

A Última Disciplina da Administração: Um Estudo Didático e Integrado de Um Modelo de Planejamento Estratégico

Carlos Alberto Gonçalves (UFMG) carlos@face.ufmg.br

Daniela Ferro de Oliveira (UFMG) dfo@cepad.face.ufmg.br

Resumo

No ensino de Administração, nos últimos períodos, geralmente existe em seus currículos de cursos a disciplina de Planejamento Estratégico e/ou de Política e Administração Estratégica. No sentido amplo, é uma disciplina desafiadora e de grande responsabilidade por exigir análises sobre o enorme conjunto de conhecimentos sobre os ambientes e atores constitutivos da empresa analisada. No âmbito das empresas há a prática, por algumas corporações, de se adotar as atividades de “fazer o Planejamento Estratégico” como forma de reflexão, direcionamento e melhoria de racionalidade na pragmática da Gestão Estratégica. Esse trabalho aborda, como ênfase, uma proposta de elaborar um formato ou esboço de orientação à elaboração de Planejamento Estratégico – PE. Para isso, busca consorciar um modelo (frame) como base, proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), e realizar uma bricolagem de ferramentas de suporte descritas por vários autores e espalhadas pela literatura. Discute-se, ainda, a riqueza de representação dos frames como forma disciplinadora da abstração humana (MILLER, 1956). Busca-se com isso não somente auxiliar no ensino da disciplina de PE, mas também oferecer aos executivos e consultores, na coordenação empresarial, elementos para a melhoria das atividades do “fazer o Planejamento Estratégico”.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Estratégia; Ferramentas estratégicas.

1. Introdução

A atual comunidade comercial mundial está marcada por palavras chaves e de ordem refletindo as mudanças sociais, tecnológicas, ideológicas e de consumo como: comércio eletrônico, Internet, competição, globalização e, em administração um dos mais importantes, estratégia (GONÇALVES, REIS e GONÇALVES, 2001). Agir estrategicamente hoje significa, para as empresas, adotar ações para competir e obter, então, retornos acima da média (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002). A literatura sempre se empenhou a discutir a questão da vantagem competitiva sustentável, a qual, para estes autores e para Porter (1990), é atingida assim que a mesma torna-se de difícil imitação ou reprodução e agrega valor. Nada mais razoável e seguro do que, portanto, realizar um determinado planejamento estratégico e inserir a empresa no contexto global com um certo controle dos riscos envolvidos.

Além disso, apesar da prática efetiva cotidiana da Gestão Estratégica, tendo em vista a dinâmica das organizações, advinda dos eventos constitutivos dos mercados competitivos, existem várias empresas que ainda praticam com alguma regularidade o seu Planejamento Estratégico (PE). Reconhece-se que o PE se faz necessário e essencial, principalmente nas grandes em empresas com inúmeros projetos, grande quadro de pessoal com competências diversificadas e *mix* de produtos, dentre outros. Nos setores de elevada competição, com mudanças já consideradas como rotinas, devido a grandes eventos anuais sazonais, tem-se observado a baixa utilização do PE no que tange à sua formatação apenas documental. Mesmo para as empresas em setores de elevada competição o Planejamento Estratégico tem sido aplicado como instrumento de melhoria da racionalidade da Gestão Estratégica e vice versa.

Jogando um olhar crítico sobre várias empresas percebe-se ainda a prática das reuniões em hotéis, telefones celulares desligados, onde grupos de dirigentes se reúnem para elaborarem o Planejamento Estratégico da Empresa. Nessa atividade imaginam que a dinâmica competitiva dos setores ficará estática enquanto fazem o seu PE. Percebe-se claramente que muitas empresas, principalmente as de grande porte, têm incorporado essa pragmática à sua rotina anual de atividades – mostrando que o “o PE está vivo”. Nesse PE são alocadas lógicas de ações para o futuro, contingências, parcerias, recursos a serem distribuídos funcionalmente, e é comum se ouvir que isso está ou não está previsto, ou orçado e planejado.

Vários autores apresentam modelos (*frames*) orientadores aos dirigentes com o intuito de orientar a construção do Processo de Administração Estratégica (KOTLER, 2000; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002; SERRA, TORRES e TORRES, 2004). A partir das idéias destes estudos, este trabalho tem como objetivo analisar o modelo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) com uma perspectiva didática e teórica, identificando e posicionando algumas das principais “ferramentas” conhecidas na literatura, dentro do modelo, como forma de criar facilidades de interpretação e racionalidade. Essa é a dimensão inédita desse trabalho, pois a maioria dos autores apresenta as ferramentas separadas do modelo de maior abstração, não estabelecendo vínculos entre os mesmos.

A justificativa para a escolha deste modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) dá-se no sentido de que ele é amplo, possui os principais elementos constitutivos de um PE, além de sugestiva capacidade de generalização.

O elenco de ferramentas que aqui foram expostos para auxiliar na composição de um modelo maior constitui-se da Análise ESTAP e Diamante, Matriz BCG – da Boston Consulting Group, a técnica de BSC – *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), Análise SWOT ou FOFA, Cadeia de Valor e Cinco Forças, Curva de Aprendizagem e de Experiência, Curva do Ciclo de Vida dos Produtos, Alianças Estratégicas e Curva S e Curva M.

Este trabalho está estruturado na apresentação do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) como *frame* de referência, na exposição das ferramentas escolhidas para apoio ao pensamento estratégico e justificativa das ações sobre o modelo referência, na proposição do modelo revisado, e nas conclusões e recomendações.

2. Marco Teórico do Estudo

Estratégia pode ser definida como um plano ou padrão a ser desenvolvido, especialmente a longo prazo. A estratégia, a partir da análise dos livros mais clássicos ao seu respeito (OHMAE, 1982; MINTZBERG, 2004; PORTER, 1986, RIES e TROUT, 1986), pode ser definida de uma maneira muito simples: conjunto de elementos e procedimentos que garantam a sobrevivência e o desenvolvimento da organização a longo prazo.

Neste contexto, entra o Planejamento Estratégico, o qual tem se tornado atualmente um modismo – apesar de realmente essencial. Mintzberg (2004), um dos principais expoentes desta literatura, indaga o por quê de se planejar. Uma vez que prever o futuro é praticamente impossível, planeja-se, levando em conta as variáveis envolvidas no negócio da empresa. Este mesmo autor afirma que algumas vezes, a fase de planejamento da empresa pode ser tão superficial, que seus idealizadores preocupam-se mais com ideais vagos do que encontrar posições viáveis para o projeto.

Planejar pode significar pensar no futuro; tentar até controla-lo; tomar decisões, integradas ou não. Mintzberg (2004) cita todas estas possibilidades, e pode-se inferir que o planejamento está intimamente relacionado ao possível sucesso futuro, e que ele é imprescindível para a organização que deseja controlar melhor suas atividades.

Vários autores têm apresentado a forma de se conduzir um PE através, primeiramente, de uma seqüência de quadros semânticos interligados por arcos e setas. Inicialmente considera-se que, ao mesmo tempo que útil, a abstração se não orientada torna-se o elemento mais anárquico na forma do pensar do ser humano. Como estratégia é muitas vezes tratada como um recurso polissêmico, apresentando várias formas de se dirigir o pensamento para diferentes contextos, o uso de *frames* (modelos) disciplinadores torna-se fundamental. Uma ampla utilização de *frames* tenta “concretizar” e apoiar o disciplinamento da abstração, atribuindo uma lógica estrutural como uma forma de caminhar de algum tipo de “objeto” de interpretação. Um dos autores de Inteligência Artificial que tratou do uso de Quadros como referência de apoio ao fluxo de abstrações disciplinadora da cognição foi Marvin Minsky (1974, p. 104), no artigo “A Framework for Representing Knowledge”. Nesse artigo, ele discute amplamente a forma de usar *frames* como esquema para apoiar a percepção, comentando que,

um frame é uma estrutura de dados para representar uma situação estereotipada, tal como estar em um certo tipo de sala de estar, ou ir a uma festa de aniversário de criança. Anexado a cada frame estão vários tipos de informação. Algumas dessas informações são sobre como utilizar o frame. Algumas são sobre o que as pessoas podem esperar que vá acontecer. Algumas são sobre o que fazer caso estas expectativas não sejam confirmadas. Podemos considerar um frame como uma rede de interrelações. (tradução nossa)

Deve-se criticar o modo geral da representação do conhecimento através dos *frames* propostos pelos autores da área de administração – possuem bem menos rigor que as plantas adotadas pelos engenheiros. Esses cuidam dos significados de cada elemento de uma representação, com legendas e direção dos fluxos de ações e informações. Considera-se que um dos poucos autores cuidadosos com os *frames* apresenta-se no contexto da análise da dinâmica das organizações propostas por Forrester (1997). Os *frames* apresentados, em geral, deveriam seguir uma analogia com os modelos de estruturação da linguagem segundo as dimensões de contexto (pragmática), a semântica, a sintaxe e o léxico. Via de regra, peca-se já na léxica, pois não explicam o que significa os símbolos adotados através de legendas, nem apresentam orientação de direcionamento e sentido de ligação dos símbolos adotados, ferindo a lógica. Muitas vezes os símbolos em quadros têm significados ambíguos, prejudicando a semântica. Quanto à visão integrativa, global do *frame*, apresenta-se sem um contexto onde mostra sua validade contextual, prejudicando a sua ligação e funcionalidade com pragmáticas, criando-se o heteromorfismo do modelo com os campos de aplicação.

No caso de Administração diz-se que o *frame* deverá ter: a) consistência estética; ter uma representação de fácil leitura e interpretação pelos seus leitores de forma não ambígua e superando subjetividades; b) ser gestáltico e cartesiano; ao mesmo tempo em que permite a visão do todo, permite alguma fragmentação funcional para interpretação e implementação de ações; c) aderência; representar e capturar de forma adequada a pretensa realidade que modela.

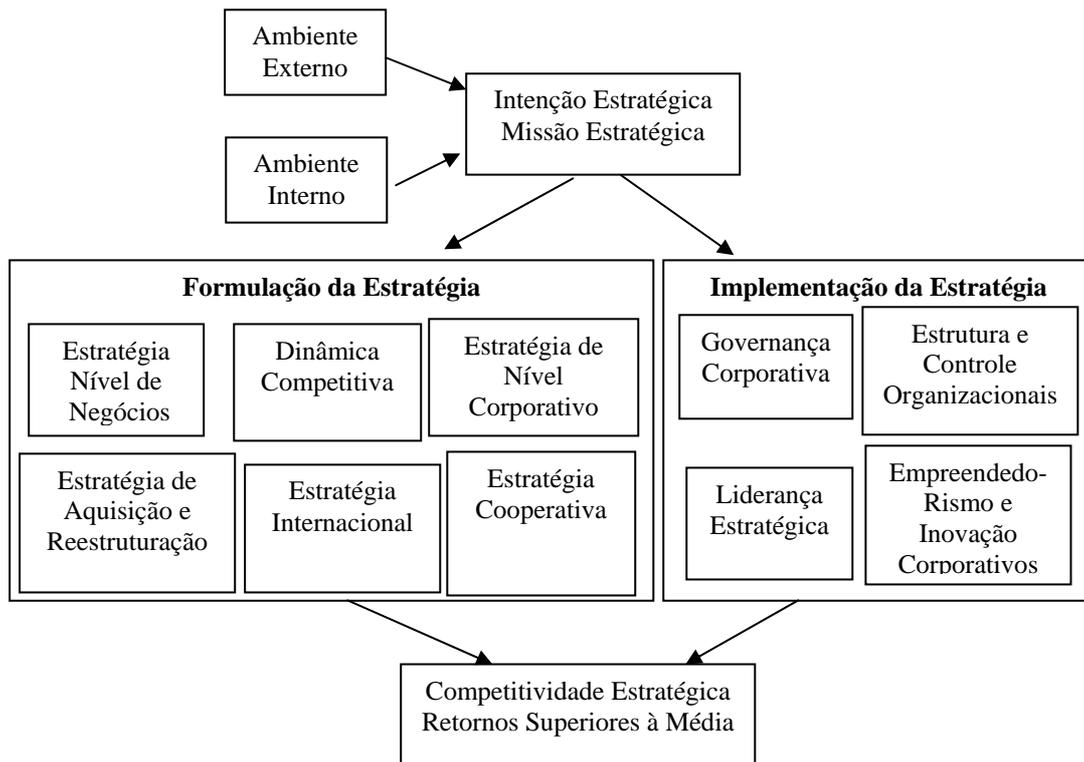
2.1 O modelo proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

O modelo (*frame*) proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) abrange três fases do processo de administração estratégica: 1) Insumos e informações estratégicas; 2) Ações estratégicas propriamente ditas; e 3) Resultados Estratégicos. O processo tem ainda a fase de *feedback*, onde as informações agregadas ao final retornam para auxiliar um novo ciclo.

O processo demonstrado na FIG. 1 mostra um conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma organização consiga competir estrategicamente e tenha retornos superiores à média.

Todo o processo tem início com os *inputs* gerados pelos insumos de informações estratégicas (que são os Ambientes Externo e Interno e a Intenção e Missão Estratégicas), culminando na formulação e implementação da estratégia, que formam a fase de ações estratégicas. Estas são as condições indispensáveis para obter os resultados desejados na competitividade estratégica e nos retornos financeiros.

Primeiramente, será feita a descrição de cada fase e ação estratégica inserida no modelo da FIG. 1, para a posterior apresentação das ferramentas estratégicas e suas relações com o modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).



FONTE: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

FIGURA 1 – Processo de Administração Estratégica – Modelo Adaptado

Em um primeiro momento, analisando o modelo da FIG. 1, percebe-se que os ambientes externo e interno influenciam diretamente a Intenção e Missão Estratégicas.

O ambiente externo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), possui influência sobre as opções estratégicas de uma organização e suas decisões. Baseada nas novas informações, conhecimentos e capacidades, sobre concorrentes, clientes e outros *stakeholders*, a empresa garante o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e adota medidas para reduzir o efeito do impacto ambiental.

Combinado com o ambiente externo, o ambiente interno auxilia na formulação da Intenção e Missão Estratégicas, que por sua vez colaboram na busca pela competitividade estratégica. Analisando a empresa internamente, ela própria determina o que poderá fazer com os recursos, capacidades e competências que possui. As decisões, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), tomadas pelos gestores em termos daqueles fatores, influenciam significativamente a habilidade da organização em desenvolver e sustentar vantagens competitivas e adquirir retornos superiores à média.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a Intenção Estratégica é o ato de impulsionar e dirigir os recursos internos e as competências essenciais de uma empresa, com a finalidade de cumprir as metas em uma atmosfera competitiva. Combinando os recursos adequadamente, ela é capaz de gerar um desempenho de maneiras inimagináveis, e só terá sido constituída apropriadamente quando todas as pessoas envolvidas acreditarem na empresa e em seu desempenho.

Já a Missão Estratégica, diferentemente da Intenção, a qual está orientada para o ambiente interno, é uma declaração dos objetivos de alcance de mercado de uma organização (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002). Kotler (2000) afirma que a missão da empresa deve ser compartilhada com gerentes, funcionários e clientes, gerando um senso comum de propósito, oportunidade e direção. A Intenção, juntamente com a Missão Estratégica, determina o discernimento exigido para criar e implementar as estratégias da organização.

Na segunda fase proposta pelos autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a formulação e implementação de estratégias devem ocorrer simultaneamente, como mostra a seta dupla entre esses dois grandes grupos de ações (FIG. 1). A Estratégia no Nível de Negócios é um conjunto integrado de ações e compromissos, que tem por finalidade gerar valor para os clientes e atingir uma vantagem competitiva, utilizando competências em mercados de produtos específicos e individuais. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 146) ainda afirmam que “o cliente é o alicerce das estratégias no nível de negócios bem-sucedidas”.

Já a Dinâmica Competitiva pode ser encontrada quando há uma série de ações e reações entre empresas competindo dentro de uma indústria determinada. As organizações devem estar atentas para os movimentos dos concorrentes e para as exigências dos clientes. Dessa forma, torna-se cada vez mais importante inovar e investir em qualidade.

Enquanto a Estratégia de Nível de Negócios diz respeito a ações basicamente competitivas, a Estratégia de Nível Corporativo abrange a empresa inteira. Ela pretende ganhar vantagem competitiva por meio da escolha e gestão de um conjunto de negócios que competem em diversos mercados (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002).

As Estratégias de Aquisição e Reestruturação estão ligadas à compra de participação em uma empresa por outra, no primeiro caso, e à modificação do seu conjunto de negócios ou estrutura financeira, no outro caso.

A Estratégia Internacional leva em conta a venda de produtos em mercados fora daquele doméstico de uma organização. A possibilidade de novas oportunidades e a globalização impulsionam este tipo de estratégia.

As Estratégias Cooperativas podem ser em forma de alianças estratégicas, uma forma de dividir esforços com outras empresas, combinando recursos e capacidades únicos para criar competências essenciais de difícil imitação para os concorrentes.

Na parte da implementação da estratégia inicia-se estudando a Governança Corporativa. Ela representa a relação entre os investidores, a qual determina e controla a direção estratégica e o desempenho das organizações. Ela também se preocupa para que as decisões sejam tomadas eficientemente. Ela reflete os valores de organização, estabelecendo uma certa ordem entre os proprietários e os gerentes.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 443), “escolher a Estrutura e Controle Organizacionais que implementam de maneira eficiente as estratégias escolhidas é um desafio fundamental para os gerentes”. A estrutura é a configuração formal dos procedimentos da empresa, a qual pode ser simples, funcional ou multidivisional, segundo os autores.

A Liderança Estratégica antecipa e mantém flexibilidade e delega poderes para criar mudança estratégica quando necessário. Ela envolve administrar por meio de outros, e lidar com mudanças. Preocupa-se com o desenvolvimento do capital humano e com a cultura organizacional influenciando os negócios empresariais.

Por último, o Empreendedorismo e Inovação Corporativa fecham a fase de Implementação. A Inovação cria, gera novas idéias. O Empreendedorismo Corporativo desenvolve a Inovação na organização. Tudo isso afeta os esforços da empresa em obter competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média.

3. Ferramentas de apoio à análise, projeto e implementação do Planejamento Estratégico

Na elaboração do Planejamento Estratégico, os grupos de trabalho aplicam várias ferramentas de diagnóstico e análise que não devem aparecer no documento final resultante do trabalho. Elas são adotadas como instrumentos de análise e síntese e, no documento final, apresentam-se os macro itens como: Descrição do Negócio, Visão, Missão, Principais Valores, Objetivos Gerais de Crescimento, Metas Gerais (quantificadas) e seus Desdobramentos em Ações Funcionais (Marketing, Finanças, Pessoal, Produção).

Para o leitor final do PE não aparece o uso de ferramentas como BCG, BSC, FCS dentre outras. Esses formatos “ficam na gaveta” como documentos a serem recuperados se necessário, como memória auxiliar dos procedimentos que foram executados para se chegar ao PE final. Esse PE pode ser mostrado ao público, aos acionistas da empresa e, evidentemente, sua publicação em detalhes pode revelar dimensões estratégicas que podem revelar informações para a concorrência e comprometer a competitividade da empresa.

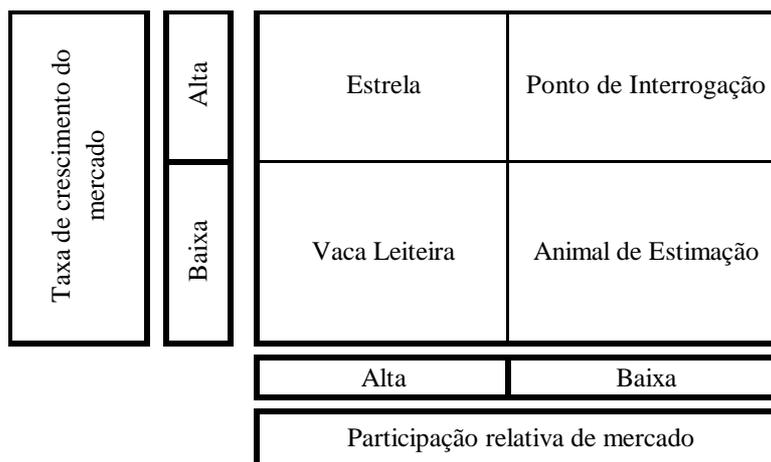
Dessa forma, procedeu-se à análise de 9 ferramentas mais utilizadas ao se pensar no Planejamento estratégico, para então conseguir encaixá-las nas várias fases do modelo elegido o mais completo, o de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

3.1. Análise ESTAP e Diamante

Esse conjunto de análises compreende todo um conjunto de estudos sobre indicadores e tendências nas macro dimensões: **Econômica, Social, Tecnológica**, impactos **Ambientais e Política – ESTAP** (QUICKMBA, 2004). Um *brainstorming* inicial feito pelo grupo dirigente assistido por especialistas pode promover um cenário do ambiente em que a empresa estará imersa. Nessas grandes dimensões ocorrem indicadores da massa salarial dos segmentos, tendências de comportamento de classes sociais, ideologias sobre impactos ambientais, dependências tecnológicas, mudanças políticas adotadas pelo governo, estabilidade e confiabilidade nos contratos, dentre outros. Essa análise, certamente, poderá fornecer subsídios para outras, como a SWOT. Nessa linha pode-se incluir o **Diamante** de Porter, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, pg. 326) – Determinantes de Vantagem Nacional, compreendendo as quadro dimensões: Fatores de Produção, Condições de Demanda, Indústrias Relacionadas de Apoio e Estratégia, Estrutura e Rivalidade da Firma. Essa ferramenta de análise é útil ao diagnóstico para a entrada (ou saída) em setores e também para a internacionalização.

3.2. Matriz BCG

Considerada útil na análise de portfólio de produtos e posicionamento no ambiente externo, a abordagem do Boston Consulting Group tornou famosa a matriz de crescimento/participação, a popular Matriz BCG.



FONTE: Kotler (2000)

FIGURA 3 – Matriz de Crescimento/Participação – BCG

Desenvolvida pelo grupo líder em consultoria de gestão, a matriz relaciona a taxa de crescimento do mercado, no eixo vertical, com a participação relativa de mercado, no eixo horizontal. É, portanto, um modelo apresentado em um gráfico de quadrantes (KOTLER, 2000), e quatro grandes posições podem surgir: pontos de interrogação, estrelas, vacas leiteiras e animais de estimação (FIG. 3).

A matriz pretende calcular a taxa de crescimento do mercado através do uso do caixa financiando o capital de giro. A participação relativa de mercado, por sua vez, é calculada a partir da razão entre as vendas do produto da empresa, e as vendas do produto concorrente de maior venda no segmento de mercado considerado.

Começa-se analisando pelos Pontos de Interrogação. Estes são negócios que operam em mercados de alto desenvolvimento, porém com baixas participações relativas. Esta fase requer muitos investimentos para acompanhar o alto crescimento em direção à posição de líder do mercado. Já a fase de Estrelas é atingida assim que o negócio de Ponto de Interrogação tornar-se bem-sucedido. Esta fase é a líder em mercados de alto crescimento, apesar de não possuir substancialmente um fluxo de caixa positivo.

Segundo Kotler (2000), a taxa de crescimento de mercado pode cair bastante, mas se o negócio ainda detiver a participação relativa mais alta naquele setor, a Estrela torna-se uma Vaca Leiteira. Esta fase é onde o negócio gera muito caixa, e goza de maiores margens de lucro.

Os Animais de Estimação, como mostrado na FIG. 3, são aqueles negócios com baixas participações nos mercados de pouco crescimento. Podem gerar até prejuízos, e estão fortemente ligados às questões sentimentais.

Verificando agora a Matriz BCG com relação ao modelo do Processo de Administração Estratégica de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), nota-se que o primeiro modelo está intimamente ligado na parte de Estratégia no Nível de Negócios do segundo, quando se analisam as estratégias de liderança em custo e diferenciação dos negócios, levando em conta a participação no mercado e seu crescimento. A Matriz BCG é, portanto, essencial para avaliar a viabilidade e a possibilidade de ascensão – ou queda – de cada negócio.

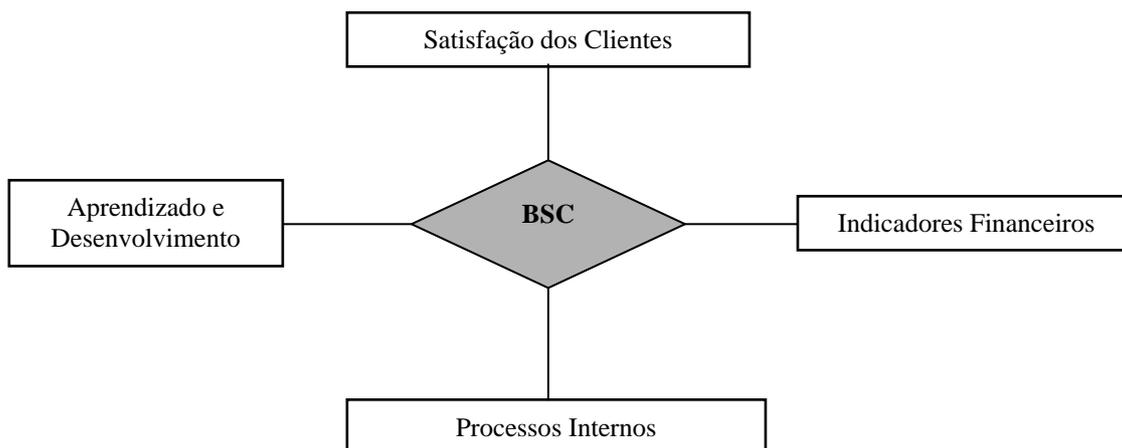
3.3. *Balanced Scorecard (BSC)*

As últimas décadas vêm assistindo a novos conceitos referentes à organização moderna, como por exemplo, Just-in-time, Produção focada no cliente, Reengenharia, etc., os quais traduzem as novas tendências do mercado. É nesse contexto que entra o principal diferencial do BSC: ele reconhece que utilizar apenas os indicadores financeiros para avaliar o desempenho de uma organização não é suficiente, uma vez que mostram somente resultados de investimentos e atividades, e não se importam com a rentabilidade e sucesso a longo prazo. Esta estratégia de medida se encaixa no perfil do mercado atual, já que procura medir o desempenho em várias dimensões, buscando o êxito.

Seguindo a lógica de também valorizar os aspectos intangíveis de performance, o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gestão para medir o desempenho organizacional, abrangendo quatro dimensões: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (FIG. 4). Foi criado por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School (KAPLAN e NORTON, 1997). É um instrumento que está intimamente ligado a questões estratégicas, objetivando auxiliar as empresas na obtenção de vantagens competitivas sustentadas.

À medida que a utilização do *Balanced Scorecard* é mais difundida, as organizações notam que ele pode ser usado para uma série de funções, tais como obter um consenso em relação à estratégia adotada, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento, alinhar metas dos cargos hierarquicamente inferiores às dos cargos executivos, realizar contínuas revisões estratégicas, etc.

Suas perspectivas são interligadas. A Satisfação dos Clientes os retém na organização e contribuem para melhorar a imagem da mesma; a dimensão de Processos Internos auxilia na busca e identificação dos processos críticos para se alcançar sempre a excelência nos negócios; a perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem como base melhoria da qualidade e inovação, além de investimento nas competências dos empregados. Todas estas três perspectivas estão estreitamente direcionadas aos objetivos financeiros da organização, sendo a meta principal gerar retornos financeiros.



FONTE: SAS (2004)

FIGURA 4 – Perspectivas do BSC

Analisando o *frame* do BSC (KAPLAN e NORTON, 1997) em conjunto com o de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), pode-se observar que a perspectiva de Aprendizado e

Crescimento do BSC está relacionada com a fase de Empreendedorismo e Inovação Corporativos dos outros autores. Da mesma forma, a dimensão Processos Internos do primeiro modelo complementa a de Estrutura e Controle Organizacionais do segundo. A perspectiva de Satisfação dos Clientes associa-se à dimensão de Estratégia de Nível de Negócios, uma vez que está relacionada à segmentação de mercados e à constante busca por atender sempre às necessidades dos consumidores. Finalmente, a dimensão Indicadores Financeiros é a mais relevante tanto no BSC quanto no modelo de Processo de Administração Estratégica, aonde se buscam retornos superiores à média.

3.4. Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (SWOT ou FOFA)

Esta é uma das mais famosas técnicas de direcionamento de abstrações para se elaborar PE (STERN e STALK JR, 2002). Nessa técnica há o direcionamento da visão do decisor segundo duas direções matriciais (especialmente cartesianas). O eixo das abcissas pode olhar para o exterior buscando os pontos de Ameaças e Oportunidades; no eixo das ordenadas buscam-se os pontos de Forças e Fraquezas. Advoga-se sua prática para apoio ao PE e constata-se que realmente possui grande conteúdo informacional – que até confunde a síntese para direcionamento de decisão. Em suas limitações, pode-se apontar os desafios de interpretação, pois é possível que haja oportunidades e ameaças internas ou forças e fraquezas do ambiente externo. Além disso, deve-se reforçar as fraquezas para aproveitar oportunidades ou evitá-las.

3.5. Cadeia de Valor (CV) e Cinco Forças (5F)

A Cadeia de Valor é um *frame* que apóia a análise e visão dos recursos e processos internos da empresa (PORTER, 1986). As cinco forças mostram uma competência de análise externa da empresa. O consórcio das duas técnicas pode apoiar o decisor no direcionamento de suas abstrações para as dimensões interna e externa da empresa e também no sentido do que fazer nas lógicas *Inside Out* (de dentro ver o que se pode fazer fora) e *Outside In* (de fora ver o que se pode fazer dentro). São *frames* ricos em informação para a dimensão analítica e trazem desconforto para a fase de síntese (o que fazer).

3.6. Curvas de Aprendizagem e Experiência (CAE)

Os estudos de Curva de Aprendizagem mostram como os custos totais produção se reduzem com os ganhos de conhecimento das equipes. Ao lançar novos produtos a empresa deve se lembrar de que terá de aprender os processos, calibrar linhas de produção, negociar com novos fornecedores, etc. (BETHELEN, 1999). A CA possui em geral o formato de uma hipérbole descrita pela projeção em sua ordenada, os custos de produção e, em abcissa, o tempo. Certamente que enquanto se aprende incorre-se em custos e perdas indesejáveis. A concorrência sabe disso – podendo utilizar-se do momento para baixar preços e subjugar o novo entrante nos mercados que atua (GHEMAWAT, 2000). De forma parecida, a Curva de Experiência implica em redução de tarefas repetitivas, e do tempo necessário para se produzir unidades. Segundo Stern e Stalk Jr, (2002), “O custo do valor agregado cai aproximadamente de 20% a 30% cada vez que a experiência acumulada duplica”. A curva é expressa nas ordenadas pelo preço final de oferta versus a quantidade acumulada da produção.

3.7. Curva do Ciclo de Vida de Produtos - CCV

A Curva do Ciclo de Vida do Produto possui, como muitos autores, apresentam o formato de uma “montanha” (parábola) representada pelas ordenadas o volume de produtos vendidos e na abcissa o tempo (BETHELEN, 1999). A curva torna-se pobre em informação se não for consorciada com outras variáveis como preços, giro, importância no *mix*, dentre outras. A curva compreende as fases que se chamam de Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. O ciclo de vida dos produtos pode ser consorciado com a Matriz BCG para fornecer idéias das decisões sobre os portfólio de produtos.

3.8. Alianças Estratégicas (AE)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) propõem ferramentas para justificar a necessidade de se propor alianças estratégicas. Uma delas é por tipo de comportamento de consumidores por mercados, ou seja, aqueles de Ciclo Lento, Ciclo Padrão, Ciclo Rápido. Os autores propõem tipos de Alianças em (a) Nível de Unidades de Negócio: alianças complementares; para redução da competição; resposta à competição; redução de incerteza e, (b) Nível Corporativo: alianças por diversificação; sinérgicas; franquias.

3.9. Curva S e Curva M – CS&M (Governança Corporativa)

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) propõem atenção aos dois tipos de risco de contratação de terceiros para a administração corporativa. Segundo os autores a Curva S diz respeito à opção de gestão pelos acionistas proprietários (ou investidores), com riscos em resultados e políticos, enquanto a M significa a gestão por contrato de dirigentes não proprietários, com riscos de seus empregos e políticos. Assim, na curva S, os dirigentes deverão optar por minimização dos riscos, e podem preferir focar em um negócio (economia de escala) aumentando a rivalidade do setor, ficando mais à retranca quanto a diversificação. Já na curva M, os executivos, para reduzir risco de emprego, deverão buscar maior diversificação, tendendo à economia de escopo.

4. Um Modelo Resultante

O QUADRO 2 mostra uma proposta para a aplicação das ferramentas citadas, no apoio à execução das análises das diversas fases do modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). O número de técnicas não se esgota facilmente e escolheu-se aquelas que, de um modo geral, a literatura tem apontado.

Há ainda um número maior de técnicas de apoio, inclusive as de natureza mais funcional no plano interno e externo, no nível de Marketing, Finanças, Produção, Redes, que podem afetar o desempenho da estratégia e, conseqüentemente, merecem a atenção do decisor.

Assim, como resultante dos tópicos anteriores e da proposta de uso de técnicas do QUADRO 2, propõe-se os seguintes tópicos ou capítulos para constituir o documento do PE de “Elementos Constitutivos do PE”: (a) Descrição do Negócio; (b) Missão, Visão, Principais Valores Corporativos; (c) Estratégia Corporativa - Objetivos Gerais e Específicos em nível Corporativos, Principais Planos e Metas em nível Corporativo; (d) Estratégia de Negócios - Objetivos Gerais e Específicos em nível de Negócios, Principais Planos e Metas em Nível de Negócios; (e) Estratégia Internacional (se for o caso); (f) Planos de Investimentos; (g) Políticas Corporativas; (h) Conclusões.

Adaptação ao Modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)	Ferramentas de Apoio
Fase de Diagnóstico e definição de Valores:	
Análise Externa	SWOT, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Análise Interna	SWOT, CV, CCV, CAE
Intenção Estratégica	5F, CS&M
Intenção Estratégica, Visão, Missão e Principais Valores	5F, CS&M
Formulação de Estratégia:	
Estratégia de Nível de Negócios	SWOT, CV, CCV, BCG, CAE
Dinâmica Competitiva	SWOT, 5F
Estratégia de Nível Corporativo	SWOT, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Estratégia de Aquisição e Reestruturação	SWOT, 5F

Adaptação ao Modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)	Ferramentas de Apoio
Estratégia Internacional	SWOT, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Estratégia cooperativa	SWOT, CV, 5F
Implementação da Estratégia:	
Governança Corporativa	CS&M, CV
Estrutura e Controle Organizacionais	CV
Liderança Estratégica	-
Empreendedorismo e Inovação Corporativa	-
Controle e Avaliação:	
Competitividade Estratégica, Retornos superiores à Média	BSC

FONTE: Pesquisa teórica

QUADRO 2 – Distribuição de ferramentas ao longo do modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

Evidentemente que o projetista do PE deve cuidar dos alinhamentos qualitativos e quantitativos entre as várias fases, alocando cada ferramenta estratégica adequada aos conteúdos do QUADRO 2 .

5. Conclusões

Neste trabalho mostraram-se contribuições, apresentando as possíveis ligações de ferramentas, em nível de abstração mais baixa, com as lógicas maiores que estruturam o pensamento estratégico. Apresentou-se o uso de *frames* em analogias com as *plantas de engenharia* na orientação dos passos para elaboração do PE, direcionando as abstrações, promovendo encadeamentos.

Os *frames* (como o proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)), mostram-se visualmente mais ricos que os algoritmos lineares por apresentar simultaneamente uma visão sintética e incremental da estratégia, apresentar paralelismos de ações, e multidisciplinaridades. Constituem em essência um apoio estrutural, funcional e conceitual à memória do decisor, além de se tornarem fundamentais na elaboração do PE. Na complexidade das organizações no mundo dos negócios atuais, e o número de direções que se tem que dirigir o pensar e o treinamento da abstração, o *frame* aparece como um elemento imprescindível ao gestor. Em analogia, as “plantas” de obras estão para as engenharias, assim como os modelos estão para os decisores em administração.

O uso do modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e a indicação de técnicas de apoio às suas fases, num formato de bricolagem, constituiu uma grade analítica final desse trabalho, que se imagina ter sido alcançado. Essa grade analítica (QUADRO 2), embora não se tenha esgotado o número de ferramentas que apóiam o PE, orienta o decisor que efetua o Planejamento Estratégico, nas fases conceitual de formulação da estratégia, de implementação e controle. O conjunto de técnicas é enorme e não se pode esgotá-lo nesse artigo e, ainda, há todo um conjunto de nano-técnicas funcionais propostas pelas dimensões do Marketing, Finanças, Produção, análise de Redes, dentre outras.

O que se tem observado é a prática sistemática do “fazer o PE”, pelo menos uma vez por ano, e uma (re)visita crítica ao que foi proposto nos anos anteriores, como forma de se avaliar – o que deu e não deu certo – para comemorar, ignorar, punir, premiar ou para aprender. Assim, a documentação via PE passa a ser, no mínimo, um instrumento de aprendizagem organizacional, melhorando a racionalidade e a curva de experiência dos gestores. Sua

representação documental faz-se necessária e as empresas, quanto maiores, mais imprescindível se torna fazê-lo, como uma efetiva carta ou mapa de gestão.

O nome de “última disciplina” se justifica tanto (a) pela complexidade dessa matéria, lecionada nos últimos períodos dos cursos de Administração, exigindo um esforço superior dos professores e alunos por ligar a esse conteúdo tantos outros, que até então não foram vistos pelos discentes pela vivência – fazendo com que as abordagens sejam, em sua maioria, atos abstratos, amenizados por estudos de casos, quanto, (b) por dirigentes que, nos últimos momentos do ano, se projetam no futuro e “depositam fé” nesse instrumento de grande responsabilidade no sentido de dirigir a empresa para o destino almejado.

Como em qualquer previsão, sempre há riscos, e é injustiça os autores culparem o PE pelas coisas que não dão certo, dirigindo suas culpas ao mau comportamento dos eventos. Vale lembrar que as correntes Aristotélicas já aconselhavam a não mexer com o futuro, pois como já se diz o dito popular, “o futuro a Deus pertence”.

6. Referências

- BETHELEN, A. *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BULLEN, C. V., ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. Center for information systems research, *Sloan School of Management*, Massachusetts Institute of Technology, 1981.
- DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- FORRESTER, J. W. *System Dynamics and K12 Teachers*, in: *Systems Dynamics Book*. Waltam, MA: Pegasus Communications, 1997.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GONÇALVES, C. A., REIS, M. T., GONÇALVES, C. *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MILLER, G. A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, *The Psychological Review*, vol. 63, pp. 81-97, 1956.
- MINSKY, M. *A Framework for Representing Knowledge*. MIT-AI Laboratory Memo 306, June, 1974.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OHMAE, K. *The mind of the strategist: the art of japanese business*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- QUICKMBA. Análise PEST. Acessado em 12/02/2004. Disponível em: <<http://www.quickmba.com>>.
- RIES, A., TROUT, J. *Marketing de Guerra*. São Paulo: McGraw Hill, 1986.
- SAS, Strategic Adviser System. BSC – Balanced Scorecard. Acessado em 8/11/2004. Disponível em: <<http://sas.interact2000.com.br/bsc.html>>.
- SERRA, F. A. R., TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- STERN, C. W., STALK JR., G. *Estratégia em perspectiva: do Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.