

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo da metodologia
utilizada pelo Grupo CECRISA SA**

Arnaldo José de Lima

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE**

Florianópolis, novembro de 1997



0.272.576-9

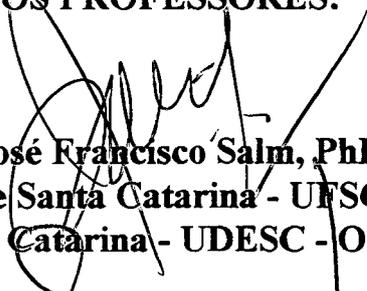
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo da metodologia
utilizada pelo Grupo CECRISA SA**

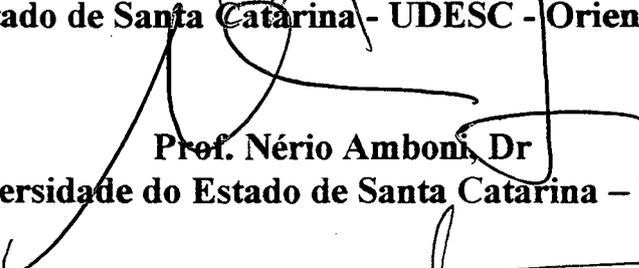
Arnaldo José de Lima

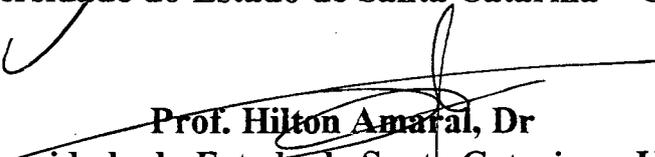
**Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de
Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração:
Mudança e Inovação Tecnológica), e aprovada em sua forma final
pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.**


Prof. Ricardo de Miranda Bácia
Coordenador do Curso

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:**


Prof. José Francisco Salm, PhD
**(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/ Universidade do
Estado de Santa Catarina - UDESC - Orientador)**


Prof. Nério Amboni, Dr
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)


Prof. Hilton Amaral, Dr
(Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC)

A Andréa, esposa e companheira, e a nosso filho Arthur, pela paciência e compreensão nas horas de ausência do convívio familiar;

A meus pais, Arnaldo, Judite (in memoriam) e Dilma, pelo carinho e dedicação;

A João Francisco e André, meus irmãos, pelo apoio prestado;

A minha cunhada Ida, e à sobrinha Jéssie, pelo incentivo;

A Dona Laura, Rodrigo e Jailton, pelo apoio prestado no transcorrer do presente trabalho;

Ao Professor Nério Amboni, pela Co-orientação;

Aos amigos Dilmo Eugênio Moreira, Sonia Regina Pereira, Lafayette Cruz, Ricardo Beggiano e Sergio Bittencourt pela colaboração e incentivo prestados na realização do presente trabalho

O autor agradece às Instituições e às pessoas a seguir nomeadas:

- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na pessoa de seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC;
- Centro de Ciências da Administração/ESAG/UDESC;
- Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência - FUNDAÇÃO ESAG;
- Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL;
- Professor JOSÉ FRANCISCO SALM, orientador deste trabalho;
- Professores Nério Amboni e Hilton Amaral, membros da Banca Examinadora;
- Professor Raimundo Zumblick, Reitor da UDESC;
- Professor Osvaldo Momm, Diretor Geral do CCA/ESAG/UDESC;
- Professor Juarez Fonseca de Medeiros, Diretor Assistente de Pesquisa e Extensão do CCA/ESAG/UDESC;
- Professor Hilton Amaral, Diretor Assistente de Ensino do CCA/ESAG/UDESC;

- Todos os funcionários do CCA/ESAG/UDESC, especialmente Alcimar, Zulmira, Ana Maria e os bolsistas da Biblioteca pelo apoio prestado;
- **Do Grupo CECRISA SA:**
- Cesario Rogerio, Presidente;
- Andrés Raimundo Federico Pesserl, Diretor Comercial;
- Schage Santiago Sternberg Guinez, Diretor de Relações com o Mercado;
- Júlio César Sônego, Diretor Industrial;
- José Zimmermann Jr., Diretor Administrativo Financeiro;
- Henrique Moura Pereira, ex- Gerente Corporativo de Recursos Humanos e Qualidade Total;
- José Paulo de Bettio, Assistente de Qualidade;
- Carlos Eduardo Portella, Área Manager;
- Regina Fátima Costa, Gerente Corporativa de Recursos Humanos e Qualidade Total;
- Todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de quadros e figuras.....	viii
Resumo.....	ix
Abstract	x
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Apresentação do tema.....	01
1.2 Organização do estudo.....	03
1.3 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo.....	06
1.3.1 Definição do problema.....	06
1.3.2 Objetivos.....	09
1.3.2.1 Geral.....	09
1.3.2.2 Específicos.....	09
1.3.2.3 Relevância do estudo.....	10
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.1 O ambiente externo das organizações.....	13
2.2 Do planejamento financeiro à administração estratégica.....	31
2.3 Metodologias e pesquisas de planejamento.....	45
2.3.1 Causa de falhas mais comuns na elaboração do planejamento estratégico.....	67
2.3.1.1 Antes da elaboração.....	67
2.3.1.2 Durante a elaboração	69
2.3.1.3 Durante a implementação.....	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
3.1 A natureza da pesquisa.....	72
3.2 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de .investigação.....	74

3.3 População.....	76
3.4 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	76
3.5 Definição das categorias de análise.....	77
3.6 Técnicas de coleta e tratamento dos dados.....	79
3.7 Limitações do estudo.....	82
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	84
4.1 Aspectos históricos.....	85
4.2 Histórico e caracterização da organização pesquisada.....	86
4.2.1 Cadeia produtiva: do processo biqueima para o do monoqueima.....	89
4.3 Motivos/razões da implementação do plano estratégico.....	91
4.4 O planejamento estratégico implementado pelo Grupo CECRISA SA, em 1993.....	99
4.5 Análise da metodologia utilizada pelo Grupo CECRISA SA em relação às metodos logias apresentadas pelos estudiosos da área.....	107
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	127
5.1 Conclusões.....	127
5.2 Recomendações.....	134
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
6.1 Bibliografia.....	139

LISTA DE QUADROS, FIGURAS e TABELAS

QUADRO 1 - A organização e seu ambiente geral e operacional.....	18
QUADRO 2 - Os cinco itens da administração estratégica.....	39
QUADRO 3 - Características do administrador estratégico.....	44
QUADRO 4 - Processo de planejamento estratégico.....	58
QUADRO 5 - Comparativo das metodologias discutidas por Oliveira (1988), Stoner (1985) e Vasconcellos Filho (1985), em relação à implementada pelo Grupo CECRISA	114
QUADRO 6 - Diagnóstico da situação atual e pretendida.....	117
FIGURA 1 - Evolução do planejamento estratégico.....	34
FIGURA 2 - Modelo geral de processo de controle.....	42
FIGURA 3 - Etapas para formular o plano estratégico.....	47
FIGURA 4 - Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.....	99

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar se existem similaridades ou não entre as metodologias de planejamento estratégico discutidas por Oliveira (1988), Stoner (1985) e Vasconcellos Filho (1985), assim como entre os modos de planejamento argumentados por Mintzberg (1994) e Quinn (1980), em relação à implementada pelo Grupo CECRISA SA, em 1993, localizado no Sul de Santa Catarina. Na revisão bibliográfica, procurou-se contemplar aspectos relativos ao ambiente externo das organizações, ou seja, os elementos do ambiente direto (fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos regulamentadores) e do indireto (tecnológica, econômica, legal, demográfica, cultural, ecológica e política), a evolução do planejamento estratégico e as metodologias discutidas pelos autores considerados neste trabalho. A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, descritiva e avaliativa. A perspectiva da pesquisa é sincrônica. O método utilizado é o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas do tipo não-estruturada, análise documental e observação. O tratamento dos dados é predominantemente **qualitativo**. A partir da análise e interpretação dos dados, pode-se perceber que o Grupo CECRISA SA procurou implementar o planejamento estratégico, em decorrência de vários motivos, com o intuito de assegurar o sucesso do empreendimento. Os principais motivos que podem ser citados são: a) o modelo de gestão praticado pelo Grupo CECRISA, no período 1980 a 1990, centrou-se nos valores dos fundadores; b) as variáveis de mercado alteraram-se de modo significativo, demonstrando que o ciclo único de realimentação predominante no Grupo CECRISA SA não deveria ter continuado em prática por períodos de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, resultantes de várias medidas macroeconômicas tomadas pelo grupo, principalmente na década de 1980; c) expansão de sua capacidade de produção, atingindo uma capacidade instalada de 60 milhões de m²/ano, tornando-se a maior produtora mundial de revestimentos cerâmicos; d) guerra ao desperdício: o desperdício é uma praga que se dissemina pelo mundo todo. Infelizmente, nos países mais pobres as perdas são ainda maiores. No Brasil, 33% do material de construção que entra numa obra sai na forma de entulho. Em relação à metodologia de planejamento estratégico implementada pelo Grupo CECRISA SA, percebe-se que existem similaridades das propostas pelos autores pesquisados, principalmente no que diz respeito a) à definição da missão; b) à intenção estratégica; c) aos valores e às opções estratégicas; d) aos objetivos e às estratégias. Não se verificou de forma nítida a fase do diagnóstico, mas, conforme depoimentos, este foi realizado como forma de se saber como se encontrava a empresa para, posteriormente, saber para onde ela desejava caminhar.

ABSTRACT

The present paper has the general objective to verify the existence or not of the similarities of the strategic planning methodologies discussed by Oliveira (1988), Stoner (1985) and Vasconcellos Filho (1985), as well as the manners of planning argued by Mintzberg (1994) and Quinn (1980), regarding the one implemented by Grupo Cecrisa S.A., in 1993, located in the south of Santa Catarina. In the bibliographic review, aspects related to the external environment of organizations were contemplated, that is, the elements of the direct environment (vendors, clients, competitors, statutory organs) and of the indirect (technology, economy, legal, demographic, cultural, ecological, and political), the evolution of the strategic planning and the methodologies discussed by the authors considered in this paper. The research in focus is of the exploratory type, descriptive, and evaluative. The research perspective is synchronic. The utilized method is the study of case. The data was collected through interviews of the non-structured type, documentary analysis and observation. The data treatment is predominantly qualitative. From this analysis and interpretation of the data, it is possible to realize that the Grupo Cecrisa S.A., tried to implement the strategic planning due to various motives/reasons with the goal to ensure the venture success. The main motives/reasons that can be cited are the following:

- a) The management model practised by Grupo Cecrisa S.A. in the period from 1980 to 1990 was centered in the founders values;
- b) the market variables were altered in a significative way, demonstrating that the feedback unique cycle predominant in the Grupo Cecrisa S.A. should not be continued in practice for periods of uncertainty, instability, unpredictability, resultant of various macroeconomic extents taken, mainly, in the 1980's ;
- c) expansion of its production capacity reaching the installed capacity of 60 millions of m²/year, becoming the biggest world's producer of ceramic covers;
- d) war against waste: the waste is a plague which disseminates around the world. Unfortunately, in the poorer countries the wastes are even bigger. In Brazil, 33% of the construction material that enter in a construction exits in form of rubble.

Regarding this methodology of strategic planning implemented by Grupo Cecrisa S.A., is possible to realize that there are similarities of the researched authors' proposals. Mainly, regarding : a) the definition of the mission; b) the strategic intention; c) the values; the strategic options; d) the objectives and strategies. It wasn't verified in a clear form the phase of the diagnosis, but according to depositions the same was achieved as a way to know how the enterprise was, with the intention to know afterwards which direction it would go.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O planejamento estratégico não pode ser encarado como um processo simplista, em que algumas diretrizes são tomadas e, por meio de algumas previsões quantitativas uma empresa, posiciona-se em uma determinada época futura. Durante as décadas de 60 e 70, o tratamento do planejamento estratégico era essencialmente esse. Pouca importância era dada aos fatores dinâmicos da macroeconomia; a capacidade da concorrência era ignorada e os fatores de mercado tinham pouca relevância.

Conforme Mintzberg (1994), o planejamento formal, por sua natureza muito analítica, tem sido e sempre será dependente da perseverança e do rearranjo das categorias estabelecidas e dos tipos de produtos existentes nas unidades convencionais de estrutura. Assim, a flexibilidade é um pressuposto para o bom funcionamento do planejamento estratégico. A simples definição de longo prazo de metas, por si só, não é suficiente para que ele tenha êxito.

Por essa razão, o enfoque de um planejamento estratégico não pode, sob hipótese alguma, ser baseado apenas em valores quantitativos, ignorando o que está ocorrendo e poderá ocorrer no lado de fora da empresa, subestimando as ações da concorrência e da dinâmica econômica do mercado mundial.

A partir dessas argumentações, percebe-se que o assunto planejamento estratégico vem sendo muito discutido, tanto por especialistas da área como por praticantes da administração. A

ênfase dada ao assunto deve-se à instabilidade ambiental e à questão da competitividade. Isso porque, em ambientes instáveis, os dirigentes de qualquer tipo de organização precisam verificar o que se encontra no ambiente, como oportunidades e ameaças.

Uma vez identificadas as oportunidades, os dirigentes podem verificar se elas são importantes para a organização, como forma de torná-las mais competitivas; a competitividade torna-se fundamental, na medida em que se discute a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas organizações. Não só a competitividade depende das oportunidades do ambiente externo, haja vista a necessidade de se conhecerem também as fraquezas e forças da dinâmica interna das organizações.

O planejamento estratégico, por isso, torna-se fundamental, na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias e dos mecanismos de controle e avaliação.

Por meio da discussão da missão da empresa, o dirigente pode redefinir ou até mesmo definir um rumo para a instituição. O diagnóstico das condições serve para o dirigente verificar se os aspectos internos da empresa (instalações, serviços oferecidos, recursos humanos e financeiros etc) e os externos podem favorecer a adoção de novos objetivos, metas e estratégias. Os objetivos mostram os alvos que o dirigente pretende alcançar. As metas especificam os prazos com que ele conta para alcançar esses objetivos. O controle e avaliação de modo integrado favorecem a correção dos desvios dos sistemas, como forma de a organização e de os clientes não saírem insatisfeitos com o que é oferecido pela organização.

Dessa forma, procura-se, no presente trabalho, descrever a metodologia de planejamento estratégico utilizado pelo Grupo CECRISA SA, na elaboração de seu plano de ação em 1991, para, posteriormente, verificar se existe ou não similaridades entre as

metodologias apresentadas pelos estudiosos da área considerados neste estudo e a implementada pela organização objeto de estudo.

1.2 Organização do estudo

No **primeiro capítulo**, além da exposição do tema e de sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema em estudo, apresentados de forma sucinta, após breves comentários sobre o comportamento das organizações e dos dirigentes frente ao assunto que se está pesquisando. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado, bem como para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - PPEPS/CTC/UFSC.

No **segundo capítulo**, são descritos os fundamentos teóricos sobre planejamento estratégico. Inicialmente, há uma breve introdução dos antecedentes da administração estratégica, mais especificamente porque o assunto ganhou relevância a partir da década de 60, com as características do ambiente geral (variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais) e específico (clientes, fornecedores, órgãos regulamentadores e concorrentes).

Em segundo lugar, apresentam-se as metodologias e alguns estudos de planejamento estratégico discutidos por especialistas da área. As etapas mais comuns levadas em conta pelos autores são: diagnóstico estratégico (análise interna e externa); definição da missão; estabelecimento dos objetivos, das metas, das estratégias, do orçamento, da viabilidade; implementação e acompanhamento.

Para finalizar o segundo capítulo, são descritas as principais causas de falhas mais comuns que promovem o insucesso da implementação do plano estratégico, ou seja: a) estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa; b) ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa; c) *não preparação do terreno* para o planejamento estratégico da empresa; d) desconsideração da realidade da empresa; e) desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico; f) inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos; g) defeitos na elaboração do planejamento estratégico; h) baixa credibilidade ao planejamento estratégico; i) inadequação no sistema de controle e avaliação; j) integração inadequada com os funcionários da empresa.

O **terceiro capítulo** apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de planejamento estratégico. A compreensão dessa dinâmica passa a exigir não mais a quantificação dos fenômenos sociais, mas sim a utilização de quadros de referências adequados da pesquisa qualitativa, que contribuam para o entendimento do assunto em questão.

Em segundo lugar, aparece a caracterização do estudo como sendo exploratório, descritivo e avaliativo. Para esclarecer essa caracterização são descritos os fundamentos da dimensão do *é* e do *deve ser* (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979).

Em terceiro lugar, são descritos o método, o modo de investigação e a perspectiva do estudo em pauta. Como a perspectiva do estudo é sincrônica, o método que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o estudo de caso.

Em quarto lugar, mostra-se que a população do presente estudo é constituída pelo Grupo CECRISA SA, com suas respectivas Unidades Industriais.

Em quinto lugar, apresentam-se as definições constitutivas de variáveis e as categorias de análise das variáveis em estudo, como, por exemplo, planejamento estratégico, metodologias de planejamento, ambiente externo e motivos/razões que levaram à implementação do plano.

Em sexto lugar, são descritas as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental e a observação participante. Os dados são examinados de modo qualitativo.

Por fim, mediante a análise qualitativa dos dados, é possível identificar as grandes etapas que devem ser levadas em conta na formulação e na implementação do plano estratégico.

No **quarto capítulo**, é apresentado, num primeiro momento, um breve histórico do Grupo CECRISA SA, e do município em que ele se localiza, a fim de familiarizar o leitor acerca dessa organização.

Em segundo lugar, demonstram-se os principais motivos que promoveram a implementação do plano estratégico na empresa, baseado nos princípios da administração estratégica, ou seja, aborda-se o período de dificuldades vivenciado pela organização, denominado CRISE, mais especificamente no início de 1990 e identificado por Amboni (1997), em sua tese de doutorado. Na sequência, procuram-se descrever as principais etapas levadas em consideração pela empresa, na implementação do plano estratégico, e são discutidas e verificadas as similaridades das metodologias apresentadas pelos estudiosos da área em relação à implementada pelo grupo.

Em terceiro lugar, analisa-se o processo de planejamento estratégico, com o intuito de demonstrar para o leitor que esse assunto não pode ser explicado e entendido a partir de uma única proposta metodológica. Fica evidente a presença de características das diferentes

metodologias levadas em conta no presente estudo. Para finalizar esse tópico, discute-se a necessidade de combinação das metodologias para realmente se assegurar o comprometimento dos envolvidos no processo.

No **quinto capítulo**, apresentam-se as conclusões do presente estudo, a partir do objetivo geral que se pretendia alcançar.

No **sexto**, são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de embasamento para o assunto em questão.

1.3 Definição do problema, objetivos e relevância

1.3.1 Definição do problema

O assunto planejamento estratégico vem sendo muito discutido por estudiosos desse assunto e por dirigentes de organizações, em face de incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente de uma empresa (interno e externo) altera-se de modo muito rápido e, se os dirigentes não se alertarem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, suas empresas poderão perder espaço para as concorrentes, em termos de competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

Além disso, têm-se observado aceleradas transformações nos campos econômico, político e social, decorrentes dos avanços tecnológicos sem precedentes, que acabaram produzindo o fenômeno da globalização da economia. O que poucos dirigentes vêm

percebendo é a extensão dessas mudanças, que alteram radicalmente nossas vidas, os negócios e a própria geopolítica mundial.

A conscientização sobre esse novo cenário universal, e a adaptação a ele, são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Segundo Alencar (1995, p. 2), “já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente”.

É provável também ser essa uma das poucas oportunidades oferecidas pela parcela substancial de empresas brasileiras de se capacitarem para sobreviver na sociedade da informação. Por isso, o conhecimento está mudando a forma de se produzirem e se fazerem negócios.

Os aspectos abordados têm contribuído para se entender por que muitas organizações perdem vantagem competitiva, ou seja, se o líder da organização não consegue enxergar as exigências do mercado, a organização, com certeza, pode implementar planos estratégicos, muitas vezes para consolidar o rigor formal ou os preceitos da burocracia (De Geus, 1988).

Tomando-se por base as considerações feitas até então, e para facilitar a compreensão do tema e do problema, busca-se resposta para a seguinte questão de pesquisa:

Existe similaridade entre as metodologias de planejamento estratégico discutidas pelos estudiosos desse assunto, e a implementada pelo Grupo CECRISA SA em 1993?

Vale ressaltar que o problema em questão não tem a intenção de reunir e confrontar dados estatísticos entre variáveis independentes e dependentes para obter explicação da metodologia de planejamento estratégico escolhida pela organização em foco.

Além disso, percebe-se que o presente estudo limita-se a verificar os motivos e a metodologia de planejamento estratégico utilizada pelo Grupo CECRISA SA, localizado em Criciúma, no Sul de Santa Catarina. Os resultados deste estudo não permitem, assim, generalizações acerca da metodologia de planejamento implementada em outras organizações do setor cerâmico de grande, médio e pequeno porte existentes em Santa Catarina.

Feitas as ressalvas preliminares a respeito da questão, como outras constantes no capítulo 3, mais especificamente no item limitações do estudo, apresentam-se os objetivos geral (alvo que se pretende alcançar) e os específicos, para sua consolidação.

1.3.2 Objetivos

1.3.2.1 Geral

Verificar se existe similaridade ou não entre as metodologias de planejamento estratégico discutidas pelos estudiosos desse assunto e a implementada pelo Grupo CECRISA SA em 1993.

1.3.2.2 Específicos

As etapas de trabalho empírico necessárias à consecução do objetivo geral são as seguintes:

- levantar, junto à literatura especializada, os fundamentos básicos e as metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos estudiosos da área;
- identificar os motivos/razões que incentivaram a implementação do plano estratégico na organização;
- verificar as similaridades e diferenças entre as metodologias de planejamento estratégico discutidas pelos estudiosos dessa matéria;

- resgatar a metodologia de planejamento estratégico que serviu de orientação para a elaboração e para a implementação do plano, pelo Grupo CECRISA SA;
- propor uma metodologia combinada para a elaboração e para a implementação de planos estratégicos, a partir dos fundamentos teóricos e práticos.

1.3.2.3 Relevância do Estudo

O ciclo de planejamento é a melhor oportunidade que uma organização tem para fazer com que seus funcionários conversem entre si, troquem impressões e acertem suas desavenças. Se um número excessivo de vozes se expressar simultaneamente, porém, o efeito passa a ser de interferência. É preciso, portanto, haver um procedimento ordenado que delineie o que as pessoas devem dizer. Já o trabalho do executivo responsável por esse planejamento é considerar as informações recebidas, ponderá-las, colocá-las em perspectiva e tomar decisões com base nos efeitos finais. Fica aqui registrado, no entanto, que um princípio fundamental do planejamento essencial é a atividade cooperativa.

Dessa forma, o planejamento deve ser uma função genérica da administração. Não é algo fora do campo principal do negócio; deve ser uma parte fundamental e orgânica das operações cotidianas. Não se pode falar em administradores, planejadores e trabalhadores, pois tudo o que há são os empregados de uma companhia ou os participantes de um empreendimento, e todos eles planejam o modo como irão levar adiante a sua parte no negócio.

Por essa razão, a elaboração e utilização das etapas do plano estratégico podem permitir ao administrador ou executivo fazer aquilo que os homens de negócios melhor sabem fazer: pensar e agir.

Não serão, todavia, simples matrizes de resultados que propiciarão a efetivação dos resultados planejados. Antes da otimização dos resultados, deve-se atentar para a sua manutenção. A ação da concorrência, seja por meio das empresas já existentes, seja por novos empreendimentos, é uma ameaça presente em qualquer momento do jogo.

Assim, a má utilização dos conceitos de estratégia vem sendo o fator principal para os infortúnios vividos pelas empresas. O mercado é dinâmico e seria muita pretensão querer *prever o futuro, não possuindo uma bola de cristal*. Muitas vezes as empresas, por meio de seus planejamentos, acreditam piamente que seus produtos serão consumidos por seus clientes atuais e potenciais *ad eternum*; prevêm uma demanda e, com isso, o crescimento da empresa ao longo de um período predeterminado. É pura ignorância não considerar o movimento da concorrência, o desenvolvimento das necessidades dos consumidores, as possíveis oscilações do mercado, as possibilidades de inflação, a globalização de mercado, as inovações tecnológicas, as variações cambiais, as mudanças constitucionais, as greves de diversos setores (inclusive na própria empresa), etc.

De forma análoga, por meio de exaustivos estudos do setor avançado de Pesquisa & Desenvolvimento, pode-se desenvolver um produto para ser lançado no mercado no momento oportuno, o que renderá fluxos consideráveis para a empresa que, dentro de dez anos, por exemplo, estará três vezes maior do que hoje, com o advento desse produto.

Para que o planejamento possa trazer resultados para a organização, alguns questionamentos podem ser feitos, como por exemplo: Qual a real importância do

planejamento, dentro daquelas empresas que se dispõem a atuar no mercado? Seguido de tantas críticas, será que ele deveria ser posto de lado, dando-se maior ênfase à experiência e à sorte dos administradores? Existe a possibilidade de o planejamento estratégico ser implantado com êxito?

Logicamente essas são perguntas muito amplas e, certamente, poderão ser respondidas de diversas formas, por diversos empresários. Não existe uma *receita de bolo*. As decisões diferem para cada estrutura organizacional e para cada mercado em que determinada empresa estiver atuando, para cada momento, para cada local. Planejamento estratégico, portanto, não é efetuado por meio de processos preconcebidos, retirados de um livro técnico, ou pelas palavras de algum consultor ou professor. Planejamento estratégico deve ser um *processo de arte* que envolve muito além de simples perspectivas quantitativas, abrangendo toda a estrutura da empresa e os diversos fatores econômicos a que a flutuação de mercado esteja sujeita.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apresenta-se, inicialmente, uma breve introdução dos fundamentos básicos do ambiente externo das organizações, para facilitar a compreensão do assunto planejamento estratégico.

Em segundo lugar, demonstra-se a evolução do planejamento, ou seja, desde o planejamento financeiro até o da administração estratégica.

Em terceiro lugar, apresentam-se as metodologias e alguns estudos discutidos pelos autores pesquisados, acerca do planejamento estratégico.

Para finalizar este capítulo, são apresentadas as causas de falhas mais comuns na elaboração do planejamento estratégico, discutidas por Oliveira (1988).

2.1 O ambiente externo das organizações

Os autores Oliveira (1988) e Stoner (1984), dentre outros, para explicarem a evolução do planejamento como uma das metodologias de planejamento estratégico, que se verifica na seqüência deste trabalho, fazem uso dos conceitos básicos da organização, vista como um sistema aberto, quer pelo ambiente geral, quer pelo específico.

A partir da revisão da literatura, enquadram-se os estudos ambientais em três períodos, conforme expõe Scott (1983): de 1940 a 1960 esses estudos enfatizavam a independência das organizações; na década de 60 predominava a visão da organização como um sistema de lógica fechada e, a partir dos anos 70, o enfoque passou a ser de interdependência cultural e social

entre organizações e seus ambientes, com as organizações sendo vistas como participantes de um sistema de relações interorganizacionais.

Hall (1984) também compartilha da divisão dos estudos sobre organizações e ambientes utilizada por Scott (1983), afirmando que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Esse autor identifica algumas causas que proporcionaram a redescoberta do ambiente como, por exemplo, os limites das análises estruturais das décadas de 60 e 70, as considerações políticas que levam à preocupação com fontes de controle organizacional e o interesse pelos efeitos das ações individuais e organizacionais, entre outros.

Dessa forma, com a ênfase dada à organização como um sistema aberto, o ambiente somou-se aos fenômenos externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente (Hawley apud Hall, 1984), ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça seus objetivos e os atinja (Dill apud Thompson, 1976).

Para Stoner (1985), as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm informações e recursos necessários ao seu funcionamento e é também no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são por elas influenciadas.

A dinâmica da influência do ambiente sobre a organização, ou vice-versa, é bastante controversa entre os autores, como pode ser verificado no transcorrer deste trabalho.

Para a maior parte dos autores já citados, o ambiente externo de uma empresa, divide-se em dois níveis. O primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado de ambiente indireto, ou, ainda, ambiente geral,

macroambiente, ambiente maior ou residual (Quadro 1). O segundo constitui-se dos elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente direto, operacional ou específico.

O ambiente geral é geralmente definido como “o ambiente em que se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais” (Vasconcelos Filho apud Vasconcelos Filho, Machado, 1982).

Para esse autor, a tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. É também parte interna das organizações, na medida em que integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações, e uma variável interna, por meio da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas.

Oliveira (1988) e Vasconcelos Filho (1985) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade de um país, para aquisição de tecnologia, capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país, transferência de tecnologia pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de orçamento de P&D do país e nível de incentivos governamentais.

Hall (1984), ao explicar como a variável tecnológica atua sobre a organização, salienta que um desenvolvimento tecnológico, em qualquer área, acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedades privadas de um indivíduo ou organização, começam a circular e se tornam parte do ambiente. Se um desenvolvimento for possível de ser patenteado, o processo é diferente; mas, se é significativo,

outras organizações procurarão copiá-lo ou ampliá-lo. De qualquer modo, uma organização precisa estar atualizada com os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo.

Hall (1984) continua, dizendo que as organizações não reagem à mudança tecnológica por meio da absorção, mas sim por meio da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus *radicais* ou *reacionário* internos, que reagem de forma variada a mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais e, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, mas, para todas elas, a tecnologia é uma variável importante.

Da mesma forma, observa-se que as organizações dependem do contexto político-econômico-social do país. Qualquer que seja seu fundamento, contudo, a legislação vigente (seja tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações. Para Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985), são componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, as legislações tributária, trabalhista, criminal e a comercial.

Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando ainda o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam, então, fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas.

Segundo Hall (1984), as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em

geral, já que esses fatores irão repercutir, em algum grau, no comportamento das organizações.

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB, a balança de pagamentos, o nível de reservas cambiais, a balança comercial, a taxa de inflação, a taxa de juros, a estabilidade monetária, o mercado de capitais, a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

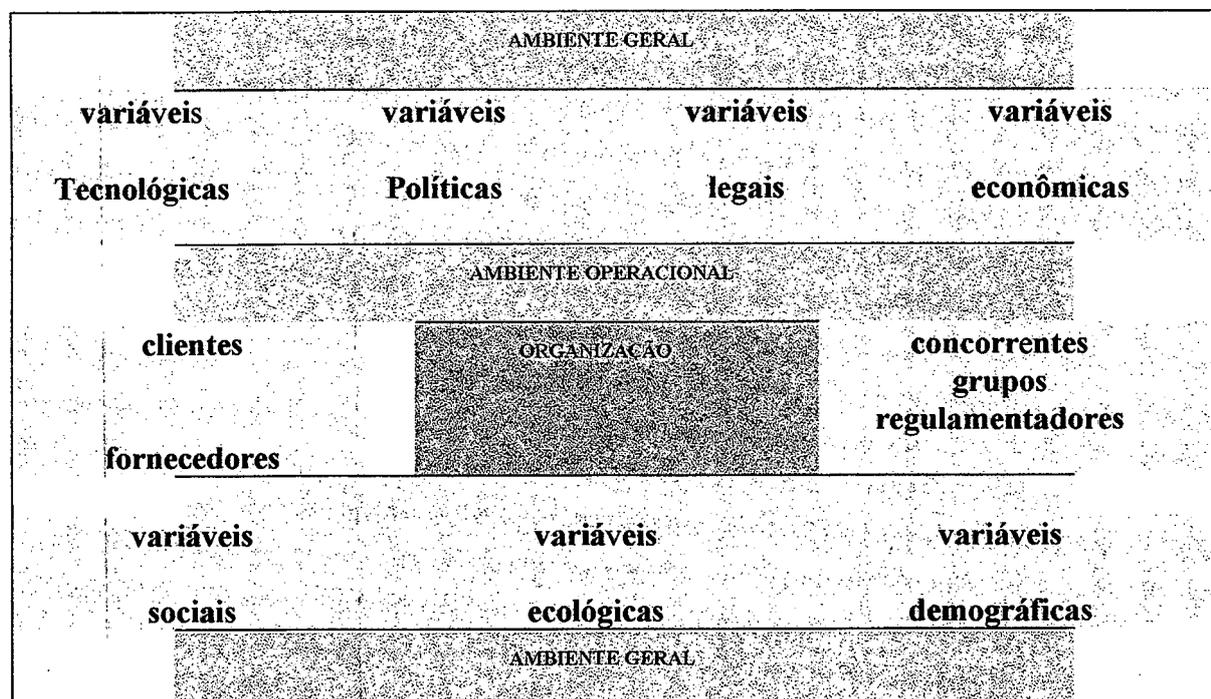
Segundo Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes a todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. Observa-se, entretanto, que as condições econômicas mutáveis não afetam da mesma forma todas as partes de uma organização. Em períodos de dificuldades econômicas, segundo Freeman (apud Hall, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impeçam tais decisões.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Uma organização, contudo, não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para tais avaliações é que constituem as variáveis-chave.

Já em relação às variáveis demográficas, Vasconcellos Filho (1985) arrola como suas componentes a densidade populacional, a mobilidade interna da população, o índice de natalidade, o índice de mortalidade, a taxa de crescimento demográfico, a taxa de crescimento

populacional e a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

QUADRO 1 - A organização e seu ambiente geral e operacional



FONTE: VASCONCELOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

Além dessas variáveis do ambiente geral, o autor cita ainda as ecológicas e as sócio-culturais.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) apontam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento de um grupo de organizações dentro de uma determinada fronteira particular. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados, de acordo com o âmbito de atuação de cada organização dentro de uma determinada população.

Vasconcellos Filho (1985) indica como componentes dessas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico), hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento (como moradia, etc), estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento (tendências) e sistema de valores de cada segmento;

- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);

- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);

Outro modo pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações são as mudanças nas preferências do consumidor.

Segundo Thomas (apud Vasconcellos Filho, Machado, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas, como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

Dentro do ambiente geral, ainda, Emery e Trist (apud Chiavenato, 1987) abordam quatro tipos de textura ambiental, cada uma proporcionando determinado comportamento organizacional. Cada tipo desenvolve condições externas para um determinado tipo de organização mais adequado. São eles:

- Ambiente tipo 1: meio plácido e randômico, é o mais simples e estático. Corresponde ao mercado clássico dos economistas, em que organizações concorrentes vendem produtos homogêneos. Cada organização é relativamente tão pequena que, sozinha, não pode influenciar o mercado, não afetando também as demais organizações do mesmo mercado. Seus objetivos são relativamente estáveis, distribuídos ao acaso, sem ligação entre as partes. Suas

atividades geralmente crescem de modo isolado da causalidade ambiental. Sobrevivem em pequenas unidades, isoladas, sendo que dificilmente se adaptariam a um outro ambiente; são os bares, mercearias, pequenas oficinas artesanais, pequenas lojas e bazares.

Nessas organizações quase inexitem níveis hierárquicos, pois não há necessidade de se separar o nível institucional do intermediário. Constituindo-se elas num ambiente estático e conservador, sua melhor estratégia é a tática, já que, para atender às pequenas variações locais, o método do ensaio-e-erro é suficiente. O dirigente é, geralmente, o próprio gerente da organização.

- Ambiente tipo 2: meio plácido e segmentado, e também estático, porém mais complexo. Corresponde à concorrência imperfeita dos economistas, ou monopolística, em que os produtos/serviços oferecidos pelas organizações concorrentes são diferentes, sendo necessário que cada organização conheça seu mercado e reflita esse conhecimento no projeto e desenho de seu produto/serviço. Cada organização pode estabelecer seu domínio e ter alguma influência sobre o mercado, mas não pode afetar as outras organizações; seus objetivos não são distribuídos ao acaso, pois estão concentrados em algum produto/serviço específico e não numa variedade deles, como no tipo 1. Tendem a crescer em tamanho, tornando-se multifuncionais, hierarquizadas e com controle e coordenação bastante centralizados. Geralmente necessitam de concentração de recursos, subordinação a um plano central e domínio baseado no desenvolvimento de uma especialização distintiva em sua tecnologia, para diferenciarem-se das outras organizações e atingirem os objetivos estratégicos. Dedicam-se a um tipo de produto/serviço em que não existe um mercado competitivo. Fazem parte desse ambiente as organizações de grande porte e que dominam a tecnologia de um determinado produto, numa determinada região. A resposta da organização para esse ambiente é a

estratégia, distinta da tática, pois existe o nível institucional separado do intermediário. Sua sobrevivência depende do conhecimento sobre o ambiente em que atua.

- Ambiente tipo 3: ambiente perturbado e reativo, mais dinâmico do que estático. Correspondente ao mercado oligopólico dos economistas, em que existem poucas organizações, sendo que as atividades de uma organização geralmente causam repercussões sobre as outras. Nesse ambiente se desenvolvem organizações do mesmo tamanho, mesmo tipo e objetivos semelhantes. Todas elas dispõem das mesmas informações sobre o mercado e pretendem o domínio dele; procuram saber o que as outras organizações farão e aonde querem chegar. As chances de cada organização são aumentadas pelo conhecimento do ambiente e de sua resposta às variações ambientais, na qual estão presentes os níveis institucional, intermediário e operacional. A flexibilidade requerida nesse ambiente, contudo, promove uma descentralização; são exemplos disso as organizações que se dedicam a negócios diversificados, ou algumas que atuam num mercado disputado, como as companhias de petróleo.

Os objetivos dessas organizações referem-se à capacidade de poderem mudar rapidamente, se necessário, e à habilidade de criarem oportunidades para desafios competitivos. As políticas internas são importantes somente como guias para as decisões locais. Esse ambiente tende a formar grupos com múltiplos interesses, a desenvolver a capacidade de reação rápida e a movimentar os centros de lucros de uma operação para outra. A estrutura matricial é comum nesse tipo de organização.

- Ambiente tipo 4: meio de campos turbulentos, ambiente dinâmico e variado. Esse dinamismo não é causado somente pela presença de outras organizações, mas pela variação existente no próprio ambiente, devido às mudanças nas outras organizações. A variação dos componentes organizacionais afeta o ambiente, e vice-versa, criando um alto grau

de incerteza para o sistema, tendo que enfrentar situações cada vez mais complexas e imprevisíveis. As organizações não se adaptam a esse ambiente apenas por meio de competição, mas precisam da colaboração com as outras organizações, a fim de diminuir a incerteza tecnológica, permitindo um mecanismo de controle obedecido por todas as organizações. A turbulência ocorre por causa da complexidade e do caráter multifacetado das interconexões causais; devido a sua complexidade e incerteza, não existe um modelo correspondente na teoria econômica. À medida que a turbulência organizacional aumenta, aumenta também a necessidade de funções situadas fora das fronteiras, para proteger a organização.

Já que a turbulência, segundo Adams (apud Chiavenato, 1987), aumenta de forma exponencial, a atenção às funções de periferia e fronteira vem aumentando significativamente, uma vez que eles fazem a ligação da organização com o ambiente. Nesse ambiente deve haver algum meio de acomodação entre as organizações dissimilares, como um relacionamento que, ao mesmo tempo, maximiza a cooperação e reconhece a autonomia de cada uma delas. Nesse ambiente ocorre também uma mudança contínua associada à inovação, gerando forte incerteza que conduz a esforços de P & D em direção a tecnologias avançadas. Para trabalhar com essa incerteza, os níveis intermediários e operacionais não apresentam muita separação, levando a um processo de tomada de decisão lateral, buscando uma adaptação organizacional adequada, frente à complexidade e incerteza (McWhinney, apud Chiavenato, 1987).

Uma vez apresentado o conteúdo do ambiente indireto, ou geral, torna-se necessário que se realize um mapeamento do espaço ambiental, que deve ser entendido como uma localização da empresa num determinado ambiente, o qual, por sua vez, está contido no ambiente universal.

Segundo Starbuck (apud Morgan, 1996), as organizações têm acesso a um grande número de variáveis ambientais, porém elas escolhem as que serão observadas. É a chamada **seleção ambiental**, em que somente uma parte de todas as variáveis ambientais possíveis participam do conhecimento e experiência da organização.

O ambiente entra na organização como informação e, conforme Hall (1984), como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação (omissão, distorção e sobrecarga) e do processo decisório (complexidade das condições em que as decisões são tomadas e dificuldades na previsão dos resultados).

Assim como as percepções dos indivíduos são moldadas por suas experiências, com as organizações ocorre a mesma coisa. O mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de modo diferente, por duas ou mais organizações; tal percepção está ligada ao que cada organização considera importante no ambiente.

Hall (1984) lembra, ainda, que não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que, dentro delas, têm a função de ligar as atividades organizacionais ao contexto ambiental e que terão que se ajustar aos critérios adotados pela organização.

Há, ainda, a noção de fronteira, ou limite. As fronteiras entre uma organização e seu ambiente podem ser definidas em termos de valores e atitudes de seus membros (quando se identificam com as regras e regulamentos internos) ou em termos físicos (o que é definido como território da organização e o que não é). Podem ainda ser definidas por meio de outras abordagens, dependendo dos fenômenos organizacionais que estão sendo observados ou percebidos.

Todas as organizações precisam estabelecer um domínio. O domínio de uma organização identifica os pontos em que ela depende de entradas do ambiente e os pontos de

saída para o ambiente. Desse modo, o domínio é a área de dependência, como também é a área de poder da organização em relação ao seu ambiente (Thompson, 1976).

Segundo Thompson (1976), uma organização tem poder em relação a um elemento de seu ambiente, na medida em que monopoliza a capacidade de satisfazer necessidades desse elemento. Ele adota o conceito de ambiente operacional, como é usado por Dill (apud Thompson, 1976, p.43), para identificar "... as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo" e que se compõe de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários), fornecedores (de matérias, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho), concorrentes (de mercado e recursos), e grupos reguladores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas). Na sequência, procura-se esclarecer o que representa cada um desses setores.

- Clientes. O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário de seus produtos ou serviços, conforme for o caso. Geralmente esse setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço, e é o que vai absorver as saídas do produto da organização. Tanto o mercado atual como potencial precisam ser considerados, para que a organização possa conservar seus clientes antigos e ganhar outros.

- Fornecedores. Esse setor corresponde ao mercado de suprimento das entradas. São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; com fornecedores de mão-

de-obra, tratados pela área de pessoal; com fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), tratados pela área financeira; com fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e com fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.).

- Concorrentes. Esse setor é constituído por organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações, que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, recursos humanos etc.), e também os mercados (clientes - fabricante, distribuidor, usuário), quando produzem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar negócios de alguns concorrentes, ou seja, oferecer maior satisfação aos clientes do que a oferecida pelos competidores. Essa concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo na disponibilidade, nos preços, na qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar. Desse modo, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulência ambiental.

- Grupos regulamentadores. Esse setor é constituído por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações de uma organização; incluem órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe, etc. No caso dos órgãos do governo, estes estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as

quais uma organização tem que atuar. Verifica-se, ainda, que esses grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações os quais, por sua vez, têm que ser comparados com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam, caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

Thompson (1976) comenta que, da mesma maneira que não existem dois domínios idênticos, também não existem dois ambientes operacionais idênticos. Os componentes do ambiente operacional de uma determinada organização serão determinados pelos requisitos da tecnologia, pelos limites do domínio e pela composição do ambiente indireto.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando à organização. Desse modo, o ambiente direto ou operacional constitui uma contingência para essa organização (Thompson, 1976).

Todos os componentes (proteção de patentes, legislação tributária, política de relações internacionais, taxa de juros, índice de natalidade, índice de poluição atmosférica, sistema de valores e outros) de cada uma das variáveis abordadas (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais) constituem forças ambientais que agem sobre as organizações, positiva ou negativamente, facilitando ou dificultando suas operações.

Quanto à composição social, pode-se ter diferentes ambientes diretos, ou operacionais. Cada organização se relaciona apenas com uma parte do ambiente indireto, ou geral, a qual passa a ser o seu ambiente direto, que apresenta determinadas características, as quais diferem

nas demais organizações. Thompson (1976) diz que uma variedade de tipos de ambientes operacionais foi sugerida por March e Simon (1958) que caracterizou ambientes operacionais como hostis e benignos. Dill (apud Thompson, 1976) caracterizou-os como homogêneos e heterogêneos, estáveis ou rapidamente mutáveis e unificados ou segmentados; Coleman (apud Thompson, 1976), descrevendo as comunidades, considerou a densidade da organização.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill e que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais é caracterizada por uma dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável.

As organizações, ainda, enfrentam ambientes operacionais mistos, localizados em algum ponto no *continuum* homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambientais:

- Ambiente operacional homogêneo. É composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores semelhantes. Cada uma dessas categorias impõe problemas semelhantes à organização e, nesse ambiente, há pouca segmentação nos mercados. Exemplificando: no estudo de Dill (1958), uma determinada organização *Alpha* enfrentava um ambiente relativamente homogêneo. A maioria dos clientes encomendava duas vezes ao ano, e ao mesmo tempo, todas as quatro linhas de produtos que a empresa oferecia. A organização relacionava-se com um único sindicato e todos os grupos externos ou mercados com os quais se relacionava eram noruegueses.

- Ambiente operacional heterogêneo. É o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores diferenciados. Cada uma dessas categorias impõe problemas diferentes à organização, no qual há muita segmentação nos

mercados. Exemplificando: de acordo com o estudo já referido, uma organização *Beta*, enfrentava um ambiente relativamente heterogêneo. Seus mercados (clientes) eram distintos, lidava com três sindicatos e com fornecedores e outros grupos, em diversos países da Europa.

- Ambiente operacional estável. Nele ocorrem poucas mudanças e, quando acontecem, são lentas e previsíveis. Por exemplo, Dill (apud Thompson, 1976) observou, em seu estudo, que o mercado de *Alpha* tinha mudado pouco, em cinquenta anos. Embora a população houvesse crescido, a família norueguesa continuava sendo seu único cliente importante e seus produtos e meios de distribuição continuavam praticamente os mesmos.

- Ambiente operacional instável. Nele ocorrem muitas mudanças, que se caracterizam por turbulência e imprevisibilidade. Exemplificando: na organização *Beta* os mercados (clientes) que existiam desde a fundação da organização haviam crescido em alguns casos e desaparecido, em outros. Somente duas das principais atividades de trabalho eram continuação das que existiam antes da Primeira Guerra Mundial. As demais (onze) resultaram do crescimento e diversificação das indústrias que usavam seus serviços, do rápido desenvolvimento tecnológico do equipamento e dos processos nos quais *Beta* se especializava e do aumento na prosperidade do consumidor norueguês.

Thompson (1976) observa que as proposições anteriores trataram cada uma das dimensões separadamente. As organizações, todavia, enfrentam ambientes operacionais localizados em algum ponto da contínua homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambiental.

- A organização cujo ambiente operacional é relativamente homogêneo e relativamente estável tende a apresentar uma estrutura organizacional simples, com uma departamentalização com poucas divisões funcionais e, se elas fossem subdivididas, apresentariam diversos departamentos ou seções semelhantes. Essa organização dependeria primeiramente de reações padronizadas ou de regulamentos de adaptação, sendo que os departamentos ou seções seriam agências aplicadoras de regulamentos e a administração se encarregaria da execução dos regulamentos.

- A organização cujo ambiente operacional é heterogêneo, porém estável, tende a apresentar uma variedade de divisões funcionais. Cada uma dessas divisões corresponderia a um segmento relativamente homogêneo do ambiente operacional e cada segmento dependeria principalmente de regulamentos, para sua adaptação. Essas divisões funcionais podem ser ainda mais subdivididas, seja numa base geográfica ou semelhante, em departamentos ou seções semelhantes ou uniformes e seriam somente agências aplicadoras de regulamentos.

- Na organização cujo ambiente operacional é dinâmico (mutável) mas relativamente homogêneo, os componentes da estrutura organizacional devem ser diferenciados ou subdivididos somente quando sua capacidade de controlar o ambiente precisa ser ampliada. Nesse ambiente dinâmico surgem novas complicações para a organização. Os regulamentos de reação padronizados tornam-se inadequados, pois, além de coações, a organização enfrenta também contingências. É preciso determinar quando e como agir. Se, entretanto, o ambiente é homogêneo, espera-se que os departamentos ou seções da organização sejam estabelecidos por

área no espaço geográfico. As divisões regionais nesse ambiente dinâmico estarão menos preocupadas com a aplicação dos regulamentos, e mais com o planejamento de reações às mudanças ecológicas. Tais divisões regionais serão descentralizadas, devido a seu ambiente dinâmico.

- A organização cujo ambiente operacional é heterogêneo e dinâmico tende a apresentar unidades diferenciadas funcionalmente, para que possam corresponder aos diversos segmentos do ambiente operacional. Cada unidade tende a funcionar numa base descentralizada, a fim de controlar e planejar as reações às flutuações em seu setor do ambiente operacional.

Thompson (1976) resume o argumento referente ao impacto do ambiente operacional sobre a estrutura de unidades, nestes termos: quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maiores as coações impostas à organização, e quanto mais dinâmico (mutável) o ambiente operacional, maiores as contingências impostas à organização.

Dentro de uma abordagem próxima à de Thompson (1976), Lawrence e Lorsch (1973) desenvolveram um modelo baseado no estudo empírico de dez organizações, em três ambientes industriais diferentes. A questão central do estudo foi: "Que tipo de organização deve a firma tomar, para fazer face a diferentes ambientes?". Evidentemente, não existe um único caminho, aquele que seja o melhor para as organizações se estruturarem em todas as situações. Os autores concluíram que as características organizacionais básicas são a diferenciação e a integração. Esse modelo de diferenciação-e-integração fornece uma estrutura, baseado nas demandas do ambiente da organização, possibilitando a compreensão das

características organizacionais exigidas para que a organização possa responder eficiente e eficazmente ao seu ambiente operacional.

Para se ter um entendimento melhor da influência do ambiente externo, ou porque ele deve ser levado em conta na elaboração do planejamento estratégico, apresentam-se, a seguir, os fundamentos que delineiam o assunto, no transcorrer da história, para, posteriormente, discutirem-se as metodologias propostas por Oliveira (1988), Stoner (1985) e Vasconcellos Filho (1985). Além disso, são apresentados os fundamentos de Mintzberg e de Quinn, acerca dos modos de planejamento, bem como as falhas mais comuns cometidas pelos dirigentes de uma empresa antes, durante e na implementação do plano estratégico.

2.2 Do planejamento financeiro à administração estratégica

A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram terreno fértil às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil. Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1989; 1986) e Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pequeno número de cérebros. Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. As conjunturas social, política, econômica e cultural contribuíram para que muitas organizações preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele foi seu principal empreendedor.

Segundo Drucker (1989), esse tipo de empreendedor, tão comum no Brasil como em qualquer economia capitalista, foi retratado pelo Professor Kenneth Andrews que, na década de 60, ministrava o curso pioneiro de Política de Empresas, na Harvard Business School. Andrews (1977) enfatizava que as organizações bem sucedidas tinham em seu topo diretores gerais eficazes, responsáveis por seu sucesso; entre os nomes mais citados encontravam-se os de Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (Revlon) e Theodore Vail (AT&T). Tratava-se da geração dos generalistas, que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional. A estratégia básica da organização era identificar e/ou capacitar gerentes para desempenhar esses três níveis de atividades.

A progressiva turbulência ambiental, todavia, começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A medida para sua adoção eram as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais (Drucker, 1975; 1989; 1986; Ansoff, 1979).

Gluck et al. (1981), a partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução ao longo de aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica, conforme Figura 1.

Assim, na primeira etapa, que floresceu na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos a longo prazo; assim, a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. Segundo Ackoff (1976, p. 15), o planejamento a longo prazo

O. Q. 72. 576-9

baseava-se na crença de que “O futuro pode ser melhorado por sua intervenção ativa no presente”. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia desenvolver-se num contexto eventualmente de longo prazo; isso por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico, fase marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles, três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (Gluck, et al. 1981; Ansoff, 1979).

Oliveira (1993) condensa, de forma clara, prática e integrada os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico. Ele apresenta, ainda, o perfil do administrador estratégico como guia para confrontação construtiva das práticas comuns aos administradores de organizações convencionais.

	1° Planejamento financeiro	2° Planejamento a longo prazo	3° Planejamento estratégico	4° Administração estratégica
				Flexível
				Coordenação de todos os recursos para o objetivo
			Pensamento estratégico	Integração do planejamento e do controle
Eficácia do Planejamento		Projeção de tendências	Análise das mudanças do ambiente	Sistemas de apoio - motivação e compensação - desenvolvimento organizacional - informações e comunicações
		Análise de lacunas	Alocação de recursos	
	Orçamento anual			
Sistema de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégia	Determinar o futuro
Problemas	Promover miopia	não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle
Predominância	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80

FIGURA 1 - Evolução do planejamento estratégico.

FONTE: DEGEN, R. J. Prefácio - Planejamento estratégico - novos caminhos. In: Harvard Exame, Série Temática. São Paulo: Abril, 1990.

Assim, para Oliveira (1993),

“Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (p. 29)

A principal preocupação da administração estratégica, segundo esse autor, encontra-se na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas. Quer dizer que ela deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que, a partir dessas observações, e paralelamente a elas, possam planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva. Estruturada, devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ação, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos; intuitiva, pelo fato de exigir da postura do administrador habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e, por vezes, impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

A administração estratégica, ainda segundo Oliveira (1993), representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isso porque os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que mais tem despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, qual seja: globalização das economias, crescente avanço tecnológico - com impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação - transação comercial e crescente

competitividade, as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise ao maior aproveitamento de oportunidades.

Para o autor, a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa, por princípio, à constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) mostra que a administração estratégica se constitui de cinco grandes itens, interdependentes e interagentes, com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como vem desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a organização. Os cinco grandes itens são: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico. Essas conceituações podem ser observadas no Quadro 1.

Para facilitar a compreensão dos cinco itens por ele apresentados, vale mencionar os principais argumentos relativos a cada um deles, para facilitar a compreensão do tema. Não se pretende, todavia, esgotar o assunto mas, sim, demonstrar os fundamentos básicos de cada item discutido pelo autor.

O **planejamento estratégico**, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita, segundo Oliveira, de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

Steiner (apud Stoner, 1985, p. 89) “diz que o planejamento é um processo por meio do qual os administradores decidem o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem fará”.

Para Ackoff (1982, p. 3), o planejamento

“... é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões interrelacionados antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável”.

O planejamento, para Daland (apud Oliveira, 1988, p. 19), refere-se ao “processo pelo qual detém a responsabilidade máxima pela organização, toma decisões em termos de objetivos e metas, prevê estratégias para alcança-los e aloca recursos necessários à sua consecução”.

O planejamento implica necessariamente uma visão do futuro e apresenta, segundo Dias (apud Oliveira, 1988), as seguintes características básicas:

- Abrangência: deverá ser abrangente e considerar a organização como um todo.

- Integração: é percebida na estrutura de planos, os quais precisam ser compatíveis entre si, devem considerar todos os componentes da organização e se interligarem, para que o conjunto possa representar o plano global da organização.

- Dimensão temporal: é orientado para o futuro da organização, com uma visão de longo prazo. As decisões são tomadas examinando-se as conseqüências futuras e não as pressões imediatistas do dia-a-dia organizacional.

- Processo: tem início com a razão de ser da organização. Define estratégias e planos, detalhando os programas e projetos orientados para sua implantação. Inclui, também, avaliação de desempenho e retroalimentação. Sendo assim, é uma função contínua, porque o ambiente se encontra em mudança constante.

- Flexibilidade: deve ser flexível e orientado para a ação, encorajando as iniciativas individuais. Precisa ser firme, a fim de promover uma orientação segura e, ao mesmo tempo, flexível, para adaptar-se às mudanças.

- Filosofia: é muito mais uma filosofia que uma técnica. As técnicas podem melhorar o desempenho, contudo não representam uma condição essencial para seu uso. A atitude dos indivíduos que dirigem a organização é muito importante, isto é, o primeiro passo na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado para sua execução, dentro da organização.

Essas características do planejamento, juntamente com sua importância e necessidade, seu conceito e a exposição inicial sobre o ambiente das organizações, facilitam a exposição das concepções de planejamento.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

Para facilitar a compreensão do assunto, apresentam-se na sequência do trabalho, em tópico separado, as diferentes metodologias utilizadas pelos autores para a elaboração do planejamento estratégico.

QUADRO 2 - Os cinco itens da Administração Estratégica

ITENS	CONCEITUAÇÃO
Planejamento estratégico	“é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente.
Organização estratégica	é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
Direção estratégica	é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
Controle estratégico	é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
Desenvolvimento estratégico	é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa”

FONTE: adaptado de OLIVEIRA, D.P.R.de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 36-37.

Já a **organização estratégica** pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas organizações, a qual, segundo Oliveira (1993), precisa ser delineada, considerando-se as funções da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional deve ser bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais, provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Esse dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional. Os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam, segundo Oliveira (1993), deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição. Os planejadores otimizantes tendem a evitar considerações sobre a estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações.

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema (Ackoff, 1975).

Por fim, Oliveira (1993) comenta que, no desenvolvimento de uma organização estratégica, devem-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de UEN: unidade estratégica de negócios e nível de empresa), condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos estratégicos e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A **direção estratégica** tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando a alcançar o melhor resultado no processo de tomada de decisão, de forma interativa com os

fatores ambientais e com a ativação das relações interpessoais. É composta de alguns elementos principais, dos quais se pode citar a supervisão, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a participação, o comprometimento e a decisão.

O entendimento conceitual e de aplicação desses oito itens, segundo Oliveira (1993), pode facilitar o executivo - sustentado por uma postura pessoal - a consolidar um processo de direção estratégica, que represente real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações.

A última etapa do processo de administração estratégica é o **controle estratégico**, que tem por objetivo acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do processo de controle é a informação. O dirigente, portanto, deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico, conforme o demonstra a Figura 2.

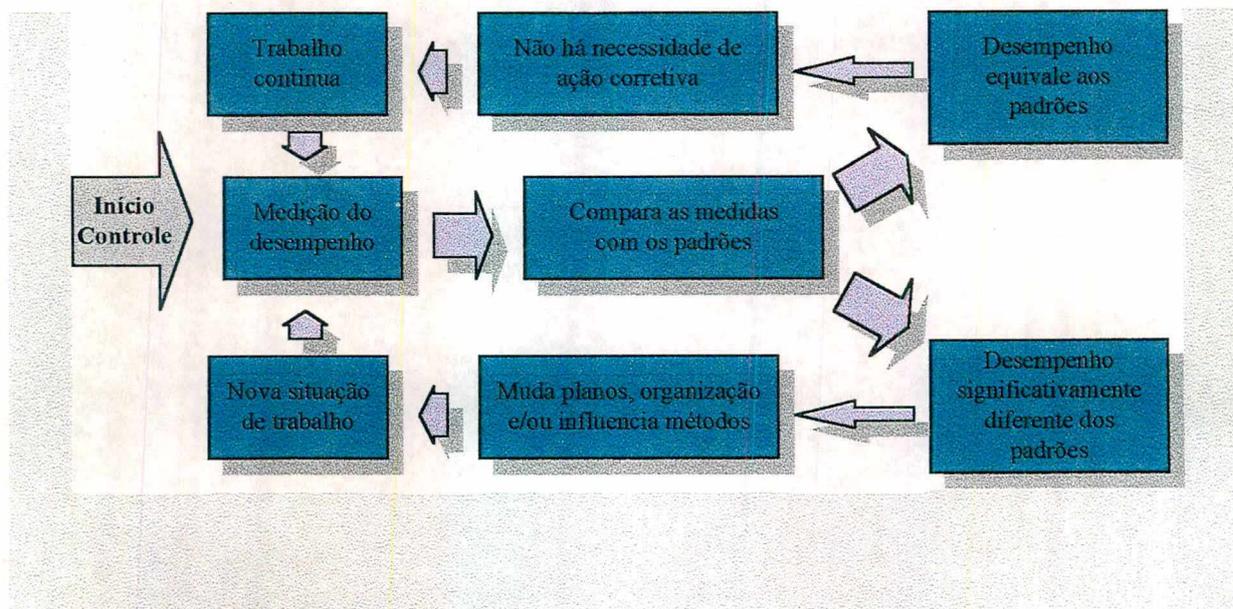


FIGURA 2 - Modelo geral de processo de controle

FONTE: elaborado a partir dos fundamentos discutidos por OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Uma forma moderna de se efetuarem as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1993), é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

Por fim, Oliveira (1993) discute o **desenvolvimento estratégico** como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como otimização das relações interpessoais.

Para ele, o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isso porque, enquanto na administração estratégica o sistema, ou seja, o foco de análise é a organização como um todo, no caso específico do desenvolvimento estratégico o sistema é o

indivíduo. E, a partir do indivíduo, pode-se chegar aos grupos e à organização como um todo, bem como a seu ambiente externo.

Oliveira (1993) ressalta as características do Administrador Estratégico, para assegurar o processo de administração estratégica (Quadro 3).

Subjacente ao desenvolvimento estratégico encontra-se a implementação. O processo de implementação quase sempre toma um certo grau de experimentação, o que implica restrita certeza quanto aos resultados futuros, problema que, por sua vez, é reduzido, quando se dedica suficiente atenção e cuidado às etapas de análise do ambiente, definição da diretriz estratégica e formulação de estratégias, subseqüentes à implementação. Frequentemente, as estratégias são formuladas parcialmente, implementadas e reformuladas para melhor atingir as oportunidades estratégicas que se desejam alcançar, bem como para abranger outras novas oportunidades estratégicas.

Dessa forma, o processo de formulação e implementação se influenciam mutuamente e evoluem paralelamente. Uma boa estratégia bem implementada certamente trará sucesso à organização; má implementada, entretanto, atravessará uma série de problemas, antes de obter algum resultado positivo. Uma estratégia inadequada implementada de forma a se tentar contornar suas deficiências atravessará um momento desgastante para a empresa, até que se prove o fracasso definitivo. O fracasso também é certo, quando ambos os processos são realizados inadequadamente.

QUADRO 3 - Características do Administrador estratégico

1. Ter uma atitude interativa
2. Ter pensamento estratégico
3. Saber trabalhar com as turbulência ambientais
4. Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros
5. Estar voltado para o processo de inovação
6. Ter racionalidade com intuição
7. Ter diálogo otimizado e fazer parte do mundo
8. Ter valores culturais consolidados
9. Ter interesse pelo negócio e lealdade às pessoas
10. Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades
11. Ter adequado processo de autocontrole estratégico, tático e operacional em tempo real
12. Ser líder e ético
13. Ser agente de mudanças
14. Saber assumir responsabilidades
15. Ter um plano estruturado de sucessão
16. Ter conhecimento de administração e economia com enfoque para resultados
17. Ser generalista com algumas especialidades
18. Trabalhar com estrutura organizacional enxuta voltada para resultados
19. Estar voltado para as necessidades de mercado

FONTE: OLIVEIRA, D.P.R. de. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Uma vez apresentados os fundamentos básicos dos cinco itens que compõem a administração estratégica, torna-se relevante tecer algumas considerações a respeito das

metodologias e pesquisas apresentadas pelos autores pesquisados acerca do planejamento estratégico.

2.3 Metodologias e pesquisas de planejamento

Quanto às metodologias de planejamento, descrevem-se as utilizadas por Stoner (1985), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988).

Stoner (1985) diz que o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos, passíveis de serem adaptados a todas as atividades de planejamento e a todos os níveis organizacionais, conforme se observa no roteiro a seguir:

- PASSO 1**
estabelecimento dos objetivos
- PASSO 2**
definição da situação atual
- PASSO 3**
determinação das facilidades e das barreiras
- PASSO 4**
preparo de um conjunto de medidas
- PASSO 5**
definição de metas

Os cinco passos básicos do planejamento

FONTE: STONER, J. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985, p. 91.

- Passo 1. Estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento começa com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade dela quer. A

identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilita uma utilização eficaz dos recursos de que ela dispõe.

- Passo 2. Definir a situação atual. Analisar até que ponto a organização ou a subunidade está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingi-los. Essas informações são fornecidas por meio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

- Passo 3. Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos. Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização, no alcance desses seus objetivos. O que está acontecendo, hoje, é relativamente fácil de ser percebido, mas o futuro nunca é claro.

- Passo 4. Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo (s). Isso envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada (satisfatória) para se atingir o objetivo.

- Passo 5. Determinar as oportunidades abertas à organização e as ameaças por ela enfrentadas, definindo metas para serem alcançadas.

Esse último passo não é necessário se o planejador, após o exame da situação atual, previr que o plano que já está sendo executado conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo. Faz-se, todavia, planejamento, porque as condições atuais não estão atingindo os objetivos e satisfazendo as expectativas, sendo necessário elaborar outro plano.

Outra metodologia, proposta por Vasconcellos Filho (1985), é uma metodologia de Planejamento Estratégico (P.E.). O autor comenta que a experiência brasileira tem mostrado que a adequação dessa metodologia às características da organização é um dos fatores que

condicionam os resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomeçar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição delas ao pessoal interno. O autor mostrará uma espinha dorsal do processo, que deverá ser adaptada às condições peculiares de cada organização.

Essa metodologia é composta por dez etapas, como pode ser observado na Figura 3.

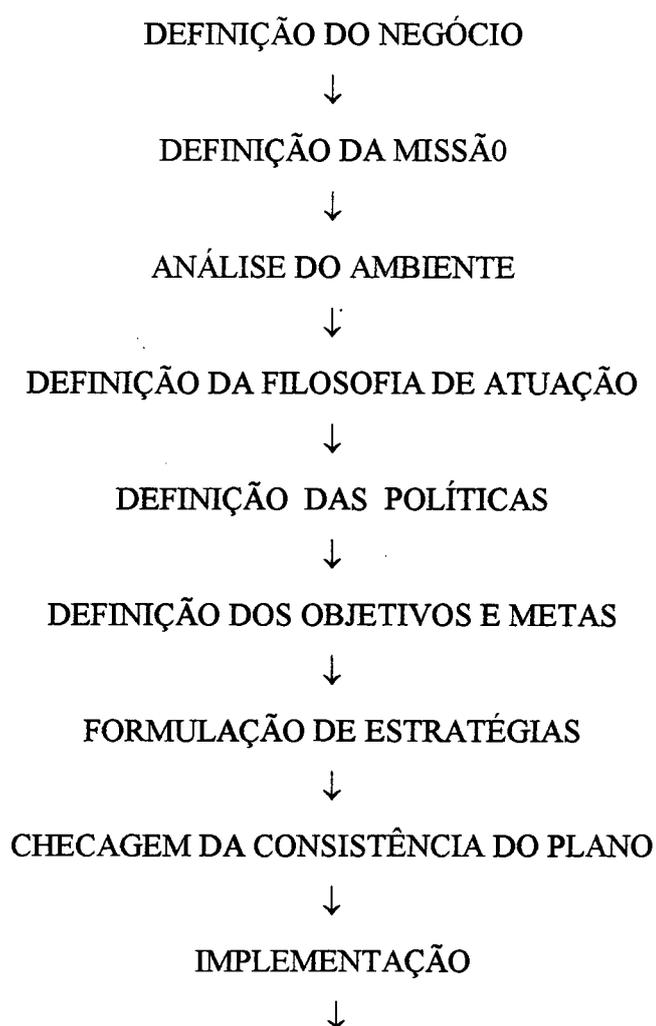


Figura 3 - Etapas para formular o plano estratégico

Fonte: Vasconcellos Filho (1985, p. 36)

- **1ª etapa. Definição do Negócio da organização.** Refere-se aos limites físicos e psicológicos da atuação de uma organização, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente. Âmbito de negócios, âmbito de atuação e escopo de atuação são sinônimos.

O exemplo das ferrovias americanas que entraram em decadência por definir erroneamente seu Negócio como transporte férreo, e não como transporte, justifica a importância da definição do Negócio de uma organização.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o nosso negócio? Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o nosso negócio?

As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é nosso cliente? Quem será o nosso cliente? Quem deveria ser o nosso cliente? Que abrangência precisa ter o nosso negócio? Onde se encontra nosso cliente? Onde estará nosso cliente? O que compra nosso cliente? O que comprará nosso cliente?

A organização pode optar por um negócio mais abrangente (transporte) ou menos abrangente (transporte férreo). É óbvio que, quanto mais abrangente, maiores serão as ameaças e dificuldades para a organização, mas é de se esperar que as oportunidades também sejam maiores.

Cabe observar que a dinâmica ambiental requer uma revisão periódica do negócio da organização, procurando adequá-lo às novas demandas de seus públicos relevantes.

- **2ª etapa. Definição da Missão da organização.** É a expressão da razão da existência da organização. Finalidade, propósito e objetivo principal são sinônimos.

São diversas as maneiras para se definir a Missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos, e crenças e valores dos dirigentes.

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensá-la dentro da Organização.

- **3ª etapa.** Análise do ambiente. É um processo de constante investigação das forças internas e externas da organização, tanto positivas como negativas, que a influenciam. O autor diz que são várias as maneiras utilizadas para analisar o ambiente de uma organização. Sugere, contudo, que essa etapa tenha como objetivo a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

Ameaças são situações externas que podem afetar de forma negativa o desempenho da organização, podendo ser concretas ou potenciais, temporárias ou permanentes.

Oportunidades são situações externas, concretas ou potenciais, temporárias ou permanentes, que podem afetar de forma positiva a organização.

Pontos fortes e fracos são características da organização que podem afetar seu desempenho, de forma positiva ou negativa.

- **4ª etapa.** Elaboração do Plano Contingencial. É o plano reserva, menos elaborado do que o titular, mas apto a ser usado caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental, por meio do instrumento *cenário*, oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Depois de ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas e considerando o cenário que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa

probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

- **5ª etapa.** Definição da Filosofia de Atuação da organização. Segundo Bower (apud Vasconcellos Filho, 1985, p. 53), a Filosofia representa 'as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas'. Traduzem os princípios que orientam sua atuação, em termos de decisões e comportamentos.

- **6ª etapa.** Definição das Políticas. Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico; as primeiras, para direcionar o comportamento da organização como um todo, e as segundas, para orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

- **7ª etapa.** Definição dos Objetivos e Metas. Objetivos são os resultados esperados da organização. São alvos perseguidos por meio da canalização de esforços e recursos ou, como diz Ansoff (1983), são padrões (qualitativos) de desempenho presentes e futuros que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando eles são quantitativos, são chamados de Metas.

- **8ª etapa.** Formulação de Estratégias. As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

- **9ª etapa.** Checagem da consistência do plano estratégico. Tilles (apud Vasconcellos Filho, Machado, 1982) adverte que, antes de se implantar o que foi planejado, devem-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: a consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários e cultura organizacional), a consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de

governo, conjuntura econômica e política), os riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos), e o horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

- **10ª etapa.** Implementação. É preciso que esse processo se complete com a implantação do que foi planejado. Vários executivos, no entanto, questionam sobre como converter planos em ações concretas.

Segundo Oliveira (1988), quando se trata da metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, tem-se duas possibilidades, cada uma apresentando sua principal vantagem:

- parte-se de “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar na situação desejada”; ou

- parte-se de “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

A metodologia apresentada por Oliveira (1988) está baseada na segunda possibilidade e certamente deverá ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

FASE I: Diagnóstico estratégico

No diagnóstico determina-se *como se esta* ou *onde se está*. Essa fase é realizada por meio de pessoas representativas, detentoras das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa da organização.

Na análise interna procuram-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos neutros são variáveis identificadas pela organização, mas que, no momento, não contam com critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, deverá ser analisada uma série de aspectos, entre os quais:

- Quanto às funções: consideram-se as grandes funções de uma organização, como a Função Marketing, a Função Finanças, a Função Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada uma delas, consideram-se os principais aspectos.

- Quanto aos aspectos da organização, pode-se analisar a estrutura organizacional, as políticas, os sistemas de informações gerenciais, as normas e procedimentos operacionais, os sistemas de planejamento, a capacitação e habilidade dos empregados, o domínio do mercado consumidor, etc.

- Quanto à abrangência do processo, pode-se examinar a organização como um todo, as suas áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.

- Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador, examina-se sua capacidade de controle da eficiência, da eficácia e da efetividade.

- Quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros, podem-se considerar, entre outros aspectos, a base histórica da organização, as opiniões pessoais, as opiniões de consultores, a análise em literatura e análise orçamentaria.

- Quanto às técnicas para coleta das informações, pode-se utilizar a observação direta, mediante questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, livros, revistas, etc, consultores e indicadores econômicos.

Na análise externa procuram-se verificar as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente da organização e as melhores maneiras de se evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para ela. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições e/ou interesse de usufruí-las.

Observa-se que o ambiente externo das organizações foi amplamente abordado no subtópico 2.1., dispensando um comentário adicional.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições que, por meio de um debate dirigido, devem proporcionar a concordância geral.

FASE II: Missão da Organização

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de *aonde a empresa quer ir*, correspondendo a uma faixa em que a empresa atua ou poderá atuar.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo. Dentro da missão é necessário estabelecerem-se os propósitos da organização, que são os possíveis negócios por ela considerados interessantes. A organização, portanto, deve armazenar todos os dados e informações relacionados aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, isto é, como ela se posiciona diante de seu ambiente; propicia o seu diagnóstico pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nessa fase é que se devem estabelecer as macroestratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as micropolíticas (grandes orientações que a organização como um todo deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macroestratégias básicas, na maioria das vezes em número reduzido, bem como de alternativas, que possibilitarão alterar o rumo da organização de forma estruturada.

FASE III: Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase verifica-se *como chegar à situação que se deseja* e, por isso, ela é dividida em dois instrumentos interligados.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização, para que ela se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos para isso são:

- Objetivo geral: o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.

- Objetivo funcional: o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais da organização.

- Desafio: uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.

- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.

- Estratégia: o caminho mais adequado a ser executado para se atingir o objetivo e o desafio. É importante traçarem-se estratégias alternativas, para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.

- Política: orientações para decisões repetitivas, geralmente estabelecidas por área funcional.

- Plano de ação: a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.

- Projeto: o trabalho a ser executado. Considera pontos como a responsabilidade de execução, resultado esperado com quantificação de benefícios, prazos de execução preestabelecido, recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Nesta ponto ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, pois, dessa maneira, pode-se criar uma estrutura livre de lacunas, conflitos e contradições entre seus elementos, uma vez que todos os esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, eles consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional e que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos, e atividades previstas.

Nessa etapa devem-se verificar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas.

Salienta-se, aqui, a importância da interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. Em nível operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o orçamentário, pois ele consolida as perspectivas de realizações da organização quanto a receitas, despesas e investimentos; geralmente, apresenta uma realidade estabelecida em qualquer organização. O planejamento orçamentário está incluído no processo decisório do dia-a-dia organizacional.

FASE IV: Controle e avaliação

Nesta fase, observa-se *como a organização está indo*, dentro da situação desejada. Neste quanto ao controle, pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função geralmente envolve processos de:

- avaliação do desempenho;
- comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise de seus desvios desses projetos;
- ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a ação corretiva;
- adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta fase devem-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

Um resumo da metodologia apresentada por Oliveira (1988, p.60) pode ser visualizado por meio do Quadro 4.

Quadro 4 - Processo de planejamento estratégico

<p>Processo inicia-se a partir de:</p> <p>Expectativas e desejos</p> <p>Algumas vezes irrealistas quanto aos “destinos” da empresa e submetidos a uma avaliação racional e criteriosa das</p>	
<p>Oportunidades</p> <p>Em termos de mercados a explorar e recursos a aproveitar</p>	<p>Ameaças</p> <p>Que prejudicarão a empresa e suas oportunidades</p>
<p>Considerando a realidade da empresa com seus</p>	
<p>PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, PONTOS NEUTROS</p>	
<p>Tudo isso “dentro” do horizonte estabelecido pela</p>	
<p>MISSÃO</p>	
<p>E que deve conduzir à escolha de</p>	
<p>PROPÓSITOS</p>	
<p>Respeitando a</p>	
<p>POSTURA ESTRATÉGICA</p>	
<p>Que possibilita o estabelecimento de</p>	
<p>MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS</p>	
<p>Que orientarão a formalização de</p>	
<p>OBJETIVOS GERAIS E FUNCIONAIS</p>	
<p>Mais realistas que as expectativas e desejos, como base para a formulação de</p>	
<p>DESAFIOS E METAS</p>	
<p>Quantificados, que permitirão o estabelecimento, a nível de área funcional, de</p>	
<p>ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS</p>	
<p>Capazes de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades; evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da empresa</p>	
<p>e que devem ser traduzidas em</p>	
<p>PLANOS DE AÇÃO E PROJETOS</p>	
<p>Destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do</p>	
<p>ORÇAMENTOS ECONÔMICO E FINANCEIRO</p>	

FONTE: OLIVEIRA, D.P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos e metodologias**. São Paulo: Atlas, 1988, p.60)

Na visão de Mintzberg (1994), existem três formas, denominadas puras, de se fazer planejamento: modo empreendedor, modo adaptativo e modo de planejamento. Cabe ressaltar que o autor define-os como métodos puros, não caracterizados como métodos corretos ou incorretos.

- **MODO EMPREENDEDOR**

A formulação de estratégia é denominada pela busca de novas oportunidades. A empresa preocupa-se com oportunidades e não com os problemas que possam vir a ocorrer. A incerteza de quê? Quando o sucesso é muito grande e, conseqüentemente, altos são os riscos. Os saltos de produtividade, ou as quedas, impulsionados por novos métodos ou tecnologias, são empregados em decorrência das oportunidades surgidas. Os riscos não são previamente estudados com cautela. A posição do proprietário é soberana. É ele quem irá buscar as oportunidades que, com base em sua experiência, poderão possibilitar ganhos consideráveis, sendo os riscos proporcionais aos ganhos. O principal objetivo das organizações empreendedoras é o crescimento.

- **MODO ADAPTATIVO**

As organizações adaptativas concentram-se na resolução de problemas emergentes, cujas estratégias procuram reduzir os riscos ao máximo. Os passos são

pequenos em direção às mudanças. Normalmente, essas organizações possuem coalizões conflitantes, o que dificulta o processo decisório, no que refere à implantação de planejamento estratégico.

Essas organizações não têm objetivos claros e a formulação de sua estratégia reflete a divisão de poder entre membros da coalizão complexa de que é composta. Dessa forma, o sistema de metas da organização é caracterizado pela barganha entre esses grupos, e o processo de formulação de estratégia é caracterizado pela solução reativa aos problemas existentes, ao invés da busca ativa de novas oportunidades e consecutivos.

- MODO DE PLANEJAMENTO

Existe a figura do analista, que auxilia os empresários sem tempo suficiente para a formulação de estratégias ele possui papel importante nessa atividade. O modo de planejamento se concentra na análise sistemática, particularmente na avaliação de custo e benefícios de propostas correntes. O planejamento formal envolve a busca de novas oportunidades e a solução de problemas existentes. O procedimento do planejamento é executado passo a passo, oportunidade em que é dada uma atenção especial à avaliação do custo/benefício das propostas, na qual a metodologia do planejamento melhor se desenvolve. Em resumo, o modo de planejamento é um processo orientado para a análise sistemática e detalhada e é utilizada na crença de que a análise formal permite que se compreenda o ambiente suficientemente para influenciá-lo.

São essas, portanto, as características dos modos de planejamento expostos pelo autor.

Verifica-se a ocorrência de modos ativos, reativos e ativos, e reativos em conjunto.

No primeiro modo, a experiência do empresário conta como um dos maiores fatores para o sucesso do empreendimento. Os riscos são elevados, mas o interesse de crescimento é maior, se vierem a ocorrer problemas, então serão pensadas soluções para eles. As inovações, nesse método, são uma constante.

No segundo modo, a preocupação com a incerteza é muito elevada. Os passos a serem tomados são pequenos, baseando-se em processos incrementais. As coalizões são diversas e o poder da negociação é muito elevado. Praticamente não existem inovações; as empresas *navegam conforme o vento*.

No terceiro modo, existe uma preocupação com ambas as situações. A empresa preocupa-se com as inovações; contudo, seus passos são extremamente cautelosos e formalizados. A empresa previne-se de possíveis empecilhos que venham a ocorrer durante o percurso de implantação de uma estratégia. Existe a figura do analista, que irá formular as estratégias de forma detalhada, tentando maximizar os resultados da empresa.

Percebe-se, ao analisar os três métodos modos puros propostos pelo autor, que nenhum deles se aproxima, de forma eficaz, de um bom planejamento. As empresas não podem ser tão precavidas ou alheias aos problemas, ou mesmo analíticas ao extremo, ao tentarem formalizar todas as atividades futuras na elaboração de um planejamento.

Mintzberg (1994) acredita que a mesclagem entre os modos adaptativos e de planejamento poderia surtir efeitos favoráveis às empresas. Esse ponto de vista do autor realmente é bem coerente, já que as organizações poderiam planejar metas de prazos mais extensos, porém adaptando-se a cada ação de concorrência ou modificação do mercado.

As adaptações operadas, segundo o autor, devem ocorrer em função de uma meta previamente proposta e não desconexa, alterando o rumo das ações conforme as variações do mercado. As mudanças devem ser lógicas e incrementais.

Dentro desse contexto, Quinn (1980) propõe o que ele denominou de incrementalismo lógico. Do ponto de vista do autor, os planejamentos formais são um bloco de construção dentro de uma corrente contínua de eventos que realmente determinam a estratégia da corporação.

O autor estudou diversas empresas bem-sucedidas para chegar a algumas conclusões sobre os modos de planejamento utilizados por elas e sobre quais fatores exerceram influência nos resultados dessas empresas.

Os aspectos abordados pelo autor são os seguintes:

- a) estrutura global da organização, ou seu estilo básico de gerenciamento;
- b) relacionamentos com o Governo ou com outros grupos de interesse externo;
- c) aquisição, despojamentos ou práticas de controle divisional;
- d) posturas e relacionamentos internacionais;
- e) capacidades inovativas ou motivacionais pessoais, quando afetadas pelo crescimento;
- f) relacionamento trabalhador e profissionais de níveis mais elevado, refletindo expectativas de valores sociais alterados; e
- g) ambientes tecnológicos adiantados.

Com base nos pontos levantados, e na análise do método de gerenciamento dessas empresas, Quinn (1980) propõe o modo de incrementalismo lógico. Nas palavras desse autor,

o método de incrementalismo consciente auxilia a enfrentar os limites cognitivos e de processos sobre cada uma das principais decisões, na construção da estrutura lógico-analítica que elas requerem e na criação da consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias, de modo efetivo.

Além de guiar e avaliar a estratégia própria de cada diversificação, os processos incrementais ainda são necessários para gerenciar as ações psicológicas críticas e de poder que determinam a direção global e as conseqüências do programa. Tais processos auxiliam a unir os aspectos analíticos e comportamentais das decisões de diversificação, criando um amplo consenso conceitual das atividades arriscadas, flexibilidades organizacionais e de recursos e a dinâmica adaptativa, que determinam a duração e direção das estratégias de diversificação.

Dessa forma, segundo Quinn (1980), para a efetividade do planejamento dentro desses moldes é necessário que a empresa desenvolva algumas premissas:

- . possa gerar um genuíno compromisso psicológico, em nível executivo para a diversificação;
- . prepare-se conscientemente para deslocar-se no momento oportuno;
- . construa um *fator de conforto* para suportar riscos; e
- . desenvolva novos parâmetros operacionais.

Percebe-se, pois, que o processo de planejamento passa a ser mais gerencial dessa forma, preocupando-se com diversos fatores intrínsecos à empresa. Os recursos humanos são amplamente levados em consideração, principalmente com referência à conscientização para a implantação de novos processos

Em contrapartida, a organização está sempre apta a alterar o rumo da sua estratégia, a fim de atingir uma meta pré-estabelecida, tornando o planejamento flexível, no intuito de otimizar os resultados propostos.

Os riscos são tratados de forma sistemática, sendo que a empresa dispõe-se a corrê-los até um certo limite, tido como “confortável”.

Os parâmetros organizacionais devem ser dinâmicos e inovadores, evitando a rigidez e impedindo que se tornem ultrapassados.

Assim sendo, as empresas passam a ter o denominado pensamento estratégico, pelo qual a contínua melhoria de métodos e processos é fator preponderante para a manutenção e possibilidade de ampliação das organizações. Os fatores internos e externos devem ser continuamente mensurados e adaptados, frente às mudanças que o mercado global impõe. Embora as metas estejam previamente definidas, os meios não são definitivos. Os resultados quantitativos finais somente serão conhecidos após atingidos; o futuro de longo prazo é somente respondido quando se fizer presente (Quinn, 1980).

Certamente a experiência dos profissionais e o aprendizado com o passado influencia definitivamente os resultados finais e os meios. A capacitação técnica direcionará as estratégias adotadas e os passos incrementais tomados. O processo decisório depende destes dois fatores: o aprendizado com experiências passadas e as expectativas futuras. Com base no aprendizado e na capacitação técnica dos analistas as expectativas terão um desvio menor nos seus resultados.

O planejamento estratégico é, antes de mais nada, um processo gerencial, uma incorporação de todos os processos que podem influenciar de alguma forma os resultados da empresa. A análise baseada em resultados puramente quantitativos não dará aporte suficiente para o sucesso de sua implementação. A dinâmica econômica não permite que os resultados

sejam previstos para uma visão de longo prazo; quando muito, apenas cenários podem ser desenvolvidos, no intuito de se posicionarem algumas estratégias em termos amplos.

É um ponto óbvio que qualquer estratégia dependente de tantas variáveis influentes não pode ser tratada de forma tão simplista quanto a proposta pelo planejamento formal. O ajuste entre a empresa e o ambiente externo que nela exerce influência dá-se de forma incremental e contínua.

Stoner (1985) arrola algumas pesquisas realizadas na área de planejamento, como se pode verificar a seguir:

. Thune e House (apud Stoner, 1985), num estudo com trinta e seis firmas de seis indústrias, verificaram que aquelas que tinham procedimentos de planejamento formal e de longo prazo sempre apresentavam um desempenho melhor do que as que se limitavam ao planejamento informal. A vantagem do planejamento estratégico formal ficou mais evidente nas organizações que atuavam num ambiente mutável (indústrias farmacêuticas e mecânicas), em que os administradores traçavam seu curso com cuidado, a fim de ajudar suas organizações a sobreviver e crescer.

. Herold (apud Stoner, 1985), num estudo de acompanhamento da pesquisa supra citada, levantou mais informações sobre essas firmas. Suas descobertas confirmaram o estudo anterior: os planejadores formais tinham faturamento e lucros maiores do que os planejadores informais.

. Malik e Karger (apud Stoner, 1985) estudaram trinta e oito firmas das indústrias químico-farmacêutica, eletrônica e mecânica; dentro de cada grupo, elas foram divididas em duas categorias. O desempenho dos planejadores formais de longo prazo e dos planejadores informais foi comparado com base em treze indicadores financeiros. Em nove

deles, os planejadores formais mostraram um desempenho superior aos que faziam planejamento informal. Nos outros indicadores os resultados variaram.

Woad e Laforge (apud Stoner, 1985), num estudo realizado em grandes bancos americanos, também confirmaram as vantagens do planejamento formal. Os bancos que tinham planejamento a longo prazo apresentavam desempenho financeiro superior ao dos que não contavam com um planejamento formal e ao de um grupo de bancos que, para efeito de controle, foi selecionado aleatoriamente.

Snow e Hrebiniak (apud Stoner, 1985), num estudo de cem organizações de quatro indústrias, relacionando o desempenho com a presença ou ausência de uma estratégia formal, verificaram que aquelas que apresentavam estratégias claras e bem definidas geralmente alcançavam um desempenho superior àquelas que tinham estratégias informais e sem clareza. O desempenho foi medido pela relação entre lucro total e ativo total. As vencedoras conseguiram identificar suas áreas de competência e usaram planejamento avançado; já as perdedoras tendiam a uma resposta de reação ao ambiente externo. O único caso em que esse tipo de resposta pareceu dar certo foi na indústria de transportes aéreos, que se caracterizava na época do estudo como muito regulamentada, protegida e sujeita a poucas incertezas.

Cabe ainda citar a pesquisa feita por Hambrick (apud Stoner, 1985), que utilizou o modelo de Miles e Snow (1978) para avaliar dados de mais ou menos duas mil Unidades Estratégicas de Negócios, de aproximadamente duzentas organizações; ele comparou o desempenho das duas concepções contrastantes, a defensiva e a prospectiva. As organizações defensivas foram consideradas mais lucrativas, em todos os tipos de ambiente. As prospectivas, entretanto, superaram o desempenho das defensivas, nos ganhos de participação de mercado nos ambientes inovadores. Nos ambientes competitivos não inovadores, as maiores taxas de

inovação das prospectivas foram adaptações desnecessárias, que não aumentaram a participação de mercado e reduziram a lucratividade.

Uma vez apresentados os fundamentos básicos que circunscrevem o planejamento estratégico, vale mencionar as causas das falhas mais comuns na elaboração do plano estratégico, citadas por Oliveira (1988).

2.3 Causas de falhas mais comuns na elaboração do planejamento estratégico

2.3.1 Antes da elaboração

As principais causas de falhas a serem consideradas são, segundo Oliveira (1988):

- Estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa

Contratação de um funcionário cuja função básica seja a elaboração do planejamento estratégico;

Alocação de forma inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na estrutura hierárquica da empresa;

Estruturação do setor de planejamento estratégico, sob a responsabilidade de funcionários ineficientes.

- Ignorância da efetiva importância e significado, para a empresa, do planejamento estratégico

O próprio sucesso da empresa;

Alguma falha do planejamento estratégico;

Expectativa de enormes e rápidos resultados para a empresa, do planejamento estratégico;

Aceitação da simples transposição de um planejamento estratégico de sucesso de uma empresa para outra;

Esquecimento de que o planejamento estratégico está associado ao processo de administração da empresa.

- Não preparação do terreno para o planejamento estratégico da empresa

Não eliminação, dos focos de resistências da empresa;

Não esquematização do sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico;

Desconhecimento, por parte dos funcionários da empresa, da natureza do planejamento estratégico.

- Desconsideração da realidade da empresa

Inadequação da empresa, em termos de tamanho e de recursos disponíveis;

Inadequação quanto à cultura da empresa.

2.3.2 Durante a elaboração

As principais causas a serem consideradas, em relação às falhas que possam ocorrer, são, segundo Oliveira (1988):

- Desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico

Consideração do planejamento estratégico como um processo com alto grau de facilidade ou dificuldade, em seu desenvolvimento;

Esquecimento de que o planejamento estratégico é um sistema integrado, que considera a empresa como um todo, bem como esquecimento das relações com o ambiente;

Desconsideração dos aspectos intuitivos do planejamento estratégico;

Desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento em planejamento estratégico.

- Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos na elaboração do planejamento estratégico

Envolvimento insuficiente ou demasiado da Alta Administração das empresas;

Falta de envolvimento da Média Administração das empresas;

Atitudes inadequadas perante o planejamento estratégico.

- Defeitos na elaboração do planejamento estratégico

Não interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais;

Apresentação de falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens do planejamento estratégico;

Apresentação de excesso ou falta de simplicidade, formalidade e flexibilidade;

Inadequação no estabelecimento do período de tempo do planejamento estratégico;

Ineficiência dos responsáveis pelo planejamento estratégico.

- Baixa credibilidade em relação ao planejamento estratégico

Descontinuidade no processo;

Utilização de situações pouco realistas;

Falta de divulgação, inerente ao planejamento estratégico;

Dificuldade de trabalhar com o planejamento estratégico.

2.3.1.3 Durante a implementação do plano estratégico**- Inadequação no sistema de controle e avaliação**

Falta ou inadequação do sistema de controle e avaliação;

Descontinuação da reação custo/benefício.

- Integração inadequada com os funcionários da empresa

Falta de participação e envolvimento;

Falta de conhecimento do assunto em questão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demonstra-se, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão do processo que delineou a elaboração e a implementação do planejamento estratégico no Grupo CECRISA SA, em 1993, face ao momento de crise vivenciado pela organização, em 1990, como identificou Amboni (1997), em sua tese de doutorado. A compreensão dessa dinâmica passa a exigir não só a quantificação e a explicação dos fenômenos sociais, como também a utilização de quadros de referências adequados, que contribuam para o entendimento e o delineamento do assunto.

Na seqüência deste trabalho, apresentam-se a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental e a observação participante, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

3.1 A natureza da pesquisa

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy (apud Amboni, 1997), tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se

instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além das da sociologia e antropologia, como das áreas da administração, da psicologia e da educação.

Como o problema em questão, procura compreender as etapas que foram levadas em conta na formulação e na implementação do planejamento estratégico em 1993 no Grupo CECRISA SA, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, refletindo-se isso na definição do problema.

A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Bogdan (apud Godoy, 1995): a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Assim, a busca de resposta para o problema em discussão resultou de questões ou focos de interesses amplos, que se foram definindo à medida que o estudo se desenvolvia; envolveu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto que o pesquisador teve com a situação estudada, procurando compreender os motivos e as etapas contempladas na elaboração de tal plano, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Na seqüência deste trabalho, apresenta-se a caracterização da pesquisa no que tange ao tipo de investigação, método, perspectiva de análise e modo de investigação.

3.2 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como **exploratório, descritivo e avaliativo**.

A pesquisa em pauta é do tipo **exploratória**, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por essa razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo, a fim de familiarizar o pesquisador com o assunto que ele procura investigar (Amboni, 1997).

É **descritiva** no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Ela, todavia, tem caráter **avaliativo**, enfatizado na avaliação, quando procura verificar se existem ou não similaridades das metodologias de planejamento apresentadas pelos estudiosos pesquisados, em relação à implementada pela organização, e procura avaliar os motivos que levaram os dirigentes a elaborar e implementar tal plano, (Rudio, 1986; Gil, 1987; Richardson, 1989; Selltiz et al, 1987).

Dessa forma, a pesquisa também se distingue pela dimensão do **é** e do **deve ser**. A dimensão do **é** apresenta como característica essencial a precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência, não aceitando expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor.

A dimensão **subjativa** apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do pesquisador, principalmente na análise e interpretação dos dados coletados, bem como nas considerações que pretende estabelecer - **dimensão do deve ser**. Esse aspecto, da dimensão subjetiva, contudo, não compromete a estrutura literária do trabalho, ao contrário, reforça a preocupação de expor o conteúdo com clareza, coerência e consistência, entre as partes do texto. Fica evidente, nessa dimensão, o potencial criativo e reflexivo do pesquisador, em relação aos diferentes assuntos envolvidos com o problema em questão.

A pesquisa procura combinar aspectos da **dimensão objetiva e subjetiva**. Num primeiro momento, descreve a realidade precisa da organização para, em seguida, desenvolver uma apreciação acerca do assunto e/ou do problema, a fim de mostrar a relevância da combinação das metodologias consideradas neste trabalho (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979).

A **perspectiva da pesquisa é sincrônica**. Isso porque se estudou o planejamento estratégico implementado pelo Grupo CECRISA SA, num determinado período do tempo, sem se considerar sua evolução (Bruyne et al, 1977).

Como a perspectiva do estudo é sincrônica, o **método** que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o **estudo de caso**.

O **método estudo de caso**, segundo Bruyne et al (1977), está fundado na análise intensiva de uma única organização; reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, faz-se necessária a utilização de técnicas de coleta de dados igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos).

O modo de investigação do tipo **estudos de caso** tem, por si mesmo, segundo Bruyne et al (1977), um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado, na

medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise.

Dessa forma, os resultados deste estudo não podem reconhecer, em Santa Catarina, outras organizações do mesmo ramo e porte.

Um outro aspecto interessante do **estudo de caso** é a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos.

3.3 População

A população do estudo é constituída por uma organização de grande porte do setor cerâmico - o Grupo CECRISA SA - localizada no Sul de Santa Catarina. Ele, possui, atualmente, em funcionamento, cinco Unidades Industriais, a saber: Unidade Industrial 2 - INCOCESA - Tubarão/SC; Unidade Industrial 3 - CEMINA - Anapolis/GO; Unidade Industrial 5 - Eldorado - Criciúma/SC; Unidade Industrial 6 - Portinari - Criciúma SC; Unidade Industrial 8 - CEMISA/Santa Luzia MG.

3.4 Definição constitutiva dos termos e variáveis

- **planejamento estratégico:** é a metodologia gerencial, que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando ao grau de interações dela com o ambiente em que atua.

- **metodologia de planejamento estratégico:** demonstra as etapas levadas em conta para a elaboração e a implementação do plano estratégico, discutidas pelos estudiosos considerados neste trabalho.

- **ambiente externo** - designa todas as influências externas às organizações, caracterizadas pelo ambiente geral e específico com os quais elas intercambiam insumos e produtos. O ambiente geral inclui as variáveis tecnológicas, políticas, legais, econômicas, sociais, ecológicas e demográficas. O ambiente específico, ou operacional, envolve fornecedores, clientes, concorrentes e os grupos regulamentadores. Vale ressaltar que a dimensão ecológica encontra-se relacionada com a ecologia organizacional e/ou ecologia populacional, representada por todas as organizações que se encontram dentro de uma fronteira particular.

3.5 Definição das categorias de análise

Esse item procura demonstrar as categorias de análise, bem como as dimensões e/ou fatores que podem servir de base para o estudo de determinado fenômeno.

. **ambiente externo** - expresso pelo tipo de eventos externos que caracterizaram o período em análise, ou seja:

PRIMEIRA FASE DA DÉCADA DE 90

- Plano econômico-financeiro Brasil Novo:
- * redução da excessiva liquidez monetária;
- * reajuste dos preços das mercadorias e dos serviços e salários; aluguéis e mensalidades escolares;
- * incidência do imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro relativos a títulos e valores imobiliários;
- * suspensão de vários benefícios fiscais;
- * estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criou a incidência do imposto de renda à alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, de futuros e outras, que extinguiu o chamado anonimato fiscal e que reformulou o imposto de renda nas atividades rurais.
- as mudanças realizadas na economia provocaram uma queda de 24% na produção em relação a 1989 e, outra queda em 1991, de cerca de 10,6% em relação a 1990.

FONTE: elaborado por AMBONI, N. (1997), a partir dos fundamentos discutidos pelos diferentes especialistas do assunto.

. **metodologia de planejamento estratégico** : verificada mediante as etapas discutidas pelos estudiosos da área considerados neste trabalho, em relação às implementadas pela organização.

. **motivos/razões da implementação do planejamento estratégico**: identificados a partir das entrevistas realizadas e também das análises efetuadas junto aos documentos existentes na organização.

3.6 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas são a entrevista não-estruturada, a análise documental e a observação.

A **entrevista**, segundo Seltiz et al (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A **entrevista não-estruturada do tipo focalizada**, aplicada em coleta de dados, ocorreu por meio de uma conversação informal junto aos dirigentes envolvidos no processo. Ela pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem se obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, ao realizá-la utilizou-se um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A **análise documental** consiste em uma série de operações que visam a estudar e a analisar um ou vários documentos, para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

A **análise documental** pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo, a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis na organização. Assim, a análise documental favoreceu tanto o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto a de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, relativas ao assunto que se procurou pesquisar, tornou-se necessário realizar:

- **leitura preliminar**, como forma de se familiarizar com o assunto em pauta;
- **leitura seletiva**, com o objetivo de identificar os principais eventos/atividades (internos e externos) ocorridos no período considerado para análise;

- **leitura reflexiva**, para se entender o assunto. O estudo crítico pode ser resultante do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. A percepção dos significados ocorre mediante a verificação das relações internas dos dados do assunto ou problema.

- **leitura interpretativa**, à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados, em relação às adaptações ocorridas nas organizações em estudo.

Assim, o conteúdo de um texto pode ser pertinente e útil na medida em que contribui para resolver os problemas propostos pelo pesquisador. Consideraram-se pertinentes e úteis aqueles subsídios que se prestaram para confirmar, retificar ou negar os objetivos do presente estudo (Amboni, 1997).

A observação tornou-se relevante a partir do momento em que incentivou o pesquisador a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, a observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

Por essa razão, a **observação participante** tornou-se mais adequada ao trabalho, permitindo a participação real do observador na vida da organização, das pessoas ou de uma situação determinada.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, vale ressaltar que a **técnica da análise documental** abrange as **já utilizadas no desenvolvimento deste trabalho**. Foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos de primeira mão, sobre determinado assunto. A bibliografia é o conjunto das produções escritas para

esclarecer as fontes, divulgá-las, analisá-las, refutá-las ou para estabelecê-las; é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), esse tipo de trabalho é denominado pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer com atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”

Em relação ao processo de coleta de dados vale mencionar ainda que os dirigentes da empresa pesquisada foram bastante receptivos, procurando estabelecer agendas com os principais responsáveis envolvidos no processo, facilitando, dessa forma, o processo de coleta de dados. Os contatos com a organização se sucederam por um longo tempo, levando-se em conta que a construção e reconstrução exigiram a presença do pesquisador na organização, em vários momentos, para sanar dúvidas.

Por fim, o objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do **tratamento qualitativo**, que ensejou ao pesquisador a condição de poder rever e/ou voltar a analisar as fases preliminares do trabalho, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase (Van Den Daele, 1969).

A interpretação das etapas levadas em conta pela organização, na elaboração e na implementação do plano estratégico, ocorreu mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos sobre o assunto, permitindo que a análise e a interpretação não ficassem restritas aos aspectos empíricos. Isso porque, nos trabalhos empíricos, o pesquisador não se

preocupou em fundamentar/confrontar a realidade investigada com os referenciais teóricos que sustentam o problema.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independentemente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições. “A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas”.

3.7 Limitações do estudo

Independentemente de sua natureza, seja ela quantitativa ou qualitativa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, este estudo apresenta limitações e elas devem ser esclarecidas para o leitor, como forma de se favorecerem discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas são as seguintes:

- a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.

O presente estudo procurou verificar os motivos e a metodologia utilizada pelos dirigentes de uma empresa na elaboração e na implementação do plano estratégico da organização de grande porte do Setor Cerâmico (cerâmica branca) da Região Sul de Santa Catarina, o Grupo CECRISA SA. Dessa forma, os resultados deste estudo não permitem similaridades com metodologias de planejamento estratégico implementadas para outras

organizações do Setor Cerâmico de grande, médio e pequeno porte existentes em Santa Catarina.

b) quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

O estudo, quanto a sua perspectiva, é sincrônico; contudo, algumas informações anteriores ao período de implementação do plano estratégico, não consideradas neste trabalho, podem limitar a compreensão dos motivos que levaram à escolha da metodologia, escolhida pela organização.

Os dados obtidos por meio de entrevistas dos pesquisados nem sempre retrataram a realidade histórica da organização, já que os obtidos por depoimentos são voláteis, por decorrem das percepções dos pesquisados. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.

Para não ficar à mercê dos depoimentos, o autor cruzou os dados alcançados, utilizando outras técnicas de coleta de dados.

c) quanto aos aspectos externos

O setor cerâmico escolhido para o estudo empírico é bastante complexo e atravessa momentos de redução de sua capacidade produtiva; dentre outros aspectos, por alguns inerentes a uma série de fatores conjunturais e até mesmo estruturais. Esses aspectos, levados em conta na análise dos eventos externos ocorridos no período em análise, tanto facilitaram o trabalho em alguns momentos, quanto limitaram a ação do pesquisador, pela falta de material sistematizado sobre o assunto.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Apresenta-se, inicialmente, um breve histórico do município em que o Grupo CECRISA SA se encontra localizado e do próprio grupo a fim de familiarizar o leitor acerca do assunto em estudo.

O autor relata, a produção do Grupo CECRISA SA, no período de 1980 a 1990, bem como as Unidades Industriais por ele adquiridas, construídas e desativadas, levando em conta os principais acontecimentos macroeconômicos da década. Observa, também, que a cadeia produtiva desse Grupo passou do processo de fabricação biqueima para o de monoqueima.

Na seqüência do trabalho, são demonstrados os motivos que levaram a organização a implementar o plano, a partir dos depoimentos de seus dirigentes a respeito do período de CRISE, caracterizado pelos oito pedidos de concordatas da empresa, em 1991.

Em terceiro lugar, o autor mostra as principais etapas levadas em conta para a implementação do plano estratégico na empresa. Além dessas informações, também são apresentadas considerações em relação à similaridade das propostas metodológicas discutidas pelos autores analisados pelo autor, bem como em relação à implementada pela organização. Conclui-se o assunto tecendo considerações sobre a necessidade da combinação de metodologias, a fim que todos os envolvidos no processo possam tirar mais proveito dele.

4.1 Aspectos históricos

Ao pisar, em 1880, a terra rica em argila e carvão mineral do sul catarinense, o imigrante italiano Giacomo Sônego não imaginava que estava plantando a semente de uma das mais importantes cidades da região. Giacomo ajudou a fundar Criciúma, descobriu nela várias minas de carvão e construiu seu império, com a presença de locomotivas que percorriam as diferentes distâncias deste país.

Segundo informações da Revista Mundo Cerâmico (1997), Criciúma é hoje um importante pólo da indústria cerâmica brasileira, responsável por 24% de toda a produção nacional de revestimentos cerâmicos, o que correspondente a cerca de 30 milhões de m² /mês.

Com 10 indústrias que geram aproximadamente 5 mil empregos, formou-se uma cultura cerâmica na região. Coloríficos nacionais e estrangeiros também descobriram o potencial local e, ao lado de fabricantes de equipamentos, reforçaram o time de fornecedores dessa indústria com sotaque sulista (Revista Mundo Cerâmico, 1997).

A espanhola Fritta SL, segundo a Revista Mundo Cerâmico (1997), é um exemplo disso. Desde maio de 1995, o colorífico que ela produz aposta no mercado brasileiro e já é fornecedora da maior parte das indústrias de Criciúma e localidades próximas. A empresa traz *fritas* da Espanha - matéria prima utilizada na preparação do esmalte para azulejos - e as mistura com matérias-primas locais, preparando compostos. “Estamos estudando a possibilidade de trazer a produção para cá em 97”, afirma Moliner (apud Revista Mundo Cerâmico, 1997, p. 22), diretor de relações internacionais da Fritta.

De acordo com Moliner (apud Revista Mundo Cerâmico, 1997, p. 22), quanto ao peso cerâmico, “o brasileiro prefere os rústicos e brilhantes marmorizados, em tons mais básicos.

Acabamos misturando as tendências de fora com detalhes mais regionais, o que resultou um produto com bastante aceitação”. Na sua opinião, o Brasil, quer por sua dimensão territorial, quer pela qualidade dos produtos que fabrica, tem uma importante potência na área da cerâmica.

Criciúma possui uma localização privilegiada, no coração do Mercosul, o qual segundo Moliner, representa um mercado muito promissor, considerando-se a liderança do Brasil no *ranking* econômico dessa região.

4.2 Histórico e caracterização da organização pesquisada

A história do Grupo CECRISA SA inicia-se em 19 de abril de 1911. Nessa data nasceu Diomício Freitas, em Orleans, Santa Catarina.

Sua vida profissional começou cedo: aos 13 anos ingressou na Estradas de Ferro Dona Teresa Cristina, em Criciúma, ocupando o cargo de telegrafista, onde permaneceu por 17 anos, desligando-se, então, na condição de Agente de Estação de Primeira Classe.

Nessa época, década de 40, a extração de carvão mineral na região de Criciúma sinalizava uma força econômica expressiva e foi essa atividade a escolhida por Diomício Freitas. Começando como gerente de empresas do setor carbonífero, em 1943 já adquiria, em sociedade, sua primeira empresa - a Carbonífera Caeté Ltda.

Assim, as origens do Grupo Industrial Cerâmico CECRISA remontam a 1943, quando as famílias Freitas e Guglielmi se associaram para extração de carvão mineral, na bacia carbonífera de Criciúma.

Com o crescimento das atividades, em 1968, as famílias resolveram dividir seus negócios: a partir de então, a família Freitas, liderada por Diomício, ampliou seus investimentos em outras áreas, entre as quais a cerâmica.

Em 1980, ele distribuiu entre seus herdeiros os negócios da família, cabendo a seus filhos Manoel Dilor de Freitas e Maria Dilza de Freitas Arns, e a seu genro Adolfo Arns, entre outros, o Grupo Industrial Cerâmico.

CECRISA - Cerâmica Criciúma SA - foi o nome da primeira indústria do Grupo Industrial Cerâmico, implantado em Criciúma, pelo empresário Manoel Dilor de Freitas. A empresa iniciou suas atividades produtivas em abril de 1971, numa área construída de 26 mil m², produzindo 120 mil m²/mês de azulejos e contando 350 empregados.

Idealizada, na época, como alternativa de desenvolvimento empresarial, em pouco tempo os pisos e azulejos da indústria conquistaram os mercados nacional e internacional, por seu padrão de qualidade. A partir de 1973, o Grupo optou por sua expansão, com a aquisição e implantação de novas fábricas.

Assim, em 1974 foi adquirida a INCOCESA (Tubarão/ SC); em 1978, construída a CEMINA (Anápolis/GO); em 1985, comprada a CESACA (Criciúma/SC); em 1986, construída a Eldorado (Criciúma/SC); em 1987, adquiridas a CEMISA (Santa Luzia/MG) e a KLACE (Rio de Janeiro/RJ) e, em 1988, construída a PORTINARI (Criciúma/SC). Além de adquiri-las, o Grupo Cerâmico construiu a Frita Sul (Criciúma/SC), especializada na fabricação de fritas. Atualmente, o Grupo conta com uma área total construída de 417 mil m². Em 15 de junho de 1995, foram desativadas as fábricas KLACE/RJ e CESACA/SC.

O Grupo CECRISA SA, em 1996, apresentava a seguinte caracterização:

Nº de unidades fabris: seis
Nº de colaboradores: 1910
Produtos em linha: 900
Produção: 32,3 milhões de m²
Vendas: 32 milhões de m²
Faturamento: R\$ 196.779 milhões (faturamento bruto contábil)
Exportação: US\$ 32 milhões
Previsão de produção em 97: 36 a 38 milhões de m²
Previsão de vendas em 97: 37 a 40 milhões de m²
Previsão de faturamento em 97: R\$210 a R\$ 220 milhões
Previsão de exportação em 97: US\$ 43 milhões

FONTE: CECRISA SA (apud Mundo Cerâmico, v.6, n.34, abr., 1997).

NOTA: A palavra *funcionários* foi substituída por *colaboradores*.

É importante lembrar que a atividade principal do Grupo é a indústria cerâmica, mas que ele também atua nos ramos imobiliário, de mineração, reflorestamento, agropecuário e comunicações; neste setor, com uma rede de dez emissoras de rádios AM e FM em todo o litoral catarinense.

Manoel Dilor Freitas é o fundador e atual Presidente do Conselho de Administração do Grupo CECRISA SA. Seu filho, João Paulo Freitas, e Álvaro de Freitas Arns, filho de sua irmã Dilza, ocupam cargos de Vice-Presidentes do Conselho de Administração da CECRISA, o qual é também integrado por Adriana Freitas, filha de Manoel Dilor.

4.2.1 Cadeia produtiva: do processo biqueima para o do monoqueima

A CECRISA iniciou suas atividades com a produção de azulejos biqueima. Incorporou a produção de pisos monoqueima em 1978 e a técnica monoporosa, em 1988.

No processo biqueima de produção de azulejos, o material é submetido à queima em temperaturas de 1150°C, para se obter o “biscoito” queimado, pronto para a aplicação de decoração e vidrado. Em seguida à vidração, o material é submetido a uma nova queima, para a fixação do vidrado sobre a superfície.

Já no processo denominado monoqueima, a decoração e vidração são feitas sobre o material ainda cru, sendo ele posteriormente submetido à queima em fornos onde se obtêm as características finais dos produtos.

No Brasil, como reflexo da situação européia, observa-se que atualmente cerca de 97% da produção total de pisos já se processa pelo sistema de monoqueima, enquanto que para azulejos essa parcela é da ordem de 12% da produção total.

Quando se levam em conta as unidades industriais que pertencem ao Grupo CECRISA, constata-se que apenas na Unidade 2 - INCONCESA, de Tubarão SC, o processo de fabricação ainda é bastante tradicional, prevalecendo o processo de biqueima.

As estratégias implementadas de 1980 a 1989 não escondem a preocupação demasiada dos dirigentes com a expansão de seus produtos e com o aumento da produção, quer por meio de novas aquisições, como na construção de novas unidades industriais, quer pela modernização do processo produtivo.

Ainda nesse período, a organização deu ênfase ao incremento da produção, por meio da expansão. Segundo depoimentos coletados junto aos dirigentes da organização, nesse período o Grupo CECRISA SA determinava, por conta própria, o que deveria ser produzido, sem levar em conta as necessidades do mercado; a produção era imposta para o mercado sem a mínima preocupação com o desenvolvimento de estudos das tendências de mercado. Em 1987, a produção do Grupo CECRISA SA passou de 8,60% para 12,70%, principalmente pela expansão alcançada em tão curto espaço de tempo.

Essa preocupação com a produção e com a expansão, pelo que foi constatado junto aos entrevistados, decorre, de um lado, das medidas que caracterizaram o final da década de 1970, como por exemplo: a) a criação do Sistema Financeiro de Habitação; b) a política industrial baseada na substituição de importações; c) o crédito do IPI sobre compra de equipamentos; d) as isenções de impostos de importação; e) o crédito subsidiado; f) a garantia de uma política de preços, compatível com as prioridades da política industrial, etc., e, de outro lado, do modelo de gestão do Grupo CECRISA SA, praticado no referido período, como se poderá observar na seqüência do trabalho.

Verifica-se, por fim, que, na segunda metade da década 80, diante da iminência do processo de abertura comercial brasileira às importações (sinalizada pela revisão tarifária de 1987), as estratégias de modernização se reorientaram para a sobrevivência no mercado interno. As organizações passaram a privilegiar o aumento da produtividade e adotaram novas técnicas organizacionais, como forma de incrementar a qualidade de seus produtos.

4.3 Motivos/razões da implementação do plano estratégico

Os motivos/razões que contribuíram para a implementação do plano estratégico, segundo informações coletadas, e, ainda, de acordo com os resultados do estudo realizado por Amboni (1997), são tanto de ordem externa como interna, como se pode observar a seguir:

a) o modelo de gestão praticado pelo Grupo CECRISA SA, no período de 1980 a 1990, centrou-se nos valores dos fundadores, ou seja, apenas os membros da família é que tinham conhecimento do que se passava no âmbito das unidades industriais, já que:

“- a estrutura era altamente familiar, onde apenas dois diretores é que detinham o poder absoluto das áreas comercial, financeira e industrial;

■ **todas as decisões eram tomadas pelo dono da empresa e pelos dois diretores;**

■ **a informalidade prevalecia e quase nada era divulgado, ou seja, nenhum número da empresa acerca do custo, rentabilidade etc era repassado para os empregados. A planilha de custo tinha que ser feita de forma manual;**

■ **a estrutura organizacional era altamente verticalizada;**

■ **os empregados eram vistos como meros executores;**

■ **a comunicação era altamente precária entre os membros da organização;**

■ **havia capacitação técnica dos empregados deficiente;**

■ havia ênfase na produção, sem preocupação de satisfazer o cliente;

■ havia pouca utilização da tecnologia da informação;

■ a seleção de pessoal era feita sem critérios uniformes;

■ perspectiva de carreira não definida”.

b) as variáveis de mercado alteraram-se de modo significativo, demonstrando que o ciclo único de realimentação predominante no Grupo CECRISA SA não deveria ter continuado em prática por períodos de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, resultantes de várias medidas macroeconômicas tomadas, principalmente, na década de 1980:

DÉCADA DE 60 e 70

- criação do Sistema Financeiro de Habitação;
- política industrial baseada na substituição de importações;
- crédito do IPI sobre compra de equipamentos;
- isenções de impostos de importação;
- crédito subsidiado;
- garantia de política de preços, compatível com as prioridades da política industrial
- política expansionista;
- incentivos às exportações.

DÉCADA DE 80 PERÍODO 80/83 AJUSTE EXTERNO E DESEQUILÍBRIO INTERNO

- violenta queda no consumo, em decorrência da extinção do Banco Nacional de Habitação;
- altos índices de inflação;
- duplicação dos preços de petróleo;
- elevação das taxas de juros internacionais;
- escassez de financiamento externo;
- desvalorizações reais da taxa de câmbio para favorecer as exportações;
- contenção salarial;
- controle de gastos pelo Governo;

	<ul style="list-style-type: none"> - elevação das taxas de juros internas; - contração da liquidez real; <p>anúncio da moratória Mexicana, em agosto de 1982.</p>
1984	<ul style="list-style-type: none"> - recuperação norte-americana, que estimula a demanda do setor industrial; - crescimento de 7% da produção industrial; - expansão da produção do petróleo; - incremento no consumo, impulsionado pela exacerbação das expectativas inflacionárias, em função da própria demanda de recomposição das perdas salariais, do boom nos mercados financeiros, da política monetária frouxa e do aumento dos reajustes das tarifas públicas; - crescimento do PIB em 5,7%, em termos reais.
1985/89	<ul style="list-style-type: none"> - elevados superávites comerciais; - enfraquecimento e deterioração financeira do Estado; - taxa anual de inflação de 1000%; - os Planos Cruzado, Bresser e Verão que proporcionaram um represamento temporário da inflação, pelo fato de não terem contribuído para a solução dos desequilíbrios estruturais da economia; - taxa de investimento na ordem de 18%, que limita o crescimento da economia brasileira a médio e longo prazos à taxa de 4% ao ano, em decorrência da insuficiência de poupança; - redução de poupança pública e da carga tributária líquida do governo; - carrocel financeiro, centrado no Estado e nos títulos públicos.
PRIMEIRA FASE DA DÉCADA DE 90	<ul style="list-style-type: none"> - Plano econômico-financeiro Brasil Novo: * redução da excessiva liquidez monetária; * reajuste dos preços das mercadorias e dos serviços e salários, aluguéis e mensalidades escolares; * incidência do imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro relativos a títulos e valores imobiliários; * suspensão de vários benefícios fiscais; * estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criou a incidência do imposto de renda na alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, de futuros e outras, que extinguiu o

chamado anonimato fiscal e que reformulou o imposto de renda nas atividades rurais.

- as mudanças realizadas na economia, que provocaram uma queda de 24% na produção em relação a 1989, e outra queda em 1991, de cerca de 10,6% em relação a 1990.

c) Nos anos 80, em função da alta demanda do mercado, e apostando na manutenção dessa procura, O Grupo CECRISA SA, conforme informações coletadas, investiu fortemente na construção e aquisição de unidades industriais, expandindo sua capacidade de produção e atingindo uma capacidade instalada de 60 milhões de m²/ano, tornando-se a maior produtora mundial de revestimentos cerâmicos.

Conforme depoimento do Presidente do Conselho de Administração da empresa, Dr. Manoel Dilor Freitas, muitos erros cometidos pelo Grupo CECRISA provocaram um período de crise, com o estabelecimento de 08 concordatas. Segundo o Presidente, “Temos que realmente aprender com esta experiência”. O Grupo ousou muito nos investimentos, a partir de 86, dobrando de tamanho, mas não se preocupou em ter um plano estratégico e estudos de mercado que dessem sustentação à grandiosidade desses investimentos.

Como a vida inteira a CECRISA tomou atitudes intuitivas e até então acertadas, não previu a crise de mercado. Ela cresceu muito e não modernizou seu modelo de gestão, e a fórmula - *investimentos ousados, sem gestão* - não funciona, segundo Maciel Neto (apud Anamaco, 1997).

Na mesma linha de raciocínio, Maciel Neto (apud Bridi, 1996/1997) comenta que a empresa, fundada em 1971, cresceu muito, adquirindo outras empresas e chegando à marca das maiores produções mundiais de revestimentos cerâmicos, em 1988. Com isso, desde 1986, as dívidas do Grupo foram se acumulando.

Com a crise do mercado interno, resultante do Plano Collor (redução dos preços das mercadorias e dos serviços e salários, aluguéis e mensalidades escolares; imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguros relativos a títulos e valores imobiliários; suspensão de vários benefícios fiscais; estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criaram a incidência do Imposto de Renda sobre alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, etc), o quadro de problemas se completou dois anos depois, com as dificuldades nas exportações. Em 1991, oito empresas do Grupo estavam concordatárias, totalizando uma dívida de curto prazo de US\$180 milhões, distribuída entre 1240 credores.

Para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1996, p. 26), “Esse problema administrativo aconteceu devido a falhas de planejamento e também à desatualização dos métodos de gestão”.

d) a coragem para investir em mudanças, segundo depoimentos do Presidente do Grupo CECRISA, Maciel Neto, também contribuiu para a implementação do plano estratégico. Segundo ele (1993, p.2),

“ nada tem sido mais permanente do que a mudança. Basta observar a evolução espetacular dos costumes, da política, da tecnologia e dos métodos gerenciais. Ninguém tem mais dúvida que o sucesso das pessoas, das empresas e das nações depende da capacidade de inovar, antevendo as demandas futuras. Caetano Veloso, gênio da nossa raça, disse que o novo deve sempre ser substituído pelo mais novo. A CECRISA é uma grande empresa porque soube mudar e evoluir. O pensamento preferido do nosso

fundador e atual presidente do Conselho de Administração Manoel Dilor de Freitas foi formulado por Franklin Delano Roosevelt e diz que “e preferível arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que não gozam muito e não sofrem muito, porque vivem na sombra obscura e cinzenta dos que não conhecem nem a vitória nem a derrota” O momento histórico que estamos vivendo requer uma aceleração de nosso processo de mudança. Precisamos promover o saneamento financeiro da empresa e realizar investimentos na modernização do nosso parque fabril, exatamente quando a competição no nosso setor, no mercado nacional e internacional, é muito acirrada. Mais ainda, temos que aumentar a nossa rentabilidade atuando em mercados instáveis, onde coexistem etapas de crescimento e retração. O desafio é muito grande e é de todos nós. As mudanças devem ter como objetivo, sempre, o aumento da satisfação dos clientes. As nossas equipes de vendas estão na linha de frente, no contato direto com os clientes e precisam dar o exemplo, inovando, mudando criativamente e ampliando o número de compradores. Buscar obsessivamente o crescimento do mercado para os produtos CECRISA é a missão. A área industrial tem que mudar métodos, costumes e posturas para reduzir prazos de entrega, melhorar a flexibilidade dos processos produtivos e incrementar a qualidade, ou seja, devemos atuar de acordo com os conselhos do mestre Telê Santana: no ataque. No entanto, a defesa também é fundamental. Todos nós devemos mudar a nossa postura em relação aos custos. Os gerentes têm a obrigação de conhecer, controlar e reduzir custos permanentemente. A atitude em relação aos custos é, para mim, um critério essencial na avaliação do desempenho do nosso quadro gerencial. É hora de guerrearmos contra o desperdício de tempo, de matérias primas, de energia e de produtos em processo e acabados. O início do programa da Qualidade Total CECRISA - QTC e a elaboração do orçamento 94 se constituem em duas ótimas oportunidades para que todos repensem os custos. Devemos reduzir ao máximo todas as atividades e, conseqüentemente, os custos que não agregam valor aos produtos. A administração corporativa, e nas fábricas, é um meio e não um fim e, por isso, precisa ser extremamente “enxuta”. Repensar profundamente a administração e implementar a descentralização em direção às unidades industriais são prioridades imediatas. As empresas que sobreviverão à competição dos anos 90 e que serão líderes nos mercados do ano 2000 são aqueles em que seus colaboradores e em particular os seus gerentes têm coragem para mudar. Tenho certeza que este é o nosso caso”.

e) guerra ao desperdício: o desperdício é uma praga que se dissemina pelo mundo todo. Infelizmente, nos países mais pobres as perdas são maiores. No Brasil, 33% do material de construção que entra numa obra sai na forma de entulho. A CECRISA, segundo Maciel Neto (1994, p.2),

“está combatendo toda e qualquer forma de desperdício. No entanto, precisamos aprofundar as nossas ações e consolidar a cultura contra o desperdício. Temos que eliminar as perdas de matérias primas, produtos em processo e produtos finais. Temos que conservar ao máximo a energia. Temos que combater a perda de tempo em reuniões desnecessárias ou muito longas ou até na execução de tarefas que não agregam valor e, portanto, o cliente não está disposto a pagar. Temos que acabar com o desperdício de arquivos e de memórias de computador que às vezes guardam informações que não são mais utilizadas. Temos que eliminar a duplicação e até a triplicação de trabalhos, principalmente nas áreas administrativas. Temos que reutilizar tudo o que for possível, numa espécie de reciclagem inteligente, especialmente daqueles materiais em disponibilidade. Além do interesse econômico, a eliminação do desperdício tem caráter moral. Econômico porque melhora o desempenho da empresa, aumenta a nossa competitividade, viabilizando o nosso emprego e o nosso crescimento. Moral porque permite uma performance melhor do país como um todo, gerando mais empregos. Mais ainda, moral porque deixamos de jogar fora aquilo que muitos estão precisando.

Os motivos/razões expostos anteriormente reforçam as características apontadas por Dias (1982). O autor diz que o planejamento implica necessariamente uma visão do futuro, e apresenta as seguintes características básicas para um bom planejamento:

- Abrangência: deverá ser abrangente e considerar a organização como um todo.

- Integração: é percebida na estrutura de planos, os quais precisam ser compatíveis entre si, devem considerar todos os componentes da organização e se interligarem, para que o conjunto possa representar o plano global da organização.

- Dimensão temporal: é orientada para o futuro da organização, com uma visão de longo prazo. As decisões são tomadas examinando-se as consequências futuras e não as pressões imediatistas do dia-a-dia organizacional.

- Processo: é um processo que tem início com a razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhando os programas e projetos orientados para sua implantação. Inclui, também, avaliação de desempenho e retroalimentação; é uma função contínua, porque o ambiente se encontra em mudança constante.

- Flexibilidade: o planejamento deve ser flexível e orientado para a ação, encorajando as iniciativas individuais. Deve ser firme, a fim de promover uma orientação segura e, ao mesmo tempo, flexível para adaptar-se às mudanças.

- Filosofia: é muito mais uma filosofia que uma técnica. As técnicas podem melhorar seu desempenho, contudo não representam uma condição essencial para seu uso. A atitude dos indivíduos que dirigem a organização é muito importante, isto é, o primeiro passo na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado para sua implementação.

4.4 O planejamento estratégico implementado pelo Grupo CECRISA SA, em 1993

O modelo de gestão implementado pela organização está baseado nos princípios modernos de administração estratégica, constituído de três elementos fundamentais: o planejamento estratégico, a qualidade total e o orçamento, conforme Figura 4.

Assim, segundo Maciel Neto (apud Bridi, 1997, p.3),

“o plano estratégico definiu como gostaríamos de ver a empresa no ano 2000. Este plano uniformizou a visão de futuro da empresa. A segunda parte do tripé - planos diretores - implementou em áreas específicas (recursos humanos, informática, energia, marketing, etc...) a visão do plano estratégico. Como temos de ser bons de plano e de implementação, entra em ação o programa de qualidade total, fazendo os planos se tornarem realidade. Este é o modelo de gestão utilizado no meu período e que levou a empresa até o estágio atual”.

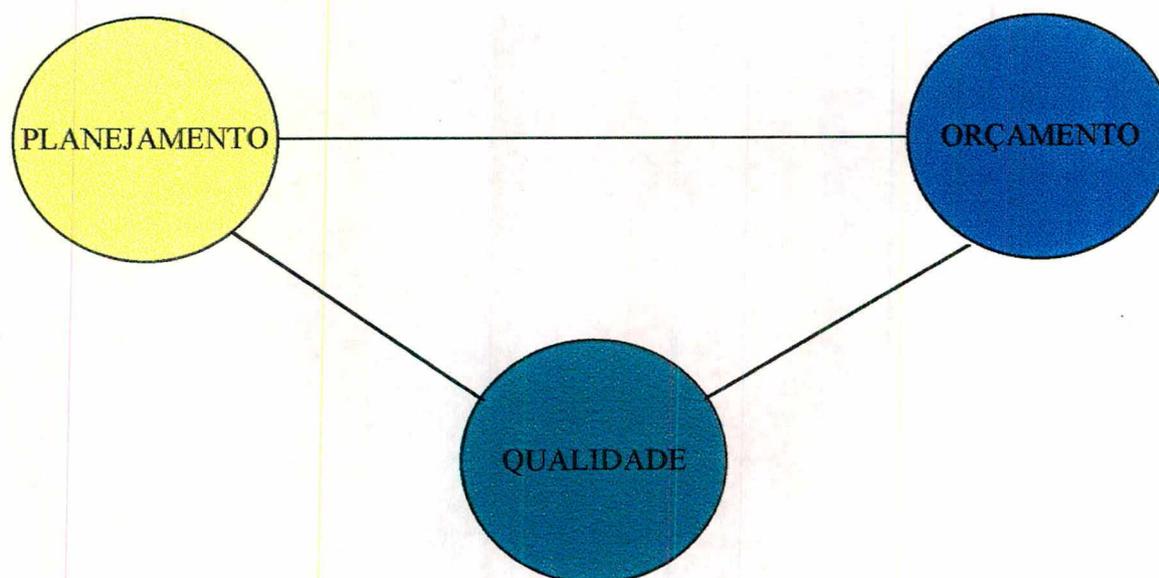


FIGURA 4 - Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.

FONTE: Relatório do Grupo CECRISA SA, 1997.

O **planejamento estratégico**, implantado formalmente desde 1993, teve a finalidade de proporcionar uma visão de longo prazo para todos os membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Gerentes da empresa. Foi elaborado mediante um processo participativo e sistemático.

Segundo Maciel Neto (1994), as empresas modernas que têm alcançado sucesso no mundo cada vez mais competitivo estão adotando um estilo gerencial caracterizado pela participação. Descobriram que pessoas, em todos os níveis, podem contribuir com idéias, sugestões e questionamentos, viabilizando o contínuo aperfeiçoamento das atividades. Mais ainda, perceberam que a participação, além de gerar resultados espetaculares para as empresas, aumenta a satisfação dos colaboradores. É óbvio: as pessoas gostam de utilizar as suas potencialidades intelectuais e gostam de ser reconhecidas.

As decisões táticas e operacionais são tomadas tendo o planejamento estratégico como referencial básico. Nas revisões anuais, segundo depoimentos coletados, os participantes procuram fazer análises pormenorizadas dos ambientes sócio-político, econômico e concorrencial; ainda são efetuados estudos dos mercados interno e externo, bem como das tendências da indústria de revestimentos cerâmicos e dos movimentos dos principais concorrentes nacionais e internacionais.

Também, de acordo com José Paulo Silveira (apud Mundo Cerâmico, 1995), Diretor de Desenvolvimento do Grupo CECRISA SA, algumas perguntas devem ser feitas para que seja estabelecida a estrutura do plano.

“É fundamental saber quem somos e o que queremos: 1) Missão - Qual a razão de ser da sua organização? 2) Visão - Como transmitir a idéia do gestor para o público interno e externo? 3) Valores - Quais os atributos

que são os pilares básicos da organização? 4) Opções - Quais são as melhores alternativas de que sua organização dispõe? 5) Objetivos e estratégias - Quais são suas metas e como chegar a elas? (...) Destacou que além de saber o que se pretende, é necessário ter clareza sobre o que não será feito, eliminando-se a tendência de “querer fazer tudo”, o que é impossível (...) Na análise estratégica o ambiente externo é importante. Mais pela necessidade de compreendermos como as coisas se relacionam, do que pelo objetivo de prever mudanças”.

Assim, para a elaboração do **PLANO CECRISA 2000**, a organização em estudo seguiu a seguinte metodologia:

ETAPA 1 – Definição da MISSÃO

“Oferecer bem-estar em todos os ambientes compostos com revestimentos cerâmicos.”

ETAPA 2 – Definição da INTENÇÃO ESTRATÉGICA 2000

A CECRISA será uma empresa líder mundial em revestimentos cerâmicos, diferenciando-se pela orientação para o cliente, capacitação e motivação de seus colaboradores, inovação tecnológica e gerencial, integração à comunidade onde atua, alinhamento com princípios ecológicos e lucratividade, capazes de assegurar seu desenvolvimento sustentado.

ETAPA 3 – Definição dos VALORES

■ Prioridade ao cliente, buscando sempre o seu encantamento;

Agilidade conseqüente;

Excelência em serviços, associada à qualidade inquestionável dos produtos;

- Parcerias duradouras com clientes, fornecedores, comunidades e organizações complementares;

Coragem, disposição para mudanças, com responsabilidade;

Inovação tecnológica e gerencial;

Austeridade e ética;

Dedicação ao trabalho, entusiasmo e profissionalismo;

Respeito, simplicidade e calor humano nos relacionamentos;

Foco nos resultados, visando ao desenvolvimento sustentado.

ETAPA 3 – Definição das OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Orientação para o mercado;

Reestruturação Competitiva;

Profissionalização da gestão.

ETAPA 4 – Definição dos OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Ofertar soluções integradas de produtos e serviços que atendam, de modo rentável e diferenciado, às necessidades dos mercados externo e interno, nos segmentos top, médio e popular.

Produtos e Mercados

Conceito de ambiente e soluções integradas;

Atuação nos três segmentos: top, médio e pop; “Mix” de produtos de maior valor agregado;
Inovação em produtos e serviços.

Imagem e Marca

- Alcançar e manter, no mercado, elevados níveis de confiança e fidelidade às marcas PORTINARI E CECRISA, tornando-as fatores decisivos na preferência dos clientes;
Grupo CECRISA: empresa líder, exportadora, inovadora no atendimento ao cliente, tradição e qualidade;
Marca PORTINARI: arte, tecnologia e inovação para segmento top; Marca CECRISA: qualidade, beleza e preço competitivo para os segmentos médio e popular.

Comercialização no Mercado Interno

Atingir e manter-se entre os líderes em faturamento e rentabilidade no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, proporcionando uma remuneração adequada ao capital:

- Conquistar liderança nos segmentos top e médio;
Prestar serviços técnicos (arquitetos, construtores e revendedores);
Vendas diretas e parcerias com empresas líderes da construção civil, sem prejudicar o relacionamento com a revenda;
Horizontalização das vendas e logística;
Vendas em tempo real.

Comercialização no Mercado Externo

Alcançar e manter um patamar de comercialização no exterior, de 40% do faturamento total:

Ampliar a participação nos EUA, Canadá e América Latina;

Liderar as vendas no Mercosul;

Alcançar forte presença na EUROPA;

Conquistar maior participação na ASIA.

Estrutura Industrial, Insumos e Energia

Alcançar e manter elevados níveis de qualidade, produtividade e flexibilidade industrial, visando à competitividade em escala internacional:

Modernizar a estrutura industrial (flexibilidade, eficiência e valor agregado);

Localizar novas unidades (mercado, energia, matérias primas e RH com capacitação);

Parceria com fornecedores;

Reduzir e diversificar o consumo energético;

Alinhamento com os princípios ecológicos.

Economia e Finanças

Obter, simultaneamente, elevada liquidez, com segurança e rentabilidade a curto prazo, com passivo exigível a longo prazo, equivalente a 25% das vendas líquidas anuais, otimizando a obtenção de fontes alternativas de recursos de longo prazo, alcançando uma sólida posição financeira:

Combinar rentabilidade do negócio, administração dos passivos exigíveis e otimização dos ativos;

Adotar produtos e serviços financeiros em apoio à comercialização;

· Viabilizar investimentos para a reestruturação industrial;

· Buscar parcerias estratégicas com bancos.

Capacitação Tecnológica

Fazer do acervo de conhecimentos e informações um fator de inovação e competitividade da CECRISA e de satisfação dos seus clientes:

Ampliar a capacitação técnica em cerâmica;

Incorporar avanços da tecnologia da informação para flexibilidade, eficiência e atendimento aos clientes;

Desenvolver produtos e serviços para a nova demanda da construção civil;

Atender a todas as exigências de certificação da qualidade e ambiental.

Gestão

Fazer da capacidade de gestão fator de diferenciação, competitividade e excelência empresarial da CECRISA:

Alcançar novos ganhos radicais de redução de custos e agregação de valor;

■ Adotar estrutura enxuta e descentralizada em 3 níveis;

■ Praticar a gestão participativa;

‡ Desenvolver os recursos humanos (multifuncionalidade, qualificação, motivação, orientação para resultados).

O **orçamento anual** define as fontes e a alocação de recursos, tendo por base as diretrizes extraídas do planejamento estratégico e as premissas arbitradas, a partir da conjuntura econômica esperadas para o ano.

Compreende os planos de venda, produção, investimentos e despesas operacionais, com responsabilidades claramente definidas para todas as unidades gerenciais. O acompanhamento da execução orçamentaria é feito mensalmente.

Segundo depoimentos constantes nos documentos legais da organização, “hoje a CECRISA Revestimentos Cerâmicos SA é uma empresa profissionalizada, que conta com uma excepcional equipe de colaboradores, operando de acordo com um moderno sistema de gestão,

informatizada e integrada aos novos paradigmas empresariais determinados pelos fenômenos da globalização e da estabilização macroeconômica” (Jornal da Manhã, p.14, 1997).

Por fim, a **Qualidade Total Cecrisa** é o sistema por meio do qual todos os colaboradores da empresa são orientados quanto ao modo de execução das diversas atividades. Abrange aspectos técnicos relacionados ao gerenciamento da rotina, com vistas ao aumento da produtividade e melhoria da qualidade de produtos e serviços, e ao gerenciamento das diretrizes, para implementar as orientações estratégicas da empresa, em todos os níveis da organização.

4.5 Análise da metodologia utilizada pelo Grupo CECRISA SA, em relação às metodologias apresentadas pelos estudiosos da área

Uma vez apresentadas as etapas que serviram de base para a elaboração do PLANO CECRISA 2000, ficam evidentes os pontos de convergência e de divergência, quando se levam em conta os argumentos dos autores pesquisados no presente trabalho.

O que mais chamou atenção é que o PLANO CECRISA 2000 foi elaborado a partir dos princípios da administração estratégica, já que ela tem por finalidade a adaptação da organização, ao meio ambiente. Convém, todavia, mencionar que o referido PLANO CECRISA 2000 também contribuiu para a definição de um novo modelo de gestão, ou seja, a partir do planejamento estratégico a organização definiu o orçamento com seus planos táticos, bem como a Qualidade, para dar sustentação ao plano.

Oliveira (1993) reforça a questão, quando diz que:

“Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (p. 29)

A principal preocupação da administração estratégica, segundo Oliveira (1993), está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, ou seja, ela deve dedicar-se ao processo de investigação das configurações atual e futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que, a partir dessas observações, e paralelamente, elas possam planejar suas ações e organizar seus recursos, de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir do administrador capacidade de dar respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e, por vezes, impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

A administração estratégica, segundo Oliveira (1993), representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isso porque os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que mais tem despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, quais sejam: globalização das economias, crescente avanço tecnológico com

impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação e transação comercial e crescente competitividade, entre outras, as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise ao maior aproveitamento das oportunidades.

Para o autor, a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa, por princípio, à constante atualização e adequação às novas configurações ambientais, decorrentes da permanente mudança e evolução no mundo dos negócios.

Essa atitude, tomada pelos dirigentes, demonstra que o PLANO CECRISA 2000 serviu e serve como um guia de orientação para a implementação do orçamento e da qualidade, contrariando a sistemática de vários estudiosos da área de qualidade, de que ela deve ser implementada de modo isolado, sem levar em conta o plano estratégico.

Por essa razão, os argumentos supracitados são corroborados, por Mitroff (1994) que diz é inteiramente impossível para uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a reengenharia, sem nunca confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem nunca ter que imaginar o que os clientes desejarão nos próximos dez anos e sem nunca ter que redefinir fundamentalmente o mercado servido. Sem essa reavaliação fundamental, certamente, a empresa será surpreendida a caminho do futuro. A defesa da atual posição de liderança não substitui a criação da futura liderança.

Um exemplo que pode ser citado de insucesso por erros de metodologia ou condução da elaboração do plano é o da XEROX. Ela não conseguiu criar novos negócios substanciais fora do negócio específico da empresa - as copiadoras. A XEROX perdeu mais oportunidades

de ganhar dinheiro, por não ter explorado as inovações, do que qualquer outra empresa na história. Por que toda essa inovação não foi explorada por ela ? Por que, para criar novos negócios, essa empresa precisaria ter regenerado sua estratégia principal e reinventado seu conceito de empresa: seus canais, processos de produção, clientes, critérios de promoção de gerentes, medidas para avaliar o sucesso, e assim por diante.

Esse exemplo mostra a necessidade da reconceitualização da estratégia, já que a moderna organização pode e deve ser transformada, para se manter no mercado. As organizações não podem mais ficar presas às práticas administrativas do passado, confirmando tanto os motivos que levaram o Grupo CECRISA SA a implementar tal plano, como a coerência metodológica posta em prática.

Mais uma vez o conceito de visão torna-se claro, ou seja, se os dirigentes do Grupo CECRISA SA não tivessem elaborado o plano baseado nos princípios da administração estratégica e no tripé planejamento, orçamento e qualidade, com certeza teriam elaborado um plano não para provocar mudanças, mas sim para fortalecer o *status quo*.

O depoimento de Maciel Neto (1994) reforça esses argumentos, já que:

“a adoção do estilo participativo pressupõe mudanças comportamentais significativas em toda a organização. Os gerentes passam a ouvir mais os colaboradores através de frequentes reuniões e conversas individuais. Abrem espaço para o questionamento. Ficam disponíveis para mudanças e melhorias. Os colaboradores se preocupam mais com o aperfeiçoamento dos trabalhos, agora mirando os resultados globais da empresa. A participação exige a partilha do “poder dos gerentes”. Os assuntos importantes passam a ser debatidos com os subordinados, com outros gerentes de mesmo nível hierárquico e com os superiores. As gerências que querem participação somente nos assuntos que não dizem respeito à sua própria área, não têm futuro nas organizações modernas. A transparência nas decisões é a mola mestra que impulsiona cada vez mais o espírito participativo. Não são admitidos “feudos”, “patotas”, “donos da verdade” e “aqui mando eu”. Participação não significa paralisia no processo decisório e muito menos desrespeito à hierarquia organizacional.

No momento certo as decisões têm que ser tomadas observando-se as responsabilidades atribuídas pela empresa. No entanto, no ambiente participativo antes da decisão ser tomada, ocorrem os debates para otimizá-la. O respeito mútuo, a simplicidade, o calor humano e a franqueza são características típicas do ambiente onde há participação. Estamos determinados na adoção do gerenciamento participativo. Trata-se de mais um poderoso instrumento do QTC - Qualidade Total Cecrisa. A criação e os resultados até aqui, dos Comitês de Melhorias nas Fábricas e dos Comitês temáticos no âmbito da Corporação são exemplos vivos do que é possível fazer. A diretoria tem estimulado a realização de reuniões de coordenação, especialmente para abrir espaço para todos opinarem. Os escritórios completamente abertos, sem divisórias, simbolizam, na prática, a nossa opção. Sabemos que a mudança cultural exige tempo. Mais importante que o tempo é a determinação. Convido a todos a refletirem sobre o tema. Vamos aproveitar o início do ano para adotar as providências que vão consolidar o gerenciamento participativo da CECRISA”.

Seu depoimento é corroborado pelos argumentos de Quinn (1980), quando menciona que o método de incrementalismo consciente auxilia a enfrentar os limites cognitivos e de processos sobre cada uma das principais decisões, na construção da estrutura lógico-analítica que estas requerem, e na criação da consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias de modo efetivo.

Além de guiar e avaliar a estratégia própria de cada diversificação, os processos incrementais ainda são necessários para gerenciar as ações psicológicas críticas e de poder que determinam a direção global e as conseqüências do programa. Tais processos auxiliam a unir os aspectos analíticos e comportamentais das decisões de diversificação, criando um amplo consenso conceitual das atividades arriscadas, flexibilidades organizacionais e de recursos e a dinâmica adaptativa, que determinam a duração e direção das estratégias de diversificação.

Dessa forma, segundo Quinn (1980), para a efetividade do planejamento dentro desses moldes é necessário que a empresa desenvolva algumas premissas:

- . passe a gerar um genuíno compromisso psicológico, em nível executivo para a diversificação;
- . prepare conscientemente para deslocar-se, quando for oportuno;
- . construa um *fator de conforto* para suportar riscos; e
- . desenvolva novos parâmetros operacionais.

Percebe-se, pois, que o processo de planejamento passa a ser mais gerencial dessa forma, preocupando-se com diversos fatores intrínsecos à empresa. Os recursos humanos são amplamente levados em consideração, principalmente com referência à conscientização, para a implantação de novos processos

Em contrapartida, a organização está sempre apta a alterar o rumo da sua estratégia, para atingir uma meta preestabelecida, tornando o planejamento flexível, no intuito de otimizar os resultados propostos.

Assim sendo, as empresas passam a ter o denominado pensamento estratégico, em que a contínua melhoria de métodos e processos é fator preponderante para a manutenção das organizações e para possibilitar a sua ampliação. Os fatores internos e externos devem ser continuamente mensurados e adaptados frente às mudanças que o mercado global impõe. Embora as metas estejam previamente definidas, os meios não o estão; os resultados quantitativos finais somente serão conhecidos após serem atingidos. O futuro de longo prazo é somente respondido quando se fizer presente (Quinn, 1980).

O planejamento estratégico é, antes de mais nada, um processo gerencial, uma incorporação de todos os processos que podem influenciar de alguma forma, os resultados da

empresa. A análise dos resultados, baseada puramente em dados quantitativos, não dará aporte suficiente para avaliar o sucesso de sua implementação. A dinâmica econômica não permite que os resultados sejam previstos para uma visão de longo prazo. Quando muito, apenas cenários podem ser desenvolvidos, no intuito de posicionar algumas estratégias em termos amplos.

É um ponto óbvio que qualquer estratégia que depende de tantas variáveis influentes não pode ser tratada de forma tão simplista quanto a proposta pelo planejamento formal. O ajuste a entre empresa e o ambiente externo que nela exerce influência dá-se de forma incremental e contínua.

De outro lado, quando se comparam os fundamentos discutidos por Mintzberg (1994), observa-se a congruência deles, já que os três modos puros propostos pelo autor não contribuem de forma eficaz para um bom planejamento. As empresas não podem ser tão precavidas ou alheias aos problemas, ou mesmo analíticas ao extremo, ao tentar formalizar todas as atividades futuras ao elaborar um planejamento.

Mintzberg (1994) acredita que a mesclagem entre os modos adaptativos e de planejamento poderia surtir efeitos favoráveis às empresas. Esse ponto de vista do autor realmente é bem coerente, já que as organizações poderiam planejar metas de prazos mais extensos, porém adaptando-se a cada ação da concorrência ou modificação do mercado.

Uma vez apresentados os fundamentos básicos de Oliveira (1993; 1988), Quinn (1980), Mitroff (1994) e de Mintzberg (1994), com o intuito de demonstrar para o leitor que tanto os motivos que levaram à implementação do plano como das etapas que delinearam a sua elaboração, encontram sustentação, de modo geral, nos argumentos desses autores, tem-se condições de discutir, de forma mais específica, as etapas que fizeram parte da metodologia

utilizada pela organização em relação as propostas metodológicas apresentadas por Oliveira (1988), Stoner (1984) e Vasconcelos Filho (1984).

QUADRO 5 – Comparativo das metodologias discutidas por Oliveira (1988), Stoner (1985) Vasconcelos Filho (1985), em relação a implementada pelo Grupo CECRISA SA

FASES DA METODOLOGIA PROPOSTA POR VASCONCELLOS FILHO	FASES DA METODOLOGIA PROPOSTA POR STONER, 1985	FASES DA METODOLOGIA PROPOSTA POR OLIVEIRA, 1988	ETAPAS DA METODOLOGIA QUE SERVIRAM DE BASE PARA A ELABORAÇÃO DO planejamento estratégico NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA
Definição do negócio	Estabelecimento dos objetivos	Diagnóstico estratégico	Definição da missão
Definição da missão	Definição da situação atual	Missão da empresa	Definição da intenção estratégica
Análise do ambiente	Determinação das facilidades e das barreiras	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Definição dos valores
Definição da filosofia de atuação	Preparo de um conjunto de medidas	Controle e avaliação	Definição das opções estratégicas
Definição das políticas	Definição de metas		Definição dos objetivos e das estratégias
Definição dos objetivos e metas			
Formulação de estratégias			
Checagem da consistência do plano			
Implementação			

Convém ressaltar que Oliveira (1988), antes de apresentar a metodologia para a elaboração do plano estratégico, faz alguns comentários a respeito das filosofias de planejamento. Nesse sentido, percebe-se que a filosofia de adaptação é que serviu de orientação

para os dirigentes do Grupo CECRISA SA elaborarem seu plano. Isso porque, segundo Oliveira (1988, p. 28), essa filosofia apresenta as seguintes características:

“baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los; supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que o homem é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; o conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma destas situações requer tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação”.

Percebe-se, dessa forma, que os argumentos de Oliveira (1988) são congruentes principalmente quando se leva em conta os motivos que levaram a organização a implementar o plano estratégico.

Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e de implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. Segundo Urivick (apud Oliveira, 1988, p. 47), “ nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão...”.

A partir da comparação das metodologias discutidas por Oliveira (1988), Stoner (1985) e Vasoncellos Filho (1985), em relação a utilizada pelo Grupo CECRISA SA, observa-se que o planejamento estratégico foi conduzido a partir de uma metodologia com vistas a assegurar seu sucesso. A partir da análise do Quadro 5, pode-se dizer que existem similaridades das

metodologias discutidas pelos autores considerados neste trabalho, em relação à implementada pela organização em estudo.

A decisão do que deve ficar, no processo de planejamento, em primeiro plano, ou seja, se é a definição da missão da empresa ou o seu diagnóstico, segundo Oliveira (1988), está coerente, já que segundo o autor têm-se duas possibilidades:

a) primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, aonde se quer chegar, e depois se estabelece como a empresa está para se chegar à situação desejada, ou

b) primeiramente se define em termos da empresa como um todo, como se está e depois se estabelece aonde se quer chegar.

Cada uma dessas possibilidades tem uma vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o *pé no chão*, quando inicia o processo de planejamento estratégico.

No caso da organização pesquisada, segundo depoimentos, a primeira possibilidade é que foi escolhida. A equipe dirigente reuniu-se por várias vezes com os principais envolvidos no processo de planejamento, com o objetivo de, em conjunto, estabelecerem a missão da empresa. Uma vez definida esta, os responsáveis por cada subsistema procuraram verificar como eles se encontravam naquele momento, a fim de verificar se a realidade da organização e do ambiente poderiam contribuir ou não para a consolidação da missão.

Mesmo não estando registrado no roteiro que orientou a elaboração do plano, conforme depoimentos e documentos pesquisados, pode-se perceber que os dirigentes realizaram a sondagem dos ambientes interno e externo. Vários quadros comparativos foram elaborados pelos colaboradores, para facilitar a discussão da atual realidade em relação à pretendida. Como exemplo, apresentam-se na sequência alguns pontos relativos à situação atual e à pretendida pela organização.

QUADRO 6 – Diagnóstico da situação atual e da pretendida

REALIDADE ATUAL	CECRISA 2000
Descentralização em andamento	Descentralização efetiva
Autonomia parcial para as Unidades e não uniformes	Cada Unidade deve ser uma Unidade de Negócio
Capacitação técnica deficiente	Alta capacitação técnica
Carência nas Unidades de Profissionais Técnicos de Apoio	Áreas executivas, técnicas e de apoio devem encontrar-se nas unidades fabris
Tecnologia não adequada	Automatização
Ênfase na produção	Ênfase no cliente e integração com o fornecedor
Estrutura organizacional verticalizada	Estrutura organizacional horizontalizada

FONTE: entrevistas realizadas no primeiro semestre de 1997.

A sondagem dos ambientes interno e externo, realizada pela organização, contribuiu para a definição dos objetivos e das estratégias, ressaltados pelos autores escolhidos neste trabalho, em suas propostas metodológicas.

A intenção estratégica equivale-se ao conceito de visão discutido por Oliveira (1988). A empresa bem-sucedida, segundo o autor, tem uma visão do que pretende; esta se constitui na

missão da empresa. A visão demonstra o estágio desejado pelos membros da organização, ou como eles gostariam que fosse a organização.

Ainda, pela comparação feita, percebe-se que as etapas definidas pela organização - como valores, opções estratégicas, objetivos e estratégias- fazem parte da fase denominada por Oliveira de Instrumentos Prescritivos e Quantitativos. Já Vasconcellos Filho (1985) procura apresentar de forma detalhada esses aspectos em sua proposta metodológica, conforme Quadro 5.

Os valores discutidos pela organização demonstram o conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e pensar.

À medida que muda a compreensão dos valores, os critérios que orientam as decisões também mudam. O sentido dessa mudança é ditado pelos vínculos que a organização mantém com seu ambiente.

Quando se leva em conta a metodologia proposta por Stoner (1985), observa-se que ela difere, em alguns aspectos, da metodologia proposta por Oliveira (1988) e, também, da que a organização pesquisada implementou. Isso porque para Stoner (1985), o planejamento deve começar com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade quer, conforme Quadro xx. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilita uma utilização eficaz dos recursos disponíveis na organização.

Uma vez identificadas as prioridades, o dirigente deve analisar até que ponto a organização ou a sub-unidade está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingi-los. Também deve identificar o que pode ajudar ou atrapalhar a consecução desses objetivos. Nessa etapa fica nítida a necessidade da realização do diagnóstico estratégico

discutido por Oliveira (1988), como sendo a primeira etapa do planejamento estratégico. Por fim, observa-se o conjunto de ações para atingir o(s) objetivo (s). Envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada (satisfatória) para se atingir os objetivos.

O que se pode observar em relação às metodologias apresentadas pelos autores considerados neste trabalho, em relação à implementada pela organização, é que existem similaridades entre as fases que devem ser levadas em conta na elaboração do plano estratégico. Verifica-se, todavia, que as etapas não seguem uma certa uniformidade, em termos de sequência lógica.

Isso porque, para Vasconcellos Filho (1985), a experiência brasileira tem mostrado que se deve adequar as metodologias propostas pelos estudiosos às características da organização, já que esse pode ser um dos fatores condicionantes dos resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomençar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição desses modelos ao pessoal interno.

As etapas da metodologia discutidas por Vasconcellos Filho (1985) de certo modo se aproximam da proposta de Oliveira (1988) e de Stoner (1985) e também da metodologia escolhida pela organização, na elaboração de seu plano de ação.

Percebe-se, todavia, como já ressaltado, que as metodologias propostas diferem em termos de denominação e de sequência de etapas. Mas, como frisou Vasconcellos Filho (1985), a metodologia deve servir como guia de orientação. Cada organização precisa elaborar seu plano de acordo com suas características, com o intuito de se respeitar sua cultura e história.

Por essa razão, concorda-se com os autores, quando dizem que o plano deve ser, de certo modo, contingencial, para resguardar os princípios que dão sustentação à administração estratégica, que é adaptação.

Por exemplo, a análise ambiental, por meio do instrumento cenários, pode oferecer à organização uma revisão de situações futuras e respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Uma vez estimada a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização pode continuar com seu processo de planejamento, realizando as etapas seguintes, considerando o cenário que apresente a maior probabilidade de ocorrência.

Outro aspecto a considerar, não ressaltado por Oliveira (1988) e por Stoner (1985), de forma direta, diz respeito à checagem da consistência do plano estratégico. Tilles (apud Vasconcellos Filho, Machado, 1982) adverte que, antes de implantar o que foi planejado, devem-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, e cultura organizacional), consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, conjuntura econômica e política), riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos), e horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

Independentemente de suas similaridades ou não, e ainda da sequência lógica de como os autores pesquisados têm trabalhado a questão metodológica para a elaboração do plano estratégico, pode-se dizer que a organização pesquisada procurou contemplar de modo contingencial os principais aspectos que devem fazer parte da discussão da elaboração do plano estratégico, já que em seu plano consta a definição da missão, da intenção estratégica,

dos valores e das opções estratégicas, a partir do cenário interno e externo, e dos objetivos e das estratégias necessárias para sua consolidação.

Não fica evidente qual a metodologia utilizada pelos dirigentes da organização pesquisada na implementação do plano. Segundo depoimentos dos entrevistados, a implementação das estratégias ocorreu de forma fechada, já que só os gerentes corporativos é que puderam tomar conhecimento do que deveria ser feito em cada sub-sistema.

Tem-se conhecimento, a partir das entrevistas realizadas, que os principais pontos do plano foram divulgados para todos os colaboradores, sem o devido detalhamento. Uma questão, no entanto, ficou bastante evidente: de que a tanto qualidade como os planos táticos e o orçamento se encontravam amarrados na espinha dorsal do plano estratégico. Por essa razão, concorda-se com os fundamentos de Vasconcellos e Pagnoncelli (1993), de que, para se assegurar o sucesso do planejamento estratégico, o dirigente deve:

- considerar efetivamente o plano estratégico por exemplo, no processo decisório;
- assegurar a participação efetiva da Diretoria, na elaboração do plano;
- mentalizar que planeja quem executa;
- evitar o excesso de formalismo no processo;
- acompanhar e avaliar efetivamente a implantação do planejamento estratégico;
- assegurar a divulgação estratégica do planejamento estratégico;
- assegurar a alocação de recursos, pessoas e tempo necessários para serem atingidos os objetivos;
- ajustar a estrutura e assegurar o plano;
- manter o plano atualizado;
- manter o plano realista, porém desafiante;

- manter a transparência do processo;
- reconhecer os resultados obtidos;
- desenvolver planos contingenciais.

Por fim, Amboni, Lima e Cruz (1997) comentam a importância da identificação da estrutura valorativa e o processo de sensibilização dos integrantes da organização como pré-requisitos à elaboração da metodologia.

No momento em que se discute a implementação do planejamento estratégico, o consultor ou agente de mudança tem que identificar a estrutura valorativa dos principais dirigentes e/ou co-responsáveis pelo processo de planejamento. Isso porque, através da descoberta dos valores, tem-se condições de se verificar a postura dos envolvidos no processo, ou seja, se eles apresentam um perfil mais caracterizado por gestores de oportunidades internas e externas ou de recursos.

O gestor de oportunidades, como afirma Ransburg (1992) no livro *Quem não faz poeira como poeira*, procura, antes de tomar qualquer tipo de decisão, verificar o que está do outro lado da mesa ou quais as repercussões da decisão tomada, para os clientes internos e externos. Fica nítida a postura de um dirigente que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aprendizado contínuo. Por essa razão é que o gestor de oportunidades internas e externas é quem mais suporta os fundamentos discutidos por Schon (1971), a respeito das mudanças que podem ser promovidas com a implementação do plano estratégico. Segundo esse autor, torna-se fundamental aprender a suportar, guiar, influenciar

e administrar essas transformações. O empreendedor precisa ter capacidade de empreendê-las de forma integral, a ele mesmo e as suas organizações.

Já o gestor de recursos caracterizado como burocrata preocupa-se muito mais com o desenvolvimento de atividades internas, sem levar em conta o que se passa dentro e fora da organização. Não se interessa com as consequências da repercussão das decisões tomadas no âmbito da organização. Tem medo de dialogar com o grupo. Prefere ficar sentado atrás de uma mesa, tomando decisões sem identificar o que está do outro lado da mesa e fora da empresa. O gestor de recursos busca a manutenção do estado estável, quando se consideram os fundamentos de Schon.

De acordo com esse autor, a crença no estado estável corrobora a postura de gestor de recursos, no momento em que se observa que eles, nessas situações, procuram proteger-se da **ameaça** inerente à mudança, pelo fato de ela gerar angústias, porque o indivíduo julga-se incapaz de suportá-la. Além do mais, segundo o autor, as **crises** forçam elementos vitais do sistema para a **mudança**; que ameaça o planejamento estratégico, cuja manutenção, para os dirigentes, é importante para a existência da organização. A mudança traz consigo, ainda, **reformulação nas fronteiras do conhecimento**, que entram em choque com a capacidade atual do indivíduo/organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que podem ser geradas.

Nesse sentido é que os dirigentes procuram manter o estado estável, mesmo em muitos casos de modo inconsciente devido à:

* **desatenção** para com os dados e sinais que podem modificar a maneira habitual de perceber os fatos (seletividade).

* administração de uma forma de **economia interna**, na qual mudanças num domínio encontram estabilidade compensatória em outros.

* implementação de um programa ativo e contínuo de **manutenção homeostática** do sistema no qual se encontra inserido.

Em síntese, pelos argumentos apresentados fica nítido que a estrutura valorativa tem que ser descoberta pelo agente de mudança, a partir de um bate papo informal com os funcionários a respeito dos objetivos pretendidos pelos dirigentes da organização em relação a qualquer processo de mudança, que pode ir desde um simples treinamento até a implementação da qualidade total. Uma vez descoberta a estrutura valorativa, tem-se condições de verificar o perfil dominante dos dirigentes, ou seja, se estes apresentam um perfil mais voltado para gestor de oportunidades e/ou de recursos. Quando se levam em conta os argumentos apresentados por Schon (1971), a respeito do estado estável e das dificuldades que se tem para implementar a administração estratégica como ação da aprendizagem organizacional, fica evidente que, para ele, a postura gerencial de oportunidades e de recursos associadas aos tipos de homem é que se pode entender melhor que a estrutura valorativa vigente nas organizações e na sociedade é que determina a maior ou menor aprendizagem organizacional.

Para corroborar o que se está dizendo, vale comparar o perfil de gestor de recursos com o dos tipos de homem reativo e operacional, pelo fato de eles darem mais ênfase à manutenção dos padrões vigentes, pelo ajustamento dos indivíduos aos contextos dos trabalhos sem se preocuparem com o seu crescimento pessoal.

A partir da identificação da estrutura valorativa, vista por meio dos fundamentos descritos por Schon e Ransburg, dentre outros autores, o agente de mudanças passa a trabalhar os referenciais obtidos na primeira etapa.

Outro aspecto diz respeito à sensibilização. O agente de mudança, visando assegurar o sucesso do planejamento estratégico, deve para mostrar a importância e os reflexos do perfil de gestor de recursos e de oportunidades. Para isso, ele deve levar em conta, a nosso ver, os fundamentos básicos discutidos por Schon a respeito do estado estável e instável, associado aos modelos de homem argumentados por Ramos e dos tipos de perfis de gestores discutidos por Ransburg.

O programa de sensibilização necessita ter por objetivo mostrar para os envolvidos no processo que as organizações, grupos e indivíduos precisam mudar e/ou se ajustar, para tornarem a organização mais competitiva.

Por isso é que, para Schon, a mudança é inevitável. Parece que as estratégias de mudança das instituições têm passado necessariamente por rebeldia e revoluções, forçando à perda do estado estável.

Uma vez sensibilizado pelo agente de mudança, o grupo deve, em conjunto, definir as etapas que podem favorecer a implementação da organização de aprendizagem. Fica evidente que o processo deve ser construído e reconstruído na medida do necessário, sempre com a participação dos envolvidos no processo.

Também para os autores estudados, o controle e a avaliação devem ser feitos para que o planejamento possa tornar-se eficiente. O papel do controle e da avaliação é comparar o resultado com o planejado, bem como realizar as mudanças necessárias para minimizar os desvios dos processos, de controle e avaliação, que estão divididos em quatro etapas. A primeira diz respeito ao estabelecimento dos objetivos; a segunda ao padrão que será alcançado; a terceira à análise dos resultados e a quarta corresponde à comparação dos

padrões, para que seja possível, então, corrigir os desvios que podem ocorrer na implementação do planejamento estratégico.

O controle deve ser realizado durante toda a utilização do planejamento estratégico, com o intuito de minimizar, dessa forma, os desvios que venham a ocorrer e, ao final dele, tentar extinguir.

A realização do controle pode se dar em vários níveis, já que o mesmo depende do tipo de planejamento implantado pelo administrador. Quando referir-se à organização como um todo, o controle é estratégico; se for direcionado ao desempenho das áreas funcionais, é do tipo tático; e por fim, quando tratar da maneira de execução das operações, é operacional.

A informação deve ser considerada peça chave no controle do planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional, pois é por meio dele que se torna possível a análise correta do ecossistema, da organização. A informação proporciona ainda aos funcionários a chance de se manterem informados sobre o que está acontecendo no universo da organização em que atuam. Por isso ela deve ser encarada com fator muito importante para obtenção de bons resultados do processo de planejamento estratégico.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações decorrentes da investigação apresentada no presente trabalho.

5.1 Conclusões

É oportuno lembrar que o objetivo geral deste trabalho foi o de verificar se existem similaridades ou não entre as metodologias de planejamento estratégico discutidas pelos estudiosos da área - considerados neste trabalho - em relação à implementada pelo Grupo CECRISA SA, em 1993. Em decorrência dessa proposta, o autor atingiu as seguintes conclusões:

Em primeiro lugar, observa-se uma certa similaridade entre os fundamentos teóricos e empíricos relativos às metodologias de planejamento estratégico, que podem ser utilizadas para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico discutidas pelos especialistas da área, levando-se em conta a realidade da organização pesquisada.

Conclui-se que as metodologias de planejamento estratégico discutidas pelos autores aqui citados permitem o entendimento dos motivos que levam as organizações a fazerem uso de planejamento. O nível de compreensão do processo de planejamento, todavia, pode decorrer da metodologia escolhida, porque o pesquisador, dependendo da metodologia, irá

dispor de maior ou menor poder para entender e justificar as etapas que delinearão o planejamento estratégico que se percebe nas organizações.

Os fundamentos teóricos apresentados por Oliveira (1993) mostram que a administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções, para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada pela empresa como um todo, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental e com a maximização das relações interpessoais. Isso porque a principal preocupação da administração estratégica encontra-se na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, ou seja, ela deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que, a partir dessas observações, e paralelamente a elas, possam planejar suas ações e organizar seus recursos, de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva, isto é, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e, por vezes, impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

Assim, no momento em que o pesquisador parte dessa premissa, os resultados do estudo não se limitam aos resultados por si só, mas, acima de tudo, ao processo de como foi conduzido o planejamento estratégico nas organizações.

As considerações apresentadas acerca da importância da administração estratégica, de certo modo, foram verificadas na prática da organização pesquisada no momento em que se procuraram entender, principalmente, as etapas que foram levadas em conta pelos dirigentes dessa organização. Fica bastante claro, para o autor, que os fundamentos que circunscrevem a administração estratégica servem como orientação básica, para a pesquisa, já que sua preocupação é com a adaptação ao ambiente interno e externo das organizações.

As adaptações operadas nos ambientes interno e externo da organização devem ocorrer em função de uma meta previamente proposta e não desconexa, alterando o rumo das ações conforme as variações do mercado. As mudanças devem ser lógicas e incrementais.

O método de incrementalismo consciente, segundo Quinn (1980), auxilia a enfrentar os limites cognitivos e de processos sobre cada uma das principais decisões, na construção da estrutura lógico-analítica que elas requerem e na criação da consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias de modo efetivo.

Além de guiar e avaliar a estratégia própria de cada diversificação, os processos incrementais ainda são necessários para gerenciar as ações psicológicas críticas e de poder que determinam a direção global e as conseqüências do plano estratégico. Tais processos auxiliam a unir os aspectos analíticos e comportamentais das decisões de diversificação, criando um amplo consenso conceitual das atividades arriscadas, flexibilidades organizacionais e de recursos e a dinâmica adaptativa, que determinam a duração e direção das estratégias de diversificação.

Percebe-se, pois, que o processo de planejamento passa a ser mais gerencial dessa forma, preocupando-se com diversos fatores intrínsecos à empresa. Os recursos humanos são

amplamente levados em consideração, principalmente com referência à conscientização para o estabelecimento de novos processos.

Em contrapartida, a organização está sempre apta a alterar o rumo da sua estratégia, para atingir uma meta preestabelecida, tornando o planejamento flexível, no intuito de otimizar os resultados propostos.

Dessa forma, a organização pesquisada passou a ter, com a implementação do planejamento estratégico, o denominado *pensamento estratégico*, pelo qual a contínua melhoria de métodos e processos representa fator preponderante para a manutenção e possibilidade de ampliação das organizações. Os fatores internos e externos vêm sendo continuamente mensurados e adaptados, frente às mudanças que o mercado global impõe. Embora as metas estejam previamente definidas, os meios não são definitivos.

Percebe-se, pelo que foi argumentado até então, que o planejamento estratégico é, antes de mais nada, um processo gerencial, uma incorporação de todos os processos que podem influenciar de alguma forma os resultados da empresa. A análise baseada em resultados puramente quantitativos não dará aporte suficiente para o sucesso de sua implementação. A dinâmica econômica não permite que os resultados sejam previstos para uma visão de longo prazo; quando muito, apenas cenários podem ser desenvolvidos, no intuito de posicionarem algumas estratégias em termos amplos.

Isso confirma que a atitude tomada pelos dirigentes do Grupo CECRISA SA demonstra que o PLANO CECRISA 2000 serviu e serve como um guia de orientação para a implementação do orçamento e da qualidade, da empresa, contrariando a sistemática de vários estudiosos da área de qualidade de que esta deve ser implementada de modo isolado, sem se levar em conta o plano estratégico.

Por essa razão, os argumentos supracitados são corroborados, por Mitroff (1994), quando afirma que é inteiramente impossível para uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a *reengenharia* sem nunca confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem nunca ter que imaginar o que os clientes desejarão nos próximos dez anos e sem nunca ter que redefinir fundamentalmente o mercado servido. Sem essa reavaliação fundamental, contudo, a empresa será surpreendida a caminho do futuro. A defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança.

Mais uma vez o conceito de visão torna-se claro, ou seja, se os dirigentes do Grupo CECRISA SA não tivessem elaborado o plano estratégico baseado nos princípios da administração estratégica e no tripé planejamento, orçamento e qualidade, com certeza teriam elaborado um plano não para provocar mudanças, mas sim para fortalecer o *status quo* da empresa.

Por essa razão, a metodologia torna-se fundamental, já que pode favorecer o processo ou apenas os resultados. Quando as organizações decidem pela metodologia de resultados, com certeza estarão mais propensas à consolidação da cultura vigente do que à mudança incremental de seus valores e pressupostos.

A partir da comparação das metodologias discutidas pelos estudiosos da área considerados neste trabalho, em relação à utilizada pelo Grupo CECRISA SA, observa-se que o planejamento estratégico foi conduzido a partir de uma metodologia com vistas a se assegurar seu sucesso com envolvimento dos funcionários do Grupo. Assim, pode-se dizer que existem similaridades das metodologias discutidas pelos autores em relação à metodologia implementada pela organização em estudo. Verifica-se, todavia, que as etapas da metodologia não seguem uma certa uniformidade, em termos de sequência lógica.

Para Vasconcellos Filho (1985), a experiência brasileira tem mostrado que se devem adequar as metodologias propostas pelos estudiosos às características da organização estudada, já que esse pode ser um dos fatores condicionantes dos resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomeçar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição do modelo ao pessoal interno.

Por essa razão, concorda-se com os autores quando eles dizem que o plano estratégico deve ser contingencial, até de certo modo para resguardar os princípios que sustentam a administração estratégica, que é adaptação.

A análise ambiental, por exemplo, por meio do instrumento cenários, pode oferecer à organização uma revisão de situações futuras e respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Uma vez estimada a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização pode continuar com seu processo de planejamento.

Independentemente das similaridades ou não de metodologias, e ainda da sequência lógica de como os autores pesquisados têm trabalhado a questão metodológica para a elaboração do plano estratégico, conclui-se que a organização pesquisada procurou contemplar de modo contingencial os principais aspectos que devem fazer parte da elaboração do plano estratégico, já que em seu plano consta a definição da missão, da intenção estratégica, dos valores e das opções estratégicas a partir do cenário interno e externo, e dos objetivos e das estratégias necessárias para sua consolidação.

Além dos aspectos mencionados, conclui-se ainda que a identificação da estrutura valorativa dos principais dirigentes e/ou co-responsáveis pelo processo de planejamento serve como etapa primordial desse processo; porque, através da descoberta dos valores, tem-se

condições de se verificar a postura dos nele envolvidos, ou seja, se eles apresentam um perfil mais caracterizado por gestores de oportunidades internas e externas ou de recursos.

A crença no estado estável corrobora a postura de gestor de recursos, no momento em que se observa que estes, nessas situações, procuram proteger-se da ameaça inerente a mudanças por elas gerarem angústias, pelo fato de o indivíduo julgar-se incapaz de suportá-las. Além do mais, segundo Schon (1971), as crises forçam elementos vitais do sistema, em direção a mudanças, que ameaçam o estado estável, cuja manutenção, para os dirigentes, é importante para a existência da organização. A mudança também traz consigo uma reformulação nas fronteiras do conhecimento, que entram em choque com as capacidades atuais do indivíduo/organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que pode ser gerada.

Outro aspecto diz respeito à sensibilização. O agente de mudança, com vistas a assegurar o sucesso do planejamento estratégico, deve desmistificar conceitos para mostrar a importância e os reflexos do perfil de gestor de recursos e de oportunidades. Para isso, deve levar em conta, segundo o responsável por este trabalho, os fundamentos básicos relativos ao estado estável e instável, bem como os modelos de homem e dos tipos de perfis de gestores para se deflagrar o processo.

Por fim, a informação deve ser considerada peça chave no controle do planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional, pois é por meio dele que se torna possível a análise correta do ecossistema, da organização. A informação proporciona aos funcionários a chance de se manterem informados sobre o que está acontecendo no universo da organização em que atuam. Por isso, ela deve ser encarada como um elemento muito importante para obtenção de bons resultados do processo de planejamento estratégico.

5.2 Recomendações

A partir da conclusão deste trabalho, muitas questões chamaram atenção do autor e merecem ser citadas, como recomendações e/ou sugestões:

- a primeira delas já foi mencionada ao se discutir a importância da combinação das metodologias de planejamento estratégico, ou seja, as características culturais vigentes nas organizações devem ser respeitadas;
- a segunda recomendação decorre da proposta apresentada por Quinn (1980): o processo deve ser incremental e nunca radical.
- a terceira recomendação vincula-se aos resultados do estudo, já que eles não representam uma etapa acabada. Servem para reflexão dos dirigentes do setor, no sentido de se obter a consolidação da administração estratégica de forma contínua e não apenas para sanar momentos de crise. As organizações precisam dar novos conceitos aos parâmetros de seus modelos para tirarem maior proveito do ambiente externo.
- a quarta recomendação decorre ainda dos achados do presente estudo, no sentido de que o planejamento estratégico deve: a) estar ligado ao processo decisório; b) assegurar a participação efetiva da diretoria da organização; c) mentalizar quem planeja, quem executa; d) evitar o excesso de formalismo no processo; e) acompanhar e avaliar efetivamente a

implantação do planejamento estratégico; f) assegurar a divulgação estratégica do planejamento estratégico; g) assegurar a alocação de recursos, pessoas e tempo necessários para serem atingidos os objetivos; h) ajustar a estrutura e assegurar o plano; i) manter o plano atualizado; j) manter o plano realista, porém desafiante; k) manter a transparência do processo; l) reconhecer os resultados obtidos para desenvolver planos contingenciais.

- a quinta recomendação relaciona-se com a utilidade dos resultados deste estudo para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, seus docentes e discentes. Os resultados alcançados evidenciam a necessidade do desenvolvimento de outros projetos, para se checar, principalmente, os motivos que levam/levaram os dirigentes da organização a implementar o planejamento estratégico como alternativa para a recuperação das organizações em processo de crise e de sucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, M. de P. et al. (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- A VEZ da formiga. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.5, n.32, p. 25/26, jan./fev., 1997.
- AGORA a Iso 9000. **Mundo Cerâmico**. São Paulo, v.3, n.15, p. 22-24, nov./dez., 1994.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALTERNATIVA natural. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.17, p.23-25, mar./abr., 1995.
- ALTERNATIVAS ao gás. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.9, p.28-31, nov./dez., 1993.
- AMBONI, N. **O caso Cecrisa SA: uma aprendizagem que deu certo**. Florianópolis: UFSC/CTC/EPS (Tese de doutorado), 1997.
- AMBONI, N., LIMA, A. J. de., CRUZ, L. **Metodologia para a elaboração e para à implementação do planejamento estratégico**. Florianópolis: ESAG/UDESC, 1997 (mimeo).
- ANDREWS, K.R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1977.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- APOSTA no dinamismo. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.8, p.30-31, set./out., 1993.
- BRIDI, B. É hora de descapitalizar: entrevista. **Revista Anamaco**, São Paulo, v.6, n.60, p.24-30, dez.96/jan.97.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. New directions in organizational analysis conference, Lancaster, England. 1979
- CAMPEÕES de vendas. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.19, p. 20-22, abril, 1997 .

- CECRISA sai da concordata. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.28, p.26-27, agosto, 1996.
- CECRISA revestimentos cerâmicos. **Relatório do Grupo Cecrisa SA**. 1997.
- CESÁRIO assume Cecrisa. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.6, n.34, p.22-23, abril, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- COMO ser competitivo. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.19, p. 14-16, jul/ago., 1995.
- DEGEN, R.J. Planejamento estratégico: novos caminhos. **Revista Exame**, São Paulo (s.n., s.l.), 1990.
- DeGEUS, A.P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v.66, n.2, p.70-74, mar./abr., 1988.
- DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. **Diálogo**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.
- DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração)
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GLUCK, F.W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame**. São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- KUPFER, D. A produção made in Brazil e seus desafios. **Rumos**, Rio de Janeiro, p. 10-11, julho, 1996.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958

- MERCADO. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.5, n.32, p.33, jan./fev., 1997.
- MERCADO. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.6, n.33, p.33, março, 1997.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, jan./feb. 1994.
- MITROFF, I.I., MASON, R.O., PEARSON, C.M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PAGNONCELLI, D., VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Quality mark, 1992.
- PRODUTOS certificados. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.8, n.15, p.16, nov./dez., 1994.
- PUBLICAÇÕES legais. Cecrisa Revestimentos Cerâmicos SA: relatório de administração. Criciúma, **Jornal da Manhã**, p.13-17, maio, 1997.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, III., Business one irwin, 1980
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- SCOTT, W. R. The organization or environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.

STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DEN DAELE, L. D. Qualitative models in developmental analysis. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.

VASCONCELLOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

7.1 Bibliografia

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.1, set., 1993.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.2, out., 1993.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.4, dez., 1993.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.5, jan., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.6, fev., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.7, mar., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.8, abr., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.9, maio., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.10, jun., 1994.

CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.12, ago., 1994.

- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.1, n.13, set., 1994.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.14, out., 1994.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.15, nov., 1994
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.16, dez., 1994.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.17, jan./fev., 1995.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.18, mar., 1995.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.19, abr., 1995
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.20, maio., 1995.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.2, n.21, jun./jul., 1995.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.3, n.22, ago./set., 1995
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.3, n.24, dez., 1995.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.3, n.25, mar., 1996.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.4, n.26, out., 1996.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.4, n.27, dez., 1997.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.4, n.28, fev., 1997.
- CECRISA total: **Informativo**, Criciúma, v.4, n.29, maio, 1997.