

# A FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Sérgio Baptista Zaccarelli

Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP.

---

## INTRODUÇÃO

Todas as metodologias de planejamento estratégico, têm uma fase inicial, chamada levantamento de dados, diagnóstico e outros nomes com diferença às vezes apenas de forma, outras vezes de conceitos. Após isso, em todas as metodologias devem ser formuladas várias alternativas estratégicas para proposição à alta administração. Há quem proponha apenas um plano estratégico para ser aprovado ou não. O correto é, sem dúvida, ter-se várias alternativas de estratégia para que a alta administração aprove uma delas.

O objetivo deste trabalho é considerar "COMO" formular várias alternativas estratégicas válidas após ter

feito um levantamento, diagnóstico, etc. Há planejadores geniais que dão uma só solução porque é a melhor. Há planejadores autoritários que dão uma só solução e não admitem discussão. Há ainda quem enumere mais alternativas só para dizer que fornecem opções, mas é óbvio que só uma é para valer e as outras, são apenas para constar.

O normal é o planejador fornecer à alta administração da empresa várias alternativas válidas para que a escolha da mais adequada corresponda à decisão pela alternativa ótima. Para conceber várias alternativas estratégicas válidas, acreditamos ser necessário uma disciplina de raciocínio que pretendemos explicitar aqui.

## INVESTIMENTOS VERSUS RESULTADOS VERSUS RISCOS

Cada alternativa estratégica, tem associado um investimento, um conjunto de resultados e um conjunto de riscos. A alta administração ao optar por uma das alternativas estratégicas, deve estar considerando, simultaneamente, esses três aspectos correlacionados. Não pretendemos aqui abordar aspectos dessa correlação, nem mesmo, como decidir. Só nos interessa, no momento, como podemos formular as alternativas estratégicas. Acreditamos que, a geração das alternativas estratégicas, deva ser, o tanto quanto possível, metodizadas.

Temos vários modos para formular as alternativas estratégicas:

- iniciar por alternativas de investimentos;
- iniciar por alternativas de resultados;
- iniciar por alternativas de riscos.

Partir de alternativas de investimentos é uma forma muito usada. Pode-se, por exemplo, compor uma alternativa estratégica para cada um dos níveis de investimento: desinvestir, investir zero, investir o lucro gerado durante o período de investimento, investir mais do que o lucro gerado no período de investimento, investir mantendo a relação entre capital próprio e capital de terceiros, etc. O grande perigo de partir-se da alternativa de investi-

mentos é, em vez de termos alternativas estratégicas termos, ao final, apenas alternativas de investimento que deixam de lado a qualidade do planejamento estratégico, isto é, teremos uma restrição no escopo do trabalho.

Partir de alternativas de resultados é, a nosso ver, metodologicamente errado. Os resultados devem ser consequência, visto que, o plano estratégico deve ser baseado em condições reais e não em desejos e sonhos dos planejadores e administradores. Às vezes, a expressão dos resultados vem, eufemisticamente, chamada de "definição de objetivos". Acreditamos que definir objetivos é realmente a fase inicial de planejamento tático ou operacional, mas não é adequado para o planejamento estratégico que, para ser digno desse nome não pode iniciar por manifestações de desejos das pessoas. A definição de objetivos deve ser a fase final do planejamento estratégico.

Iniciar a enumeração das alternativas estratégicas partindo-se dos riscos, embora nos pareça a menos freqüente, é sem dúvida a forma mais correta. É, conceitualmente, mais sofisticada do que as outras formas mas, consideramos a mais válida por dificultar a degeneração em um mero plano de investimento ou em uma expressão de desejos de certos resultados.

Temos ainda outro ponto importan-

te a ponderar em favor de se iniciar pelos riscos. Ao confrontar resultados versus riscos, devemos cuidar de confrontar coisas homogêneas. Por exemplo, podemos separar resultados em duas categorias:

- resultados de estratégia;
- resultados de operação ou operacionais,

e, da mesma forma, poderemos dividir os riscos em dois tipos:

- risco de estratégia;
- risco de operação ou operacionais,

e seria correto confrontar, para cada alternativa estratégica que for formulada, os resultados da estratégia com os riscos da mesma estratégia. O resultado da estratégia deve-se diferenciar do resultado operacional em termos de posicionamento da empresa em relação ao ambiente empresarial. Se houve mudança da posição da empresa em relação ao ambiente empresarial, dizemos que houve um resultado estratégico. Se não houve essa mudança, por mais visíveis que sejam os resultados da empresa, dizemos que foram apenas resultados operacionais. Entretanto, nos parece que há muitas situações intermediárias e é difícil acharmos casos de resultados da estratégia pura e resultado operacional puro. Geralmente, tem-se uma mistura dos dois e essa mistura dificulta a adoção de resultados como

base para gerar alternativas estratégicas.

A separação conceitual prática dos riscos em estratégicos e operacionais, parece muito mais fácil e clara. A razão para isso é que os riscos, diferentemente dos resultados, são o equivalente à chance de ocorrer certo evento — portanto, relaciona-se com fenômenos discretos, enquanto os resultados podem, além de discretos, ser também contínuos. Por exemplo, o risco de haver uma queda nas vendas, por uma razão qualquer; se ocorrer essa razão, dizemos que o risco materializou-se instantaneamente. O resultado do fator será uma queda de vendas que pode ser medida objetivamente, mas não precisamente, pois, sendo fenômeno contínuo, há de considerar quais as outras condições para medir os resultados, por exemplo; deve-se considerar a queda de vendas, no mês seguinte à atuação do fator ou, após três meses, ou até um ano. Se o prazo for curto, pode não ter havido tempo para o fator atuar plenamente e, se for muito longo, outros fatores irão ocorrer, tais como: alterações de preço, de demanda, de esforço nas vendas etc. que se irão misturar. Essas dúvidas são menores quando tratamos apenas com risco — se a venda caiu significativamente, o risco se materializou e pronto.

## OS TIPOS DE RISCOS

Os riscos operacionais dizem respeito

### A Formulação de Alternativas Estratégicas

to ao funcionamento cotidiano da empresa. Assume uma enorme variedade de formas como risco de incêndio, risco de selecionar maus executivos, etc. Por mais importantes que sejam, esses tipos de riscos são operacionais e, portanto, irrelevantes para a elaboração de alternativas estratégicas.

Os riscos estratégicos referem-se a aspectos do relacionamento da empresa com o seu ambiente empresarial, ou seja, dependem da interação empresa-ambiente, não estando exclusivamente sob o controle da empresa. Dividiremos os riscos estratégicos em três subcategorias:

- A — riscos referentes à COMPATIBILIDADE atual entre a empresa e o ambiente empresarial;
- B — riscos referentes à EVOLUÇÃO futura do ambiente empresarial;
- C — riscos referentes à avaliação do PODER da empresa para alterar o ambiente empresarial.

Para facilitar, chamaremos, neste trabalho, simplesmente de riscos da compatibilidade, riscos de evolução e riscos do poder.

### Riscos da Compatibilidade

Para entender o problema da compatibilidade é necessário considerar que o ambiente empresarial acha-se em permanente evolução. Se uma empresa existente deixar de se transformar, acompanhando esta evolu-

ção, cedo ou tarde irá apresentar compatibilidade decrescente até ficar incompatível com o seu ambiente.

Os princípios de evolução do ambiente empresarial, de acordo com a "Ecologia de Empresas", são os seguintes:

1º O ambiente empresarial encontra-se em permanente evolução, pelo aparecimento de tipos novos de empresas.

O tipo novo pode ser uma empresa com características inovadoras (no produto, ou processo, na administração ou simultaneamente em mais de um desses elementos) — originados de invenção, ou da cópia de características das empresas existentes. Neste último caso, a transformação é suficientemente significativa para marcar uma fase nova de vida da empresa ou equivalente a imaginarmos ter desaparecido uma empresa de um tipo velho e surgido outra empresa de novo tipo com a mesma razão social.

2º Em geral, um tipo novo de empresa, para firmar-se no ambiente empresarial, necessita vencer a "resistência do meio".

Raramente um novo tipo de empresa inaugura-se com total receptividade. A regra geral é haver dificuldades do tipo aceitação do produto novo, operação do processo produtivo, acerto da organização, reação

das empresas tradicionais, etc. A esse conjunto de fatores adversos ao sucesso da empresa do tipo novo, chamamos de "resistência do meio".

3º A introdução bem-sucedida de um ou de alguns novos tipos de empresa faz com que um ou alguns dos tipos tradicionais de empresas venham a perder condições de sobrevivência.

Se isso não acontecesse, haveria um número de tipo de empresa acumulativo, o que seria absurdo. Os tipos novos de empresas acabam por transformar o ambiente empresarial, formando portanto um novo ambiente e, algumas empresas de tipo tradicional deixam de ficar ajustadas a esse novo ambiente. Esse desajustamento resultará no desaparecimento dessas empresas ou por fechamento, ou por transformação forçada para tipo novo.

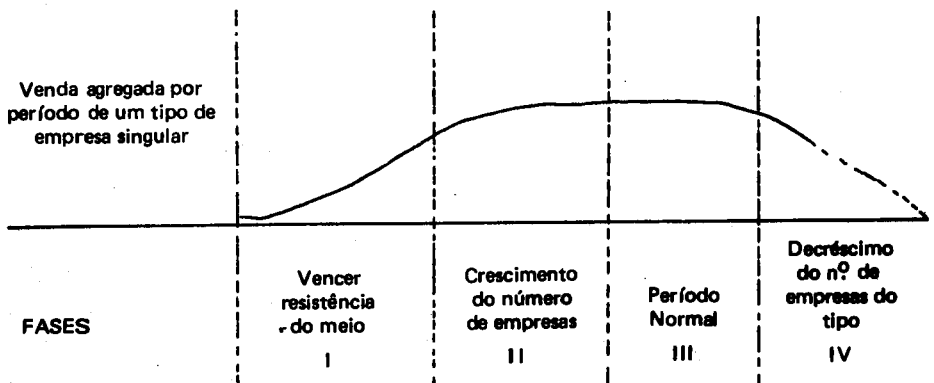
4º A diversidade de tipos de empresas é crescente com a evolução do ambiente empresarial.

Este é um fenômeno observado na realidade, principalmente, pelo fato de que, quanto mais evoluído, mais estável tende a ser o ambiente empresarial e a estabilidade do ambiente requer grande variedade de empresas.

5º Com a evolução do ambiente empresarial, cresce a soma do capital fixo das empresas.

De uma forma mais prática, mantendo a coerência com os princípios de evolução ecológica referida acima, podemos basear-nos na curva de vida de uma empresa singular. Isto é, por uma empresa constituída por apenas uma unidade estratégica.

A Figura 1 mostra a curva de vida típica para um tipo de empresas singulares. Essa curva não vale para uma empresa em particular, mas somente para o conjunto de empresas singulares de um mesmo tipo.



### **A Formulação de Alternativas Estratégicas**

O conhecimento da fase em que se acha atualmente determinada empresa singular não pode ser feito sem certa chance de erro. A distinção das fases, na prática, é fácil de ser feita **a posteriori** e, portanto, esta curva tem valor explicativo do passado.

Quando o tipo de empresa singular estiver na fase IV, existe uma incompatibilidade crescente com o ambiente empresarial e na fase I a incompatibilidade é decrescente na medida que o tipo novo de empresa for conseguindo vencer a "resistência do ambiente".

Devemos distinguir dois tipos de compatibilidade: a compatibilidade, com todo o ambiente empresarial e a compatibilidade restrita com os concorrentes de mesma espécie ou tipo. Ambas necessitam ser estudadas, havendo formas bem sistematizadas de fazer esse estudo. Qualquer que seja a sistemática de análise da compatibilidade, sempre haverá a chance de errarmos nas conclusões, por omissão de dados relevantes, por erro no levantamento ou por erro de interpretação dos dados. O ideal seria ter-se informação completa e detalhada antes de decidir, mas isso é muitas vezes inviável na prática devido à demora ou alto custo da informação.

### **Risco da Evolução**

Devido à permanente transformação do ambiente empresarial é im-

portante, para as alternativas de planejamento estratégico, a consideração de que tipo de evolução irá ocorrer no ambiente empresarial. Não há formas perfeitamente seguras de previsão, embora, sobre isso, já existam técnicas sofisticadas, como os cenários, etc. Havendo chance de errar, haverá os correspondentes riscos de decisões estratégicas. Uma empresa que fizer uma alternativa estratégica, baseada na hipótese de um certo tipo de evolução, estará conseqüentemente correndo um risco estratégico de aquele tipo de evolução não ocorrer. Por exemplo, pode ser colocada uma alternativa estratégica baseada na hipótese de que a evolução do ambiente empresarial será desprezível e, conseqüentemente, isso implica no risco estratégico da evolução ser suficientemente grande para transformar aquele em desastroso.

### **Risco do Poder**

As empresas podem provocar determinada alteração do ambiente empresarial, pelo lançamento de produtos novos com missões novas, pelo avanço tecnológico ou, por novas formas de operar. Em qualquer caso, deve ser vencida uma resistência do ambiente à introdução da inovação. Às vezes, é necessário ter uma quantidade grande de recursos e de capacidade administrativa para inovar, de forma bem-sucedida. Outras vezes, isso é fácil de se conseguir. A dificuldade depende naturalmente do tipo de inovação e da maturidade

de do ambiente para absorver essa inovação. Nessa situação, podemos considerar o risco de poder como o risco de errar na avaliação das condições da empresa para vencer a resistência do ambiente tornando bem-sucedida uma inovação. Pode-se errar por subavaliação do poder, por considerar que não se tem poder para conseguir inovar quando, na realidade, se possui. Pode-se errar por superavaliação, considerando que se tem poder para introduzir a inovação quando, na realidade, não se tem poder suficiente. Entre os pontos extremos, de ser capaz e de nenhum poder para provocar alterações no ambiente empresarial, existem situações intermediárias dependendo do grau de rapidez para acompanhar a evolução que outras empresas lograram iniciar.

## ALTERNATIVAS E SEUS RISCOS

Para cada plano estratégico, podemos qualificar qual é o risco estratégico correspondente em cada uma das três categorias mencionadas. Por exemplo, uma empresa com problemas em sua linha atual de produtos que procura soluções por meio do lançamento de um produto pioneiro, estará confiando no seu poder de inovar, na sua capacidade de prever a evolução próxima do ambiente empresarial e desprezando problemas de compatibilidade de sua atual linha de produtos. E por isso, se olharmos pelo outro lado, da mesma medalha, teremos "resultados" e "riscos". Os riscos, nesse

exemplo, serão o de não se ter o suficiente poder para inovar, não acertar na previsão de que o mercado está maduro para aceitar o novo produto e da baixa compatibilidade atual com o ambiente vir a mostrar sua gravidade. A alta administração deve fazer uma avaliação desses riscos e, por isso, deve exigir do planejador algum esforço para, pelo menos, explicitar os riscos.

## RISCOS E ALTERNATIVAS

O que julgamos importante para a formulação de alternativas estratégicas é proceder da forma inversa ao que apresentamos acima. Em vez de, dado certo plano determinarmos quais são os respectivos riscos, podemos ter vantagem operacional em estabelecer os conjuntos de riscos estratégicos e, elaborar o plano mais racional que seja coerente com os riscos estabelecidos.

Chamaremos a cada conjunto de riscos estratégicos de um "contexto de riscos". Esses contextos de riscos poderão ser escritos quase automaticamente por uma mistura de várias hipóteses de riscos de compatibilidade, de evolução e de poder. Por exemplo, podemos elaborar uma alternativa de plano estratégico, a mais racional possível, considerando o mínimo risco de compatibilidade, mínimo de risco de evolução e mínimo de risco de poder. Podemos fazer outra que tenha o mínimo risco de compatibilidade, de poder e risco alto de evolução.

### A Formulação de Alternativas Estratégicas

Ainda, outra alternativa com risco de alto de compatibilidade e baixo nos demais, etc. Evidentemente, esses termos mínimos, baixo, alto, deverão ser explicados com seus significados para a empresa que se estiver considerando.

Partir dos contextos de riscos, traz algumas vantagens metodológicas. Quando partimos de alternativas de resultados, os planejadores necessitam de muita disciplina mental para não prejudicar o raciocínio por dar muita importância a certos aspectos atraentes das alternativas estratégicas. Além disso, elaborada uma primeira alternativa, julgada satisfatória pelos planejadores, será difícil

para essas pessoas desligarem seu raciocínio e passarem a pensar em outra alternativa independente da anterior. Exatamente o mesmo é válido quando se parte do investimento. Partindo-se dos contextos de riscos pode-se, de início, enunciar vários contextos de riscos e depois passar-se a trabalhar na alternativa estratégica que satisfaz àquelas condições. Os bloqueios para gerar idéias serão menores do que nas outras alternativas.

O quadro-resumo a seguir apresenta o confronto sintético entre as formas de elaborar alternativas estratégicas.

### QUADRO I

#### Resumo de Confronto Entre Formas de Elaborar Alternativas Estratégicas

| Modo de iniciar a elaboração de alternativas estratégicas | Premissa inicial para elaborar cada alternativa estratégica   | Vantagens                      | Desvantagens   |
|---|---|--------------------------------|--|
| pelos alternativas de investimentos                       | Planos alternativos de<br>— desinvestir<br>— investir zero<br>— investir o lucro gerado a cada ano<br>— investir mantendo a relação capital próprio/ capital de terceiros<br>— etc. | Política financeira pré-fixada | Possibilidade de desvirtuar o planejamento estratégico para se transformar em um simples plano de investimento |

continuação

| Modo de ...                            | Premissa inicial...   | Vantagens   | Desvantagens  |
|--|---|---|---|
| pelos resultados alternativos          | <p>Planos alternativos para atingir ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivo A</li> <li>- objetivo B</li> <li>- objetivo C</li> <li>- etc.</li> </ul>  | Simplicidade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- contaminar a racionalidade do planejamento estratégico pela explicitação de desejos às vezes emotivos</li> <li>- dificuldade de separar resultados estratégicos de resultados operacionais.</li> </ul> |
| pelos riscos-estratégicos alternativos | <p>Planos alternativos para incorrer nos seguintes riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contexto de riscos A</li> <li>- contexto de riscos B</li> <li>- contexto de riscos C</li> <li>- etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não deixa o planejador fixado em determinada alternativa.</li> <li>- maior facilidade de elaborar alternativas que cubram o campo de possibilidades reais.</li> <li>- menor chance de escolha emotiva de alternativas</li> </ul> | <p>maior complexidade conceitual</p>  |

### O Procedimento

Podemos resumir o que dissemos até aqui, em forma de procedimento, para a formulação de alternativas estratégicas em uma determinada empresa. É o seguinte:

1. Para cada uma das categorias de riscos — compatibilidade, evolução e poder — formular diversos níveis explicando seus significados para a empresa em consideração.
2. Formar vários contextos de riscos pela justaposição de riscos predefinidos na fase anterior —

de forma a que o composto seja lógico.

3. Para cada contexto de riscos, elaborar uma alternativa, não detalhada, de plano estratégico, que seja racional, usando o conhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa.
4. Avaliar os resultados e investimentos de cada alternativa estratégica para serem confrontados com os riscos correspondentes.
5. Apresentar as alternativas à alta administração, para decisão sobre qual alternativa deverá ser detalhada.

BIBLIOGRAFIA

- GLUECK, W.F. — *Strategy Formation and Management Action*. McGraw Hill Book Co., 1976, 2ª edição.
- ZACCARELLI, S.B.; Fischmann, A.A. e Silva Leme, R.A. — *Ecologia de Empresas*. Editora Atlas, São Paulo, 1980.