

# NOTAS E COMUNICAÇÕES

## UM SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Prof. Cléber Aquino*

Dep. de Administração da FEA/USP  
(De 22 a 26 de junho/81 – SP)

O SENAC e a PACE University realizaram de 22 a 26 de junho último, um Seminário de "Planejamento Estratégico" e um Painel de Debates sobre as "Perspectivas do Planejamento Estratégico nos Países em Desenvolvimento". O evento ocorreu no auditório da Federação do Comércio do Estado de São Paulo, Av. Paulista, 119 – térreo – São Paulo, no horário de 14 às 18 horas.

O Programa foi desenvolvido em cima das seguintes unidades: O processo de Planejamento Estratégico (PE), Identificação e Formulação de Estratégias, a Implantação

da Estratégia, o Posicionamento dos Objetivos da Empresa, as Implicações Organizacionais do Planejamento Estratégico, o Planejamento Estratégico em diferentes tipos de empresas, tais como, a Shell Oil, American Express, AT&T e pequenas empresas americanas.

No processo de Planejamento Estratégico (PE), foram abordados os seguintes pontos: etapas do processo de planejamento, análise organizacional diante das tendências do meio ambiente e da concorrência, análise do processo de negócios, análise do conjunto de negócios da empresa, ("Portfolio"), análise das oportunidades de mercado e posicionamento dos negócios.

O método de ensino foi o preletivo, acarretando, dessa maneira, um certo cansaço entre os participantes. Apenas numa das reuniões discutiu-se um caso. Convém ressaltar o interesse do docente no debate.

O Seminário visou o seguinte público: todos aqueles em posição executiva e gerencial, ligados à tomada de decisões relevantes para a empresa. Apesar desse objetivo, os participantes eram heterogêneos, localizando-se aqui uma das razões da baixa participação.

A condução dos trabalhos esteve a cargo da professora Nancy Needham Wardell, PhD e MBA em Administração de Empresas pela Harvard University, Presidente do ICGS, Inc., Boston, MA (Institute for Corporate and Government Strategy), responsável pela condução de cursos de estratégia empresarial e política governamental para gerentes de empresas privadas (IBM, GE, AT&T) e Departamento de Defesa e Educação dos Estados Unidos.

## DESENVOLVIMENTO DAS IDÉIAS

A professora Nancy começou o Seminário dizendo, que a compreensão do Planejamento Estratégico (PE), implica no estabelecimento de alguns pressupostos, tais como:

1 – O Planejamento Estratégico (PE) está diretamente ligado às necessidades da empresa. No Brasil esta necessidade é premente, mormente pelo fato do governo exercer uma interferência acentuada na vida das empresas. E quanto maior for esta interferência e a complexidade do quadro político e institucional,

maior a necessidade das organizações brasileiras adotarem a técnica do PE, para se posicionarem melhor no presente e no futuro. Nos Estados Unidos há uma grande procura por esta técnica e que nas empresas listadas pela Fortune (as 500 maiores), que caíram da liderança nos últimos anos, verificou-se o desprezo pelo PE. Como 75% da estrutura empresarial americana é constituída de pequenas e médias empresas, tem havido ultimamente uma grande procura por parte dessas empresas pelo PE.

2 – O conceito de Estratégia origina-se do grego, significando a arte do general, havendo portanto uma nítida influência da estrutura militar na sua definição.

3 – A Estratégia de uma empresa leva tempo. Os resultados não são imediatos, residindo aqui uma das fontes de resistência do empresário em adotá-la, pois os seus valores são imediatistas, não havendo, segundo ela, muita diferença entre o empresário americano e o brasileiro. A American Express (atualmente se instalando em São Paulo), levou quase dois (2) anos, para evoluir do Planejamento Operacional para o PE.

4 – A Estratégia, para ser bem sucedida, precisa ser compreendida por todos, especialmente pelos gerentes, os maiores responsáveis pela sua implementação. Este entendimento implica em considerável investimento em educação gerencial, centrada na formação de uma estrutura de pensamento estratégico, com a finalidade de proporcionar aos gerentes atitudes relevantes, diferentes das tradicionais. Há também necessidade da compreensão mencionada por parte dos demais empregados da Cia.

5 – PE, não é uma técnica que se compra.

Somente a partir do envolvimento dos empregados, gerentes e executivos, a empresa alcança um estágio de auto-desenvolvimento, uma cultura estratégica para então iniciar a formulação de seu Plano Estratégico e de táticas de implementação. O consultor é um mero facilitador, para a empresa formular com os seus próprios recursos, a sua estratégia.

6 – O PE é um modo de pensar, aplicado a uma situação específica, em que se precisa fazer adaptações entre a organização e o ambiente. O fundamental é ter um processo, constituído da formulação e de técnicas de implementação. E este processo precedido de uma competente análise do ambiente a partir da qual a empresa passa a dispor de vários cenários alternativos para as suas decisões.

7 – A concorrência está forçando as empresas a adoção do PE, como recurso para sobreviver à turbulência ambiental, pois somente as melhores terão condições de sobrevivência.

A seguir, ela apresentou um quadro geral de formulação do processo estratégico empresarial; constituído da análise do ambiente (planejamento de cenários), definição dos objetivos e metas da Cia, definição da estratégia e dos planos táticos, formulação da estrutura organizacional, responsável pela implementação da estratégia, monitoração do ambiente (fazer o plano acontecer), verificação das implicações, preparação de uma cultura estratégica para preparar a empresa nos novos rumos, avaliação constante dos resultados. Alguns dos seus conceitos:

– Planejamento Estratégico é fundamentalmente um processo de alocação de recursos, especialmente nos dias de hoje,

com os recursos cada vez mais escassos. Requer pensamento criativo e muito bom senso, sendo também um processo para facilitar a eficácia da tomada de decisões dos negócios.

– Evolução do Planejamento Estratégico: O PE evoluiu da Orçamentação, para o Planejamento Operacional e a longo prazo até ao PE. Nesta evolução, a questão do orçamento sempre esteve presente. E esta evolução ocorreu de acordo com o grau de complexidade crescente da empresa.

– A implementação do processo de PE requer os seguintes elementos cruciais: apoio da alta gerência, determinação das unidades de negócios, envolvimento gerencial, treinamento para gerentes, curva de aprendizagem de planejamento, análise da qualidade, coordenação dos sistemas gerenciais, tempo adequado.

Quanto a análise do ambiente, ela relatou duas experiências. A da Shell Oil e da AT&T. A Shell contratou um consultor francês (Sr. Pierre), egresso da área governamental para a tarefa. Ele introduziu na empresa o Planejamento de Cenário, após oito (8) anos de atuação. Neste estudo (de apenas 30 páginas), ele concentrou atenções no Oriente Médio, apesar de ter resenhado o mundo para o cliente em termos de negócios. Graças a este estudo, a Shell conseguiu montar vários cenários alternativos e dar respostas estratégicas e criativas, por ocasião da crise do petróleo. A AT&T realizou o mesmo trabalho e a partir do trabalho a empresa deu um salto do planejamento operacional para a abordagem estratégica. As mesmas experiências foram levadas a efeito pela American Express.

Quanto a definição dos objetivos e metas,

considerou uma tarefa complicada de ser feita. É comum a empresa traçar objetivos ideais, quando muitas vezes, eles não correspondem aos recursos da organização. Neste sentido recomendou a definição dos objetivos ser precedida de uma análise estrutural da Instituição. E antes da definição dos objetivos, considerou como ponto sagrado, a definição do negócio da Cia. Para esta tese, ela se apoiou no Peter Drucker.

Quanto a formulação da estrutura organizacional, partiu dos estudos do Chandler (professor em Harvard), segundo os quais, a estrutura segue a estratégia. E na eficácia da estrutura, ressaltou a contribuição da área de RH, apesar da teoria americana não ter evoluído nesse sentido. O destaque maior nesse tópico foi para a preparação de uma nova geração de gerentes, com uma estrutura mental estratégica, envolvidos com a estratégia (e não só com responsabilidades funcionais) e acima de tudo motivados para a sua execução. Hoje nos Estados Unidos, a maior preocupação é com a motivação dos gerentes para esta tarefa. Está havendo muitos estudos de avaliação de desempenho ao nível estratégico, com a estimulação de fatores, que contribuam para o desempenho gerencial, voltado para o longo prazo, para o alcance de objetivos relevantes. Um dos resultados desses estudos consiste na idéia de se vender ações da Cia. para os executivos.

Quanto a monitoração do Plano Estratégico (para que eles aconteçam), relatou experiências de treinamentos gerenciais para a formação de mentalidade estratégica, criação de comitês constituídos de altos executivos, ligados à Presidência com debates mensais sobre o andamento dos planos e um sistema de recompensas

para os administradores, diferente dos estímulos tradicionais.

## PAINEL DE DEBATES

Numa tentativa de acultramento a realidade brasileira, dos conhecimentos e informações transmitidos pela Professora Nancy, a Coordenação do Seminário realizou no último dia da programação (26.6.81), um Painel de debates denominado "Perspectivas do Planejamento Estratégico nos Países em Desenvolvimento", com a participação dos especialistas: Nancy Needham (Condutora do Seminário), Adalberto Américo Fischmann (Professor Assistente Doutor da Faculdade de Economia e Administração da USP), Irani Cavagnoli (Chefe do Dep. de Administração da PUC-SP), Ronald Jean Degen (Diretor de Planejamento e Análise das Empresas Villares, SP), Luis Edmundo (SENAC).

O Prof. Adalberto abordou a adoção do PE nas empresas públicas e privadas, mostrando as dificuldades enfrentadas nas empresas públicas centralizadas em virtude da influência da política sobre a Administração. Nas empresas descentralizadas, mesmo reconhecendo haver dificuldades, as possibilidades são maiores do que nas centralizadas. Também destacou as dificuldades no uso do PE nas empresas privadas brasileiras.

O Prof. Irani Cavagnoli relatou suas experiências de consultoria em PE, junto às pequenas e médias empresas e apresentou um quadro de dificuldades para a implementação da técnica, tais como, mentalidade familiar, desconhecimento do assunto, imediatismo do empresário, limitações gerenciais, etc.

Ronald Degen comentou as experiências da Villares com PE. Disse que a fase da formulação está vitoriosa, sendo seu maior desafio no momento, a implementação do processo. Tem enfrentado resistências dos gerentes e executivos. E ressaltou o apoio dado pela presidência da Empresa (Sr. Paulo Villares), o real formulador da estratégia do grupo, recaindo no Ronald o trabalho de facilitador. Destacou a contribuição da área de Recursos Humanos, atribuindo esta eficaz colaboração ao fato do executivo principal de RH do Grupo ser um homem de planejamento e não originário das áreas tradicionais de pessoal, que segundo a professora Nancy, "só fazem atrapalhar o processo estratégico".

Luis Edmundo relatou suas experiências na Suíça, onde teve a oportunidade de participar de um seminário avançado de Administração. Por ocasião do Seminário, em contato com executivos europeus, identificou a importância dada na Europa a área de RH, como fonte de apoio para a formulação e implementação da estratégia da empresa. Na oportunidade advogou a evolução das áreas de RH no Brasil para a

abordagem estratégica, trabalhando sintetizado com o PE estratégico da Cia.

## COMENTÁRIOS

No Brasil o PE existe nas Multinacionais e em alguns grupos nacionais de grande porte. Fora disso existe uma admiração a distância e muito desconhecimento do assunto. É possível que nos próximos anos, o PE torne-se um imperativo na empresa brasileira, pois a mesma já começa a enfrentar uma conjuntura complicada, difícil e acima de tudo concorrencial. O impedimento maior para a sua adoção será o próprio contexto brasileiro, impregnado de muita improvisação e de uma acentuada estrutura mental gerencial burocratizada, olhando a empresa pelo prisma de problemas internos operacionais. O Seminário contribuiu para uma troca de experiências e informações e por algumas colocações originais feitas pela docente. Merece destaque a importância dada a área de RH na formulação e implementação do processo estratégico. Bem entendido: dentro de uma nova concepção de RH, longe das rotinas e das técnicas tradicionais.

### DISCIPLINAS DO CURSO DE MESTRADO/DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - FEA/USP

2º SEMESTRE DE 1981

#### DISCIPLINA

Teoria de Administração Financeira  
Análise de Informações  
Análise e Planejamento de MKT  
Comportamento Humano na Empresa  
Comportamento do Consumidor  
Metodologia de Pesquisas aplicada à Adm. II  
Economia do Produto  
Sistemas Administrativos  
Análise de Modelos Dinâmicos de Sistemas  
Teoria de Localização  
Tópicos Especiais s/Adm. de Projetos  
Didática do Ensino de Adm. II  
Mercado de Capitais  
Teoria e Prática de Adm. Rec. Humanos  
Sistema de Informação para MKT  
Seminário de Elaboração de Estudo e Pesq. Adm.  
Marketing Internacional e Comparativo  
Planejamento e Controle Financeiro  
Sistema de Informação e Cont. Produção

#### PROFESSOR

José Fernando C. Boucinhas  
Nicolau Reinhard  
Marcos Cortez Campomar  
Cyro Bernardes  
Rubens de Costa Santos  
Alexander Berndt  
Israel Brunstein  
Adalberto A. Fischmann  
Jairo Simon de Fonseca  
Ruy A. Silva Leme  
Jacques Marcovitch  
Gilberto W. Teixeira  
Keyler Carvalho Rocha  
Sergio B. Zaccarelli  
Sylvio Carlos B. Reis  
Eduardo Vasconcellos  
José Augusto Guagliardi  
José Carlos Moreira  
Samuel Woiler