muito freqüentes. Índices de inflação, ORTN, variação cambial e outros, são previstos por vários setores, especialmente no início de cada ano, para cálculos das previsões orçamentais. Todavia, o importante não é elaborar Cenários, porém deter-se a analisar como estes Cenários alternativos afetarão a empresa. Importante é criar condições para tomada de decisões claras e adequadas ao futuro, com uma visão ampla.

Uma forma de se conseguir decisões adequadas para o futuro é gerando Comportamento e Organizações Flexíveis, Inovadoras, não demasiadamente vinculadas a princípios rígidos.

Em contrapartida, encontramos o processo de Resistência, muitas vezes arraigado pelo sucesso do passado. Deve haver a necessária compreensão para Resistência, uma vez que ela não é simplesmente produto de posições rígidas, como pode parecer. A Resistência é produto da experiência com o que deu certo no passado e o processo de sua erradicação está associado comprovar que o que deu certo no passado pode não ser mais válido para o presente e muito menos para o futuro.

A seguir figura que resume a seqüência na Postura Estratégica.

### SEQÜÊNCIA NA POSTURA ESTRATÉGICA

- Estratégia implica mudança (consciência)
- Estado Estratégico ao nível do Desenvolvimento (avaliar de 1 a 5 cada item do quadro anterior)
- Capacitação como forma de lidar com Estratégia
- Técnica de Cenários (porém cenários a serviço de ação estratégica construir Pontos Fortes)
- Comportamentos flexíveis
- Lidar com Resistência (produto de experiência-provar que o que deu certo no passado nem sempre daria certo no presente e menos no futuro)

## PAPEL DO SETOR DE PLANEJAMENTO

O segundo principal item desta apresentação é o Papel do Setor de Planejamento. Existem duas posturas: fazer o Planejamento ou Secretariar o Processo.

Sendo coerentes com o enfoque de Linha como responsável, nossa posição é a de simplesmente "Secretariar o Processo", podendo também complementar esta postura com a preocupação com 7 tarefas ou problemas principais (todavia, estas preocupações não devem ser exclusivamente do setor de Planejamento):

### Obter Criatividade nas Atividades Estratégicas

É possível de se conseguir pela formação de grupos estratégicos, e deve envolver a estrutura nos vários níveis da organização. Estas estratégias devem ser auto-renováveis e sinérgicas, sendo muito importante quando se trata de negócios de família. Para ser possível a criatividade deve merecer estímulos, apreciação e resposta.

Estímulos para aderir ao processo de criatividade, atenção e apreciação adequada das propostas e por último resposta dos responsáveis pelo processo decisório, realimentando assim, pelo interesse demonstrado, a continuidade das tarefas criativas nos vários grupos e níveis da organização.

### Delinear cuidadosamente os Programas, Tarefas e Fluxos de Trabalho

Onde se encontram os engarrafamentos que prejudicam a implantação? A sua identificação permite o respectivo delineamento dos programas que incluem uma adequada monitorização com definição de responsabilidades.

### Envolver o Gabinete do Presidente como fator de Estímulo do Processo

O setor de Planejamento, e os Diretores por ele

responsáveis, recebem do Presidente a “tarefa” de fazer planos estratégicos. Isto não é suficiente. Além de outorgar a outros funções específicas, a organização precisa “sentir” o Presidente participando e interessado em desenvolver estrategicamente a organização por ele liderada.

Isto será o estímulo para seus seguidores. Todavia, é necessário um certo equilíbrio da participação do Presidente. Sua excessiva participação pode paralisar a criatividade e todos esperarem a palavra do Presidente para manifestarem-se.

### Amarrar Estratégias com Necessidade Resposta e com Controle

Estratégias arrojadas envolvem riscos, estratégias distantes da necessidade de Resposta e muito Criativas, possuem o custo do pioneirismo e quando representam parte considerável do Portfólio podem trazer distúrbios ao todo.

Estratégias exigem uma visão clara da realidade e da necessidade e devem estar amarradas com processo de Controle para serem implantadas e acompanhadas depois de escolhidas.

### Ampliar aplicação ao Grupo de Empresas, ao Nível de Gerências Envolvidas, ao Plano de Capacitação e à Administração de Conflitos

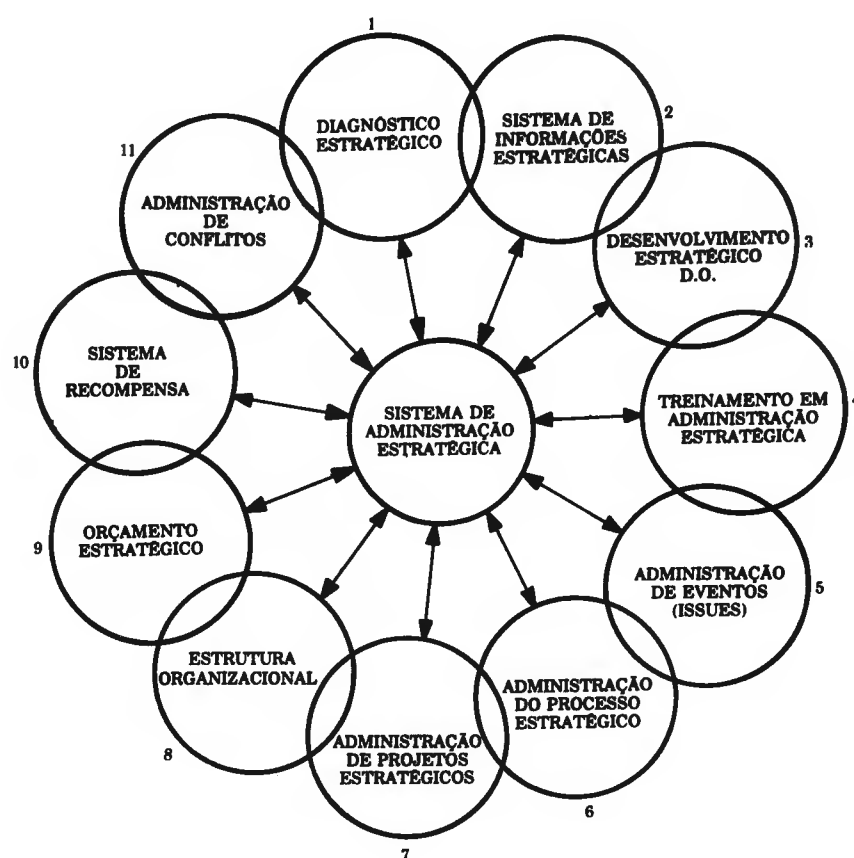
O início pode ser a criação de confiança no processo, até quase experimentalmente, como se fosse um treinamento com os diretores e para estes entenderem e se familiarizarem com a linguagem, e, também, o início pode ser dedicado a criar condições preliminares, especialmente Recursos, para a organização se desenvolver estrategicamente. Uma vez que esta fase está superada, é necessário irradiar o trabalho através do Setor de Planejamento, ao grupo de empresas, especialmente aos grupos de gerentes responsáveis pela UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) que são parte do processo de Capacitar Gerência e Organização para lidar com os novos desafios.

Naturalmente existem conflitos interpessoais nas organizações e possuem uma importância muito grande sobre motivação e desempenho, e por isso devem merecer atenção e tratamento adequado por pessoas qualificadas.

### Ver o Sistema Estratégico como um Conjunto de 11 Elementos

O Sistema Estratégico não pode ser interpretado como um sistema de Planejamento de Recursos, ou como uma forma de elaborar projetos de investimentos. Ele exige dos homens que secretariam o processo e também dos elementos chaves da organização, a visão de um Sistema Integrado de vários módulos como segue:

## SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



OBS: Este gráfico recebeu a denominação de “VISÃO MARGARIDA” da ESTRATÉGIA

### Definir Objetivos Estratégicos

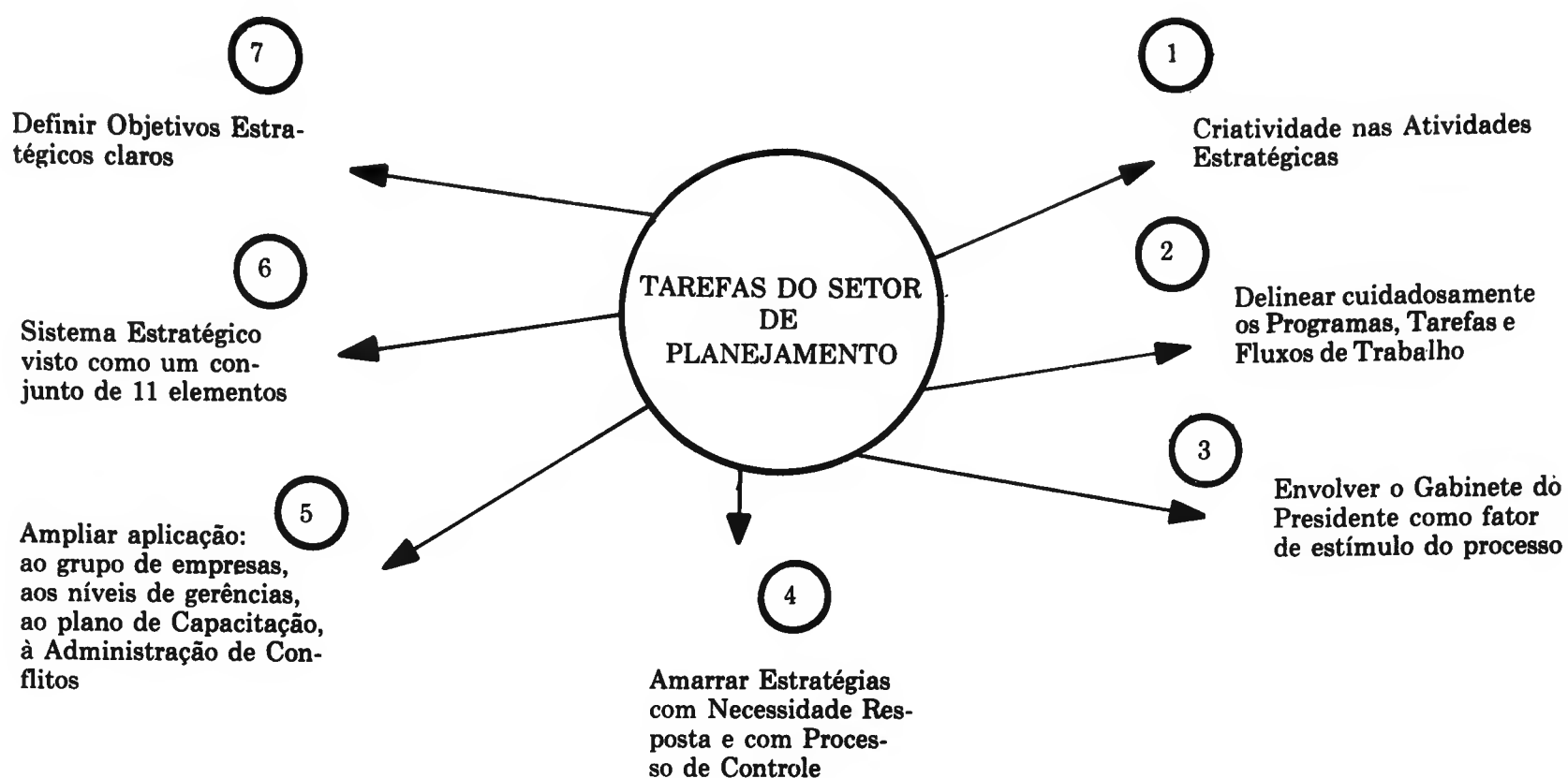
Por último, o setor de Planejamento deve cuidar que sejam definidos os Objetivos Estratégicos de forma clara e flexível durante o ano. Como exemplo, enumeramos a seguir quais poderiam ser estes Objetivos Estratégicos.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Elaborar estratégia corporativa - Portfólio UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) e AEN's (Áreas Estratégicas de Negócios).
- Participação (liderança) de mercado Vantagem competitiva que sustente a situação.
- Vantagem competitiva é mais do que custo:  
Preço relativo  
Qualidade relativa  
Diferenciação
- Como diferenciar? Valor atribuído pelo comprador (P&D)
- Como criar vantagem de custo, preço e qualidade relativa?
- Lidar com risco e incerteza Análise de risco
- Aplicar recursos limitados para garantir resultados futuros: entre operacionais e estratégicos.

A seguir quadro resumo das 7 Tarefas ou Preocupações do Setor de Planejamento (porém não só deste setor).





## CONCLUSÕES

Os Pré-Requisitos para Estratégia estão em primeiro lugar nas Condições Ambientais. Isto fica demonstrado nos casos relatados do Japão.

Por isso deve-se fazer Estratégias Explícitas somente quando o Ambiente Turbulento assim o exigir. A partir das exigências do Ambiente e iniciando a pensar estrategicamente, avalie a sua Postura (de 1 a 5) em cada fator, para os Pré-Requisitos. Isto lhe permitirá tomar Consciência da necessidade de mudança de Postura e iniciar o processo que conduzirá a sua organização ao fortalecimento perante seus concorrentes.

Os cenários devem ser usados, não como uma finalidade em si, mas pela forma como afetam a organização.

As Resistências e outros impedimentos devem ser abordados com Flexibilidade e diretamente.

O Setor de Planejamento, junto com os Diretores principais e o próprio Gabinete da Presidência, tem preocupações importantes e tarefas essenciais a cumprir, iniciando pela Criatividade e terminando com os Objetivos (7 Tarefas ou Preocupações).

Esta exposição não pretende ser um guia ou um receituário, apenas uma abordagem sobre alguns dos aspectos fundamentais da Administração Estratégica.

## BIBLIOGRAFIA

**LORANCHE** Peter - Cinco problemas principais para fazer funcionar o planejamento estratégico" palestra na 3ª Conferência de Administração Estratégica. Paris, outubro/83.

**NAKAMURA** Ichi - Painel: Making strategic planning work - 3ª Conferência de Administração Estratégica. Paris, outubro/83.

**PETERS** Thomas & **WATER-**

**MAN JR.** Robert H. - *Vencendo a Crise* - S. Paulo, Harper e Row do Brasil Ltda., 1983. Ensaio sobre *Processo de atuação estratégica - Sistema de administração estratégica* - Luis Gaj.