

## Estratégia e Planejamento Estratégico nas Organizações

Para construir uma base crítica sólida para análise da estratégia e do processo de planejamento estratégico em organizações inseridas em ambientes turbulentos, o autor buscou reunir os principais conceitos com que teve contato em sua vida profissional e acadêmica. Pode-se constatar que, em alguns momentos, o sucesso de uma iniciativa dependeu de um desses conceitos aplicados na organização, considerando suas idiossincrasias, ou o insucesso dependeu da falta de aplicação deles.

Segundo Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional. Por isso, as principais definições de estratégia são analisadas, e posteriormente, as dimensões das decisões estratégicas são identificadas, segundo Fréry (2006), para diferenciar uma decisão tática de uma decisão estratégica.

A evolução dialética histórica do planejamento estratégico também é discutida, de acordo com a classificação proposta por Pava (1980). O Racionalismo Compreensivo (tese) e o Incrementalismo Disjunto (antítese) são apresentados para introduzir os fundamentos do Planejamento Adaptativo (síntese) e suas duas linhas de pensamento: conceituação sinóptica e formulação aberta.

Considerando essa abordagem de planejamento, a importância da caracterização ambiental – interna e externa - é discutida. Como ponto crítico da caracterização do ambiente interno, o autor analisa a identificação e desenvolvimento dos recursos da organização (Barney e Hesterly, 2005), das competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1990) e capacidades organizacionais (Chakravarthy, 1997).

Na caracterização do ambiente externo, a habilidade definida como visão periférica, segundo Day e Schoemaker (2006), para detecção de sinais fortes e fracos de possíveis mudanças recebe atenção especial. Não é suficiente para uma organização, que atua em ambiente turbulento, conseguir apenas mapeá-lo. É necessário também desenvolver a habilidade de detectar os sinais, fortes e fracos, que podem determinar o sucesso ou o fracasso dessa organização.

Com um entendimento da organização, incluindo seus diferenciais, do ambiente em que ela está inserida e do processo de planejamento estratégico, a construção de cenários é apresentada, para possibilitar a preparação da organização para possíveis futuros (mapeamento das incertezas).

Algumas considerações sobre a implantação do processo de planejamento estratégico - em que a organização busca e administra os recursos necessários para a execução da estratégia - e no monitoramento desse processo (com os indicadores certos) são analisadas.

## 2.1

### Definições de Estratégia

A palavra *estratégia*, do grego *strategía*, adotada inicialmente na área militar, foi definida como a arte de planejar e executar movimentos e operações de recursos militares, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos, segundo Ferreira (1999). Essa definição tradicional mostra a necessidade da gestão dos recursos disponíveis, de maneira eficiente, para alcançar determinados objetivos e também apresenta a necessidade do estabelecimento de diretrizes para nortear as decisões em todos os níveis da organização, considerando o ambiente.

Posteriormente, a idéia, com as devidas adaptações - sendo a principal a consideração de um processo integrado de formulação e implementação da estratégia - foi adotada também nas organizações sem fins militares, principalmente nas empresas públicas e privadas (com abordagens diversas).

Para analisar as diferentes abordagens do conceito da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) identificam dez escolas de pensamento estratégico, cada uma com suas peculiaridades, apresentadas no quadro 1. Assim como Mintzberg *et al.* (1998), o autor acredita que essas escolas representam diferentes fases ou aspectos no pensamento estratégico e que podem coexistir em uma organização.

Ao identificar as dez diferentes escolas de pensamento estratégico, é possível perceber três diferentes perfis de comportamento que guiam essas escolas: prescritivo, descritivo ou integrador.

Quadro 1 – As dez escolas de pensamento estratégico (extraído de Mintzberg *et al*, 1998)

ESCOLA		DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	ESPÍRITO EMPREENDEDOR	COGNITIVA
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Autores	P. Selznick seguido de K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Obras da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten) e com destaque de M.E. Porter	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros economistas	H.A. Simon e J.G. March
	Disciplina Base	Nenhuma (metáfora arquitetônica).	Algumas associações ao planejamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética.	Economia (organização industrial) e história militar.	Nenhuma (embora obras iniciais venham de economistas).	Psicologia (cognitiva).
	Campeões	Professores de Estudos de Casos (sobretudo da Universidade de Harvard), amantes da liderança – principalmente nos Estados Unidos.	Gestores "profissionais", MBA, especialistas empresariais (sobretudo em finanças), consultores e <i>controllers</i> governamentais - em especial em França e nos Estados Unidos.	Como na escola do planejamento, especialistas empresariais particularmente analíticos, <i>boutiques</i> de consultoria e autores militares – particularmente nos Estados Unidos.	Imprensa de negócios popular, individualistas, pequenos empresários por todo o lado, com mais força na América Latina e entre chineses da diáspora.	Os que possuem um pendor psicológico - pessimistas de um lado, otimistas do outro.
	Mensagem pretendida	Adaptar-se	Formalizar	Analisar	Prever	Lidar com o assunto ou criar
	Mensagem atendida	Pensar (a formação da estratégia como estudo de caso).	Programar (em vez de formular).	Calcular (em vez de criar ou comprometer-se).	Centralizar (e depois esperar).	Preocupar-se (não sendo capaz de lidar com a situação).
	Palavras-chave	Congruência, competência distintiva, vantagem competitiva, realização.	Programa, orçamento, esquema, cenário.	Estratégia genérica, análise da concorrência, curva de experiência.	Golpe de audácia, visão, perspicácia.	<i>Staff</i> , ambiente, conceito, percepção, interpretação, estilo cognitivo.
CONTEÚDO, PROCESSO	Estratégia	Perspectiva planejada, única.	Divisão em subestratégia e programas.	Posições genéricas planejadas (concorrência).	Pessoal, perspectiva única (visão), nicho.	Perspectiva intelectual (conceito de indivíduo).
	Processo Básico	Cerebral, simples; informal, crítico, deliberado (prescritivo)	Formal, subdividido, deliberado (prescritivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo).	Visionário, intuitivo, deliberado (descritivo).	Mental, emergente (inovador ou com conteúdo descritivo).
	Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, por incrementos	Fragmentada, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Pouco freqüente (rejeitada o construída mentalmente)
	Organização	Ordenada	Estruturada, Subdividida	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias	Maleável, simples	Acessória
	Liderança	Dominadora, crítica	Atenta para os procedimentos	Atenta para análises	Dominadora, intuitiva	Fonte de conscientização passiva ou crítica
	Ambiente	Prático	Que consente	Que consente se for compreendido	Manobrável, cheio de nichos	Inovador ou construído

Quadro 1 cont. – As dez escolas de pensamento estratégico (extraído de Mintzberg *et al*, 1998)

		APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Autores	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik, e W.G. Astley (macro)	E. Rhenman e R. Normann, na Suécia. Nenhuma outra fonte óbvia.	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da Contingência (e.g., D.S. Pugh e outros)	A.D. Chandler, grupo universitário McGill (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow
	Disciplina Base	Algumas ligações periféricas à teoria da aprendizagem na psicologia e educação. Teoria do caos em matemática.	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
	Campeões	Pessoas inclinadas para a experimentação, ambigüidade, adaptabilidade – em especial no Japão e na Escandinávia.	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especialmente em França.	Pessoas que gostam do social, espiritual, coletivo – especialmente na Escandinávia e no Japão.	Ecologia da população, alguns teóricos da organização, dissidentes e positivistas em geral – em especial nos países anglo-saxônicos.	Integradores em geral, bem como agentes da mudança. Configuração - popular nos Países Baixos. Transformação - popular nos Estados Unidos.
	Mensagem pretendida	Aprender	Promover	Unir-se	Reagir	Integrar, transformar
	Mensagem atingida	Jogar (mais do que perseguir)	Reunir (mais do que compartilhar)	Perpetuar	Capitular (em vez de enfrentar)	Revolucionar (ao invés de se adaptar)
	Palavras-chave	Incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica.	Discussão sobre preços, conflito, coalizão, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança.	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo.	Adaptação, contingência, seleção, complexidade, nicho.	Configuração, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização.
CONTEÚDO, PROCESSO	Estratégia	Por esquemas, única.	Posições e esquemas políticos e cooperativos, abertura ou segredo.	Perspectiva coletiva, única.	Posições específicas (nichos), genérica.	Uma das anteriores, dependendo do contexto.
	Processo Básico	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Conflitante, agressivo, desordenado, emergente (micro), deliberado (macro)	Ideológico, contido, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto, emergente (descritivo)	Integrador, episódico, ordenado, descritivo
	Mudança	Contínua, por incrementos ou fragmentada	Freqüente, fragmentada	Rara (resistência ideológica)	Rara e quântica (ecologia), fragmentada	Ocasional e revolucionária
	Organização	Eclética, flexível	Conflitante, desalinhada (micro); agressiva, facilitando o controle (macro)	Normativa, coerente	Que consente, simples	Mutante
	Liderança	Atenta ao aprendizado	Fraca (micro); indeterminada (macro)	Simbólica	Sem poder	O agente de mudança, além dos outros
	Ambiente	Complicado, imprevisível	Contestação (micro); conciliação (macro)	Acessório	Exigente	Um dos anteriores

As escolas de natureza prescritiva – Escola de *Design*, Escola de Planejamento e Escola de Posicionamento – têm uma preocupação maior em determinar como a estratégia deve ser formulada em detrimento do que acontece no dia-a-dia da organização. As descritivas – Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental – têm uma preocupação maior na percepção de como estratégias se formam de fato, em detrimento da prescrição. O perfil integrador, da Escola de Configuração, combina elementos das outras, tratando da formulação das estratégias, do seu conteúdo, da estrutura organizacional e o ambiente.

Em uma análise mais detalhada, Mintzberg *et al.* (1998) identificam os “cinco P’s da estratégia”: Plano, padrão, posição, perspectiva e *plot* (trama). A Estratégia como um Plano é a estratégia pretendida – uma direção, um curso de ação para o futuro. A Estratégia como Padrão consiste basicamente na identificação de um comportamento consistente de comportamento ao longo do tempo – estratégia realizada. A Estratégia como Posição consiste na localização de determinados produtos em determinados mercados. A Estratégia como Perspectiva trata da maneira fundamental que uma organização tem para fazer as coisas. E a Estratégia como Trama consiste em ‘manobras’ específicas para enganar um oponente ou concorrente (nesses casos a verdadeira estratégia costuma ser a ameaça e não a estratégia em si).

A Escola de *Design*, a primeira das dez escolas definidas por Mintzberg *et al.* (1998), estabelece que a formação da estratégia é um processo deliberado do pensamento consciente e a responsabilidade por esse controle e essa percepção são do executivo principal. O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal, e as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual.

O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. Essas estratégias devem ser explícitas. Assim, precisam ser mantidas simples, pois somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas (figura 2).

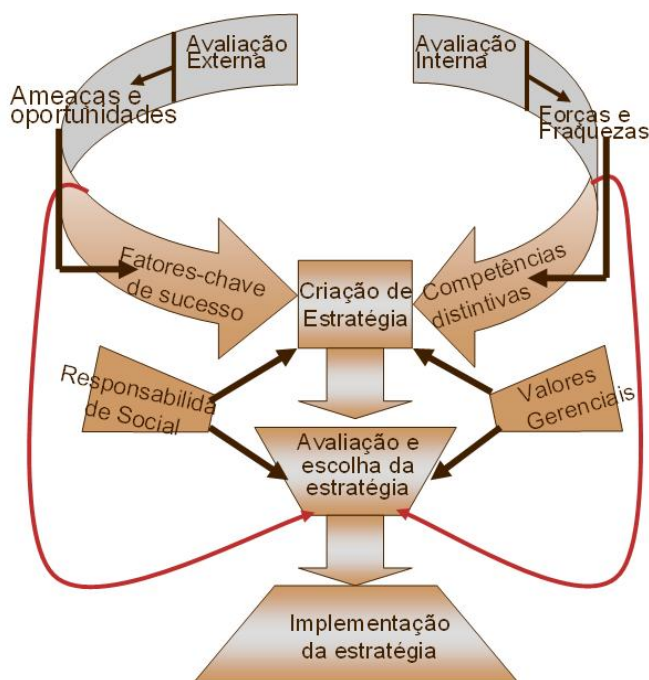


Figura 2 – Escola de *Design* (extraída de Mintzberg *et al.*, 1998)

A Escola de Planejamento estabelece que as estratégias são resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal e na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

As estratégias surgem prontas desse processo, como no ‘Sistema de Planos’ proposto pelo Stanford Research Institute (figura 3), devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Uma organização tem que ser capaz de prever o curso de seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente supor sua estabilidade.

A Escola de Posicionamento defende que estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, que é econômico e competitivo. O processo de formação de Estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em dados analíticos. Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados de seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções. Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e

implementadas. A estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

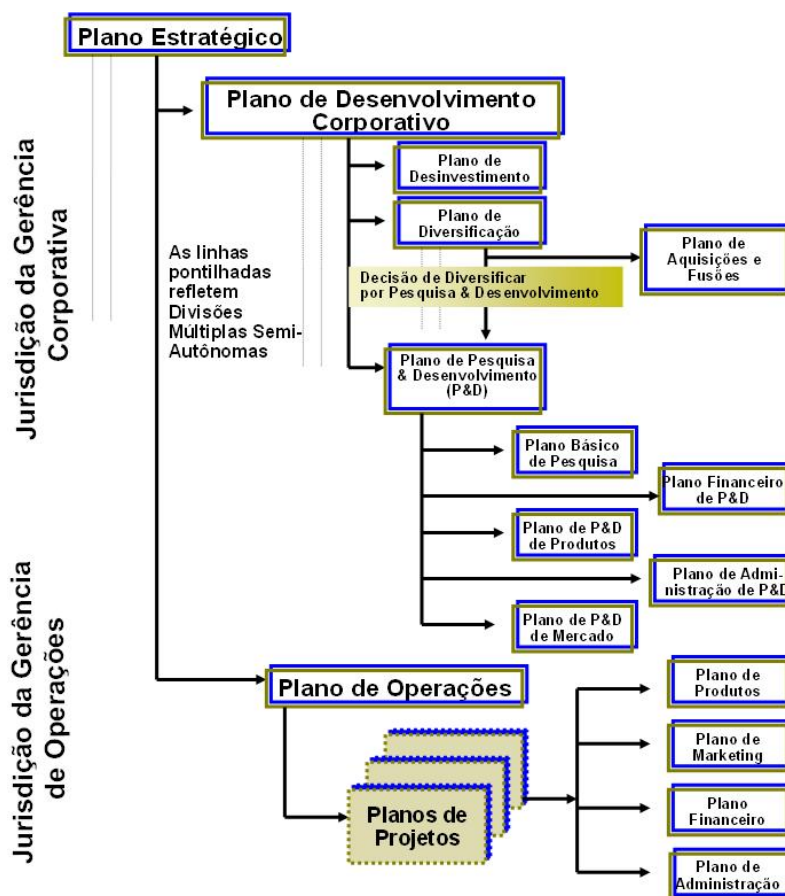


Figura 3 – Sistema de Planos sugerido pelo Stanford Research Institute (adaptado de Mintzberg *et al.*, 1998)

A Escola Empreendedora defende que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele crie a estratégia ou a adote de outros e a interiorize. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

Portanto, a visão estratégica é maleável, e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram. A

organização é igualmente maleável, uma estrutura simples e sensível às diretivas do líder. Muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra. A estratégia empreendedora procura assumir posições no mercado para proteção contra as forças da concorrência direta.

A Escola Cognitiva concorda que a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas — na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras — que dão formas às maneiras pelas quais as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Essas informações, de acordo com a ala ‘objetiva’ desta escola, fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos, ou, de acordo com a ala ‘subjetiva’, são meramente interpretações do mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo percebido pode ser modelado, emoldurado e construído.

Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

A Escola de Aprendizado identifica que a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado. A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis. Embora o líder também deva aprender, e às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.

Este aprendizado acontece de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual novas estratégias podem emergir. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro, como padrões do passado, mais tarde como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.



A Escola do Poder defende que a formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições do que de perspectivas.

O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar, por controle ou cooperação com outras organizações, por meio do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Segundo a Escola Cultural, a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.

Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada em intenções coletivas - não necessariamente explicadas - e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente - na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

A Escola Ambiental identifica que o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada.

Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.

Os defensores da Escola de Configuração acreditam que, na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um determinado período de tempo, ela adota uma forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um conjunto de estratégias.

Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação — um salto quântico para outra configuração. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis na maior parte do tempo e, principalmente, reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando conhecimento individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente. Entretanto, cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares. As estratégias resultantes assumem a forma de planos e padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à situação.

Analisando a história e as definições das escolas, percebe-se que os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias delas. Para auxiliar os executivos na tomada de decisões estratégicas eficientes, as empresas de consultoria aproveitaram a base do conhecimento existente nos meios acadêmicos. E apesar da palavra estratégia ter se transformado em termo comum na linguagem

de negócios dos anos 60, ela continua sendo objeto de uma ampla gama de definições e interpretações (Giovinazzo, 2003).

Para Ansoff (1991), da escola de Planejamento, a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos, previamente definidos, pela empresa.

Segundo Chandler (1972) e Mintzberg (1984), da escola de Configuração, a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Esses autores definem estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Porter (1986), da Escola de Posicionamento, define estratégia como fazer as coisas diferentes de seus concorrentes ou a mesma coisa que seus concorrentes, mas proporcionando maior valor agregado para os consumidores - estratégia não corresponde simplesmente à eficiência ou eficácia operacional.

Analisando as principais definições de estratégia apresentadas nas dez escolas de pensamento estratégico, é possível perceber algumas características de convergência, assim como outras de divergência, acredita o autor.

É possível destacar, como aspectos convergentes, o entendimento da importância da relação da organização com o ambiente externo, a importância das decisões estratégicas para o futuro da organização e a existência de uma estratégia, implícita ou explícita, que guia o comportamento da organização.

As divergências começam com a ideia de separação da formulação e implementação da estratégia, seguindo o conceito militar. Mintzberg *et al.* (1998) defendem que, em uma extremidade do *continuum* 'integração formulação-implementação', a formulação e a implementação da estratégia estão completamente entrelaçadas (Escola de Aprendizado). Na outra extremidade, das escolas prescritivas, a implementação só ocorre após uma formulação consistente da estratégia.

A ênfase dada a certos aspectos também apresenta diferenciação. Ansoff (1991) valoriza a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial. Barney e Hesterly (2005) dão maior atenção aos recursos e suas relações na organização para obtenção da vantagem competitiva. Porter (1986) prega que a indústria e o posicionamento relativo da organização em relação à concorrência são fundamentais. Mintzberg (2005) destaca a diferença entre estratégia planejada, estratégia emergente e estratégia realizada.

Neste trabalho, considera-se que estratégia é a forma de influenciar o futuro da organização enquanto se administra o seu presente, em um ambiente complexo e dinâmico, baseando-se no conhecimento significativo da organização (recursos e estrutura interna), e do ambiente externo. Essa definição, que considera os recursos da organização, suas competências essenciais e capacidades organizacionais, a análise de cenários e a visão periférica, têm, explicitamente, características das escolas de *Design*, de Aprendizado, Cultural, de Planejamento, de Configuração, de Posicionamento e da Ambiental.

O autor também considera que não é possível separar a formulação da implementação da estratégia e, por isso, defende que todos os aspectos dessa definição de estratégia são trabalhados de forma integrada, sem divisão clara das duas 'fases', como mostra a figura 4. Existe uma troca de informação constante entre as duas para constante revisão dos objetivos e ações da organização. Considerando o *continuum* 'integração formulação-implementação', essa definição se aproxima da extremidade da Escola de Aprendizado.

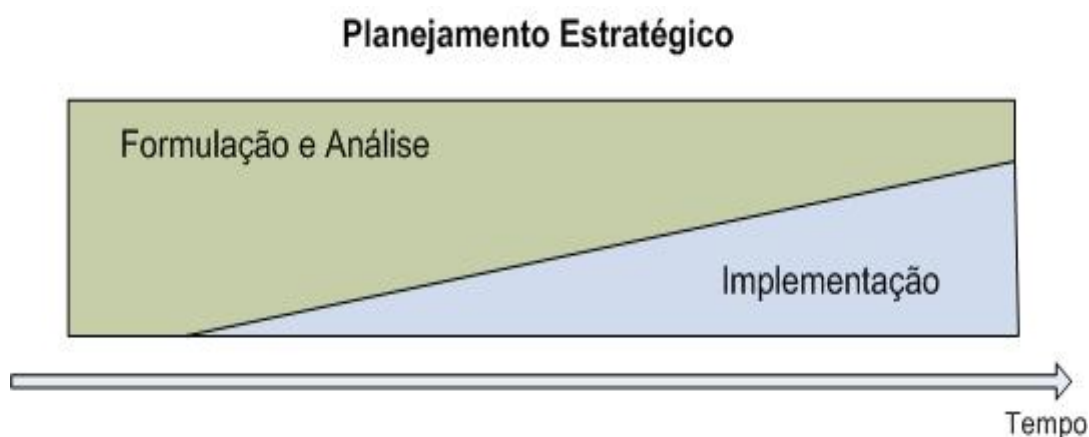


Figura 4 – Integração entre formulação e análise da estratégia e sua implementação

Para formular e implementar estratégias com essas características, o Planejamento Adaptativo, apresentado no item 2.2.2, será considerado, pois apresenta essa característica de integração.

É importante ressaltar que a adoção de uma metodologia específica de planejamento estratégico, baseada no sucesso de outras organizações, do mesmo setor ou de setores diferentes, não implica o sucesso. Outros fatores estão envolvidos na determinação do sucesso da organização: combinação de diferentes metodologias de planejamento estratégico, estrutura interna da organização, condições do ambiente externo, disponibilidade de informação, capacidade de processamento dessas informações para transformá-las em conhecimento, governança de tecnologia da informação, e as idiossincrasias que dificilmente se repetem devido à interação das diversas variáveis nesse sistema heterogêneo. A metodologia adotada ou adaptada deve tornar a organização capaz de reagir aos estímulos de ambiente, agindo de maneira reativa e pró-ativa, e também deve tornar clara a diferenciação das decisões estratégicas das operacionais.

### 2.1.1

#### Dimensões da Estratégia

A pluralidade de definições de estratégia é agravada pela dificuldade, em alguns momentos, de se estabelecer em uma organização quais decisões são estratégicas e quais são operacionais, segundo Fréry (2006).

As decisões estratégicas consideram três questões organizacionais: definição ou modificação do processo de criação de valor, prevenção ou emprego da imitação e a redefinição do perímetro de atuação da organização (Fréry, 2006). Quando nenhuma ou apenas uma dessas dimensões é afetada, os tomadores de decisão não devem considerar a questão como estratégica. Questões estratégicas influenciam essas três dimensões.

O objetivo principal da estratégia de uma organização deve ser a sustentação do processo de criação de valor. Atenção especial também deve ser dada à definição de como compartilhar os ganhos com os envolvidos. Os tomadores de decisão devem considerar o *trade-off* entre o valor das decisões para o acionista, a satisfação do consumidor, a responsabilidade social corporativa

e a maximização do lucro. O autor acredita que os colaboradores da organização também deveriam ser considerados nesse *trade-off* identificado por Fréry.

As decisões tomadas podem ser classificadas em um *continuum* com eficiência (curto prazo) em um extremo e eficácia (foco na missão) no outro extremo e esse *continuum* deve ser considerado em conjunto com o *trade-off* envolvido. Ainda nessa dimensão de valor, Fréry ressalta que corte de custos (eficiência operacional) não deve ser o foco da estratégia de uma organização, pois não significa vantagem competitiva no longo prazo.

A imitação é outra dimensão que deve ser considerada em decisões estratégicas de uma organização. A habilidade de ser único precisa ser desenvolvida para garantir a sustentabilidade do sucesso de uma organização.

Atualmente, políticas gerenciais flexíveis, que incentivam a variedade e idéias divergentes, são um diferencial entre as organizações que alcançam e as que não alcançam o sucesso. Soluções baseadas em normas ou boas práticas do mercado podem servir como fundamento - requisito básico - para a criação dessas políticas.

A terceira dimensão que deve ser considerada no planejamento estratégico é o perímetro da organização – seu escopo de atuação. Decisões como diversificação do portfólio de produtos ou serviços, terceirização, integração vertical, posicionamento e busca por novos mercados. Essas decisões podem significar uma movimentação da organização na cadeia de valor ou redefinição da missão da organização, do seu propósito na tentativa de melhor atender as necessidades do seu mercado alvo.

## 2.2

### Tipologia das Estratégias Contingenciais de Mudança

#### 2.2.1

#### Racionalismo Compreensivo e Incrementalismo Disjunto

Para o estudo amplo das diferentes linhas de pensamento sobre estratégia e seus pontos de convergência e divergência, o autor optou pela análise das escolas de pensamento propostas por Mintzberg *et al.* (1998).

Na mesma obra, essas dez escolas de pensamento são apresentadas (figura 5), ilustrando as diferentes perspectivas de formação da estratégia. Essa ilustração é realizada ao longo de duas dimensões: ambiente externo e interno. O primeiro varia do compreensível ao confuso e o segundo varia do racional ao natural. Esse tipo de classificação tem os quatro cantos preenchidos pelas dez escolas citadas anteriormente e por híbridos dessas escolas, identificados por Mintzberg *et al.* (1998).

Essas características corroboram a idéia de que todas as escolas de pensamento são importantes e fazem parte do processo, único, de formação da estratégia: cada uma no seu respectivo 'lugar'.

Por isso, para análise das metodologias de Planejamento Estratégico, que combinam visões das diferentes escolas de pensamento, a classificação proposta por Pava (1980) é considerada, classificando-as de acordo com a complexidade dos sistemas técnico e social.

Segundo Pava (1980), as metodologias de Planejamento Estratégico são divididas em quatro grupos (quadro 2), classificadas de acordo com a complexidade do sistema técnico e social. O sistema técnico é formado por recursos, componentes físicos e abstratos que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas e procedimentos. O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação.

Classificado como ideal para ambientes pouco complexos técnica e socialmente, o Racionalismo Compreensivo é o primeiro grupo a ser estudado (planejamento mestre).

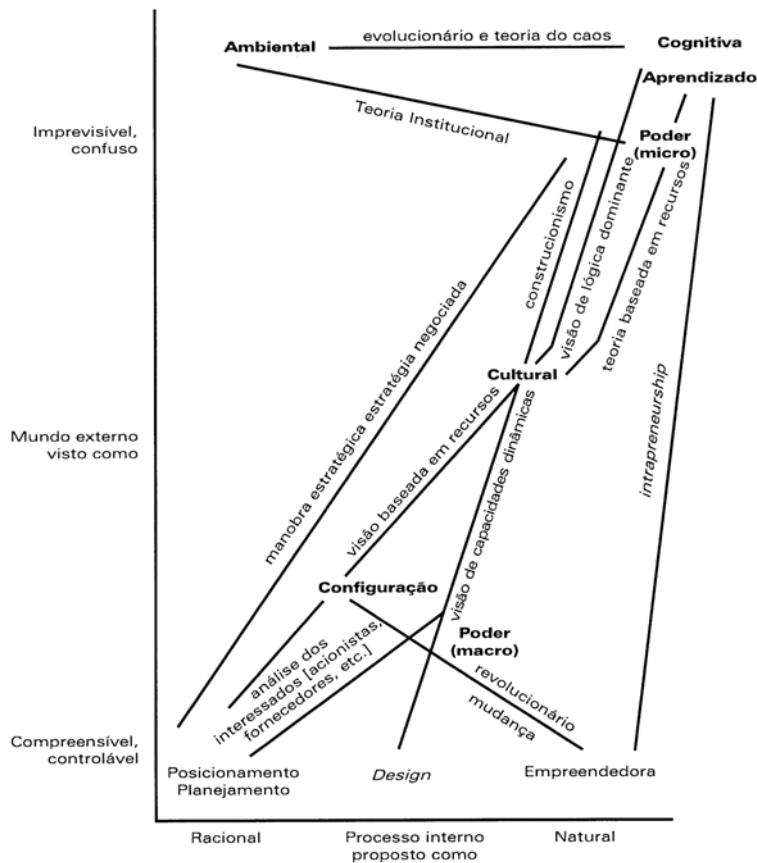


Figura 5 – Mapeando o espaço de formação da estratégia (extraído de Mintzberg *et al.*, 1998)

Quadro 2 – Tipologia das Estratégias Contingenciais de Mudança proposta por Pava (extraído de Almeida e Melo, 2006)

<b>Complexidade do sistema social</b>	<b>Alta</b>	<p><b>Não-planejamento incremental</b></p> <p><i>Incrementalismo disjuncto (Lindblom, 1959)</i></p>	<p><b>Mudança não sinóptica dos sistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Abordagem da escolha estratégica (Friend e Jessop, 1969)</i></li> <li>• <i>Incrementalismo Articulado (Melo, 1977)</i></li> <li>• <i>Incrementalismo Lógico (Quinn, 1977)</i></li> <li>• <i>Incrementalismo Normativo (Pava, 1980)</i></li> <li>• <i>Intervenção Estratégica (Cohen, 1983)</i></li> <li>• <i>Planejamento Interorganizacional (Melo, 1985)</i></li> <li>• <i>Planejamento Inovador (Melo, 1991)</i></li> </ul>
	<b>Baixa</b>	<p><b>Planejamento mestre</b></p> <p><i>Racional compreensivo</i></p>	<p><b>Redesenho normativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planejamento Interativo (Ackoff, 1970)</i></li> <li>• <i>Planejamento Normativo (Ozbekhan, 1973)</i></li> <li>• <i>Metodologia de Sistemas Dinâmicos (Checkland, 1984)</i></li> </ul>
		<b>Baixa</b>	<b>Alta</b>
		<b>Complexidade do sistema técnico</b>	



Esse é caracterizado por um processo rígido e seqüencial de planejamento – definição de objetivos, identificação de alternativas, escolha da opção ótima e avaliação final - que tem como produto final um plano mestre. Nele, admite-se que a organização tem controle sobre o ambiente.

O Racionalismo Compreensivo trabalha com todas as projeções de futuros alternativos rígidas, sem flexibilidade nas previsões, e também defende a centralização da decisão. Considera que é possível mudar todo um sistema de maneira equilibrada, já que todos os futuros alternativos são considerados no planejamento. Isso leva a falhas na implementação.

É comum nessa abordagem a identificação da independência do planejamento em relação à execução, um dos seus maiores equívocos. A suposição de que toda informação necessária para a tomada de decisão está disponível e não constatação de que os tomadores de decisão possuem capacidade intelectual limitada para o processamento dessas informações também é equivocada. O mesmo pode se dizer sobre a definição clara dos valores que influenciam o processo decisório.

A antítese a essa idéia do todo se movendo em equilíbrio, defendida no Racionalismo Compreensivo, vem com o Incrementalismo Disjunto (Lindblom, 1959), do grupo definido como Não-Planejamento Incremental que é sugerido para ambientes poucos complexos tecnicamente e altamente complexos socialmente. Nele, admite-se a falta de controle da organização sobre o ambiente.

Lindblom (1959) sugere que as partes do todo se desenvolvem a diferentes taxas, ou seja, há um desequilíbrio no crescimento. As alternativas de futuro são limitadas, pois o planejador não é capaz de assimilar toda a informação disponível, logo, as ações são incrementais sem uma imagem clara de onde se pode chegar. Os fins são apropriados aos meios e a análise das conseqüências das ações é incompleta, pois só as principais conseqüências são consideradas.

Essa abordagem, por não considerar os valores envolvidos no processo decisório (nível normativo) e as decisões fundamentais, além das incrementais, foi considerada por Etzioni (1973) como uma abordagem que pode apresentar falta de direção.

Nesse contexto, surge a síntese dessas duas correntes: o Planejamento Adaptativo, que une as principais características positivas das metodologias anteriores. Nessa síntese, o nível normativo de planejamento passa a ser

considerado e o produto final do planejamento é um processo contínuo de adaptação ativa que torna a organização flexível para enfrentar as mudanças no ambiente.

### 2.2.2

#### Planejamento Adaptativo

O Planejamento Adaptativo pode ser dividido em duas linhas de síntese, segundo o modelo de classificação de Pava (1980): conceituação sinóptica e formulação aberta. A primeira, representada pelo grupo do Redesenho Normativo dos Sistemas (ideal para ambientes com complexidade social não muito alta e alta complexidade técnica), tem foco no nível normativo e considera a mudança no sistema como um todo. Apresenta também procedimentos sistemáticos de planejamento e uma seqüência analítica de ações buscando a compreensão do ambiente e o aprendizado contínuo. As mudanças no ambiente provocam novos ciclos sinópticos de planejamento e, por isso, não existe um plano rígido como produto final. Nesse caso, como visto anteriormente, o produto final é o próprio processo de planejamento e a aprendizagem contínua.

A linha de formulação aberta também é focada no nível normativo. No entanto, não considera o sistema como um todo e sim suas partes, pois defende que elas se desenvolvem a diferentes taxas. Mudanças incrementais são sugeridas baseadas nos valores identificados (propósito definido) no nível normativo para obter implicações radicais na organização. Essa linha é representada pelo grupo de Mudanças Não-Sinópticas nos Sistemas, sendo recomendada para ambientes com alta complexidade social e técnica.

Para melhor caracterizar as duas linhas de síntese, duas abordagens de planejamento estratégico serão apresentadas: o Planejamento Normativo de Ozbekhan (Ozbekhan, 1973), representando o grupo Redesenho Normativo dos Sistemas, e o Incrementalismo Articulado (Melo, 1977), representando o grupo de Mudanças Não-Sinópticas nos Sistemas.

### 2.2.2.1

#### Conceituação Sinóptica: Planejamento Normativo

Segundo Ozbekhan, na sua metodologia, há uma mudança de foco no planejamento. Torna-se necessário conhecer a situação (visão sistêmica da realidade) em que o objeto de estudo está inserido, identificando os objetivos, estados futuros desejáveis e nas maneiras de atingi-los. Por último, a intervenção acontece.

Com essa mudança, Ozbekhan (1973) define planejamento como “projetar as ações que mudarão o objeto na maneira definida” (Ozbekhan, 1973). A visão ocidental de planejamento sempre foi focada em resultados imediatos (metas) e isso muda na metodologia aqui apresentada. Para que a diferenciação seja bem sucedida, é necessário explicitar que a meta de um sistema em uma situação particular é um resultado esperado que pode ser obtido dentro de um intervalo definido de tempo. Já um objetivo é um resultado esperado que não pode ser obtido dentro de um intervalo específico de tempo e é considerado como sendo de mais longo prazo do que as metas.

Por isso, após a visualização dos fins, os objetivos são estabelecidos e a partir deles as metas são definidas. Na figura 6, o fluxograma mostra essa inversão no processo de pensamento, no qual o futuro é analisado para depois se pensar na situação presente.

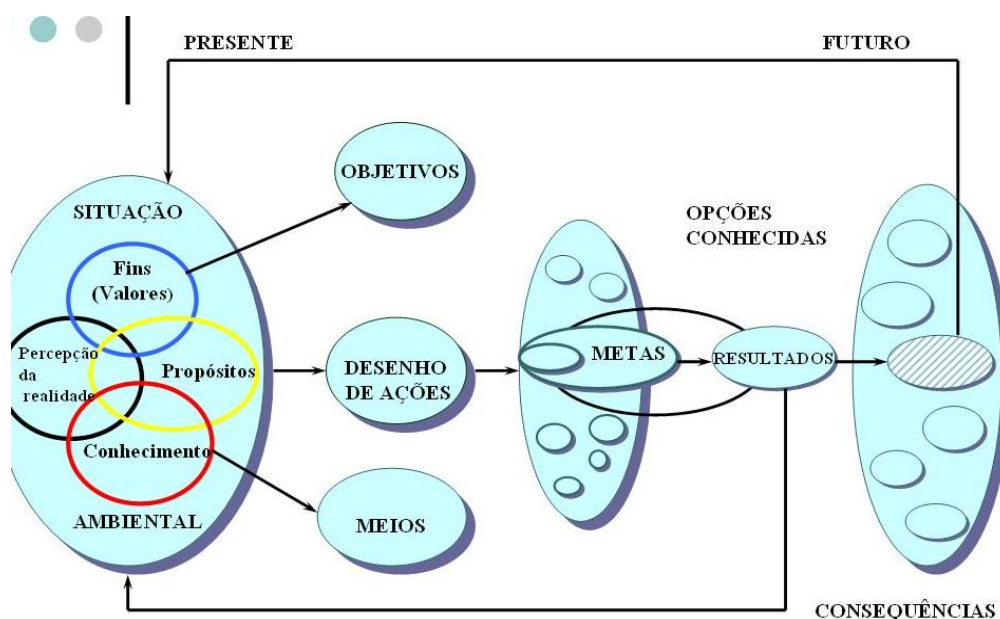


Figura 6 – Planejamento Normativo

Para melhor entendimento, as fases do processo de pensamento são apresentadas:

- Visualizar fins (eles incorporam ideais e definem critérios);
- Estabelecer objetivos (conseqüências);
- Definir metas (resultados);
- Agir;

Quanto aos níveis de planejamento, o nível normativo identifica o que deve ser feito, ou seja, os fins. O nível estratégico trata do que pode ser feito – os objetivos. O nível tático trata das metas definidas no planejamento.

É interessante observar também que esses níveis de planejamento são hierárquicos. Sendo assim, é necessário estabelecer metas coerentes com os objetivos e objetivos coerentes com os fins identificados.

Após definir os principais conceitos que embasam o Planejamento Normativo, Ozbekhan estabelece em sua obra um processo de planejamento completo, utilizando um fluxograma simplificado. Esse fluxograma é demonstrado na figura 7.

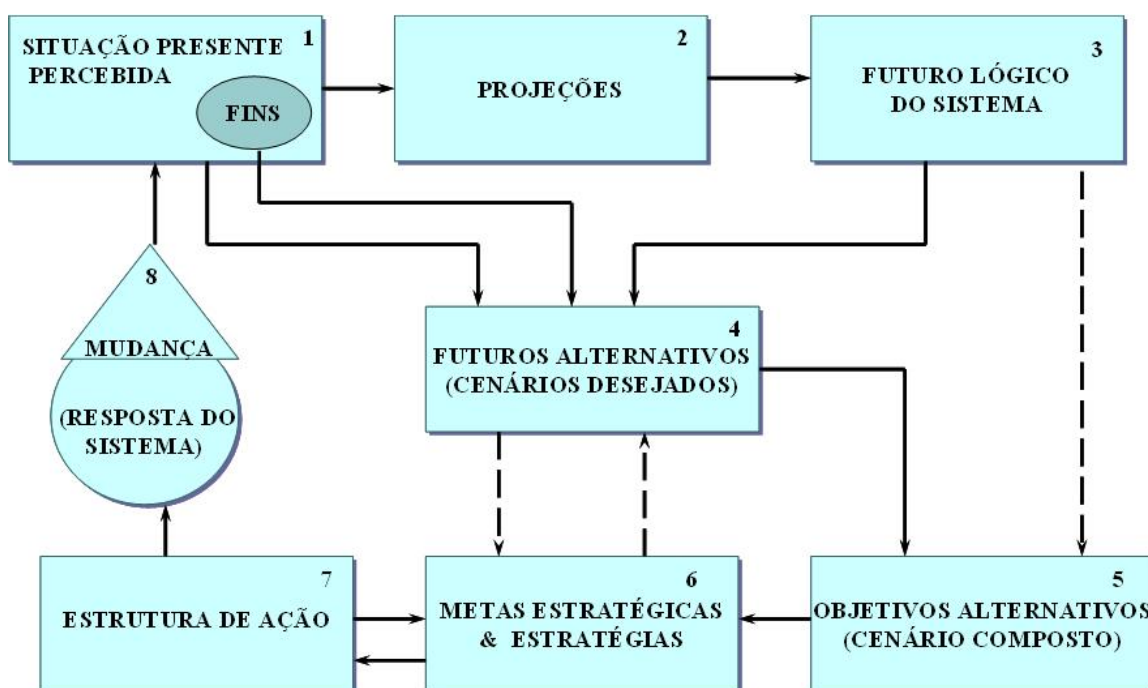


Figura 7 – Processo de planejamento normativo segundo Ozbekhan

### 2.2.2.2

#### **Mudanças Não-Sinópticas: Incrementalismo Articulado**

O Incrementalismo Articulado (Melo, 1977), seguindo a classificação do quadro 2, é uma abordagem não sinóptica de planejamento aplicável em ambientes de alta complexidade técnica e social. É chamado de incremental, pois as mudanças são graduais e guiadas por valores (nível normativo) que as dirigem para um fim desejado, e articulado, pois propõe a integração e coordenação da organização e das ações para atingir seus objetivos.

Já na definição, percebe-se que essa abordagem difere das outras, pois não considera viável a criação de uma imagem nítida e estável do ponto a que se quer chegar e o sistema não é tratado como um todo.

Para melhor entender o Incrementalismo Articulado, a caracterização é dividida em dois pontos de vista: organização e processo. Na organização, essa abordagem sugere a necessidade de uma tarefa articuladora e de um instrumento articulador. A primeira deve ser vista como uma atividade que pode ser capaz de levantar informações, em alguns casos, sobre a organização para um melhor entendimento do seu funcionamento por todas as partes envolvidas e o instrumento deve ser capaz de criar ou fortalecer os canais de comunicação entre os participantes para manter o processo em andamento.

Do ponto de vista do processo, as idéias de continuidade e participação são essenciais. Partindo dos valores no nível normativo, o ambiente deve ser continuamente estudado, assim como a própria organização e as informações geradas devem ser usadas no planejamento envolvendo as partes interessadas.

O processo de planejamento participativo, apoiado na tarefa articuladora e no instrumento articulador, torna possível uma maior integração e coordenação da organização, viabilizando a aprendizagem contínua.

Entretanto, algumas barreiras podem ser enfrentadas e essa abordagem procura superá-las. São elas: a falta de participação efetiva dos envolvidos, divisão planejadores – executores, uso do projeto idealizado como utopia, inviabilizando ações futuras, o fenômeno terminológico e uma estrutura muito fragmentada difícil de ser articulada (Melo, 1977).

### 2.2.3

#### Caracterização do ambiente

No século passado, segundo Ackoff (1973), houve uma mudança de paradigma - da Idade da Máquina para a Idade dos Sistemas – o que representou uma mudança na maneira de pensar. O primeiro paradigma foi baseado em três idéias: reducionismo, mecanicismo e pensamento analítico. As organizações eram vistas como sistemas fechados, ou seja, todos os fenômenos poderiam ser explicados por simples relações de causa e efeito, desconsiderando o ambiente. Já o segundo paradigma teve três idéias como alicerces: o expansionismo, a definição de sistemas e o pensamento sistêmico. As organizações são vistas como sistemas abertos, logo o funcionamento de suas partes e as interações entre essas partes do ambiente interno são considerados, assim como as interações da organização com o ambiente externo.

Considerando essa evolução na maneira de analisar uma organização, o estudo do ambiente externo faz-se necessário. A postura ‘racionalista compreensiva’ torna-se ineficaz dando espaço ao Planejamento Adaptativo.

Atualmente, as organizações estão inseridas em um contexto ambiental que apresenta mudanças cada vez mais frequentes e mais complexas. Por isso, surge à necessidade do entendimento das forças que influenciam esse ambiente visando um comportamento pró-ativo. Para a adoção de tal postura, a estrutura da organização deve ser adequada e a redução da incerteza relativa às decisões torna-se importante para reduzir erros por ações mal planejadas.

Emery e Trist (1965) conseguem identificar, claramente, uma divisão dos ambientes que influenciam o comportamento de uma organização e por isso esses devem ser analisados com o intuito de obter uma caracterização ambiental (figura 8):

- Ambiente Interno: a organização em si com suas unidades e atores internos. Esse era o único ambiente analisado quando as organizações eram vistas como sistemas fechados;
- Ambiente Tarefa: ambiente em que as relações da organização com o ambiente externo acontecem. Isso inclui seus fornecedores, clientes, parceiros, governo e outros interessados sobre os quais a organização tem influência direta;

- Ambiente Contextual: ambiente que contempla fatores influentes no comportamento das organizações. Entretanto, essas têm pouca influência sobre esses fatores (Exemplo: Fatores macroeconômicos).

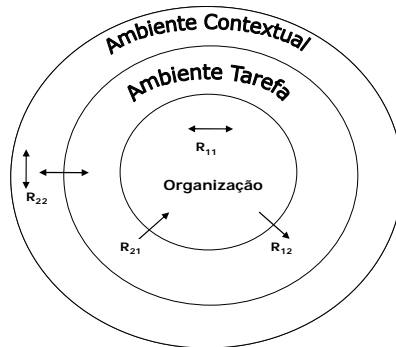


Figura 8 – Modelo para caracterização ambiental (Emery e Trist, 1965)

Emery e Trist (1965) definem quatro ambientes ‘ideais’ em que as organizações podem estar inseridas (quadro 3). É interessante ressaltar que em muitas situações reais de algumas organizações, características de mais de um desses ambientes são verificadas no ambiente simultaneamente, com pesos diferentes.

O primeiro ambiente recebeu o nome de *Plácido-Aleatório*. É caracterizado como um ambiente estático em que não existe a necessidade de planejamento estratégico. O tático não é diferenciado do estratégico. As pequenas organizações presentes neste ambiente são independentes umas das outras e estão sujeitas a concorrência perfeita. Existe uma postura de indiferença. Pode ser caracterizado como característico de uma fase pré-industrial (até o século XVIII).

*Plácido-Agregado* foi o nome dado ao segundo ambiente ‘ideal’ identificado por Emery e Trist. Neste ambiente, uma postura de semi-indiferença é percebida. A alocação de recursos é desigual, existe a concorrência imperfeita e, por isso, já é possível perceber certo nível de agregação, formando as médias organizações, que têm maiores chances de sobrevivência. Essas organizações já apresentam centralização de poder e hierarquias bem definidas.

O ambiente que melhor representa a fase industrial foi definido por Emery e Trist como *Reativo Conturbado*. É caracterizado por organizações que desempenham o mesmo papel e, por isso, competem entre si em um *ambiente*

*arefa* dinâmico. Suas capacidades distintivas e o seu desenvolvimento são cada vez mais importantes para as grandes organizações que sobrevivem nesse ambiente dominado pelos oligopólios.

O quarto e último ambiente, facilmente identificado nos dias de hoje, foi denominado *Turbulento*. Neste, o ambiente tarefa e o contextual estão em constante mudança. A Pesquisa e o Desenvolvimento em busca de inovações são cruciais para a sobrevivência das organizações e para adaptação a instabilidade ambiental. O papel regulatório do Governo é fortemente percebido.

As organizações, reconhecendo tais fatos, buscam a colaboração e a formação dos complexos organizacionais para lidar com isso. Surge o nível normativo de planejamento, ideal para apoiar decisões em um contexto com essas características.

Quadro 3 – Classificação Ambiental segundo Trist (1965)<sup>7</sup>

<b>Classificação</b>	<b>Plácido Aleatório</b>	<b>Plácido Agregado</b>	<b>Reativo Conturbado</b>	<b>Turbulento</b>
<b>Fase</b>	<i>Pré-Industrial</i>	<i>Pré-Industrial</i>	<i>Industrial</i>	<i>Pós-Industrial</i>
<b>Postura</b>	<i>Indiferença</i>	<i>Semi-Indiferença</i>	<i>Competição</i>	<i>Colaboração</i>
<b>Ambiente</b>	<i>Estático</i>	<i>Estático</i>	<i>Dinâmico</i>	<i>Campo Dinâmico</i>
<b>Planejamento</b>	<i>Estratégico = Tático</i>	<i>Estratégico / Tático</i>	<i>Estratégico / Tático</i>	<i>Normativo</i>
<b>Relação</b>	<i>Independência</i>	<i>Independência</i>	<i>Dependência (acordos)</i>	<i>Interdependência</i>
<b>Tamanho</b>	<i>Pequenas Organizações</i>	<i>Médias Organizações</i>	<i>Grandes Organizações</i>	<i>Complexos Organizacionais</i>
<b>Competição</b>	<i>Concorrência Perfeita</i>	<i>Concorrência Imperfeita</i>	<i>Oligopólios</i>	<i>Redes</i>

Segundo Friend e Jessop (1969), ao considerar a organização como um conjunto de partes menores e ainda como parte de um sistema maior, é possível identificar três tipos de incertezas no ambiente: operacionais, de valores e relacionais. Essas incertezas estão presentes de forma clara no ambiente turbulento e devem ser consideradas no planejamento estratégico de uma organização para reduzir erros causados por ações mal planejadas.

O primeiro grupo de incertezas contempla o espaço de ação da organização, seu ambiente externo e interno, os atores e tecnologias envolvidas (ambiente operacional). Essas incertezas podem ser reduzidas com pesquisas e investigações.



Friend e Jessop (1969) também definem o grupo de incertezas relacionadas às interações de uma organização com as outras presentes no ambiente. Comunicação e coordenação são os ‘redutores’ das incertezas desse grupo.

As incertezas relativas ao direcionamento da organização e dos interessados, que trata dos valores e interesses dos envolvidos, também foram consideradas. Para a redução dessas incertezas, deve-se trabalhar a percepção dos atores e o esclarecimento das decisões tomadas.

Essa análise das incertezas do ambiente turbulento pode ser usada em conjunto com técnicas de avaliação do posicionamento estratégico da organização para um melhor entendimento da sua situação atual.

A abordagem da escolha estratégica (Friend e Jessop, 1969) trata a tomada de decisão considerando a convivência com essas incertezas, mapeando as áreas de decisão e as opções possíveis de ação, além de explicitar as opções incompatíveis e propor alternativas de ações consistentes, formadas pelas opções das diversas áreas de decisão. O conjunto de ações é formado por ações imediatas, postergadas e exploratórias. O segundo grupo de ações depende do terceiro para redução do grau de incerteza.

O modelo *SWOT* pode complementar esse mapeamento, segundo Ghemawat e Collis (2000). Com ele, é possível identificar que tipo de postura estratégica uma organização deve adotar: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento da organização. A identificação é feita após a análise das forças e fraquezas da organização em conjunto com as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Este modelo depende fortemente do conhecimento dos entrevistados sob a organização, que pode ser abrangente ou não.

Andrews (*apud* Ghemawat, 2000) complementa os elementos da análise *SWOT*, justamente no seu ponto fraco, analisando a adequação das competências distintivas e dos recursos da organização com as necessidades ambientais (figura 9).

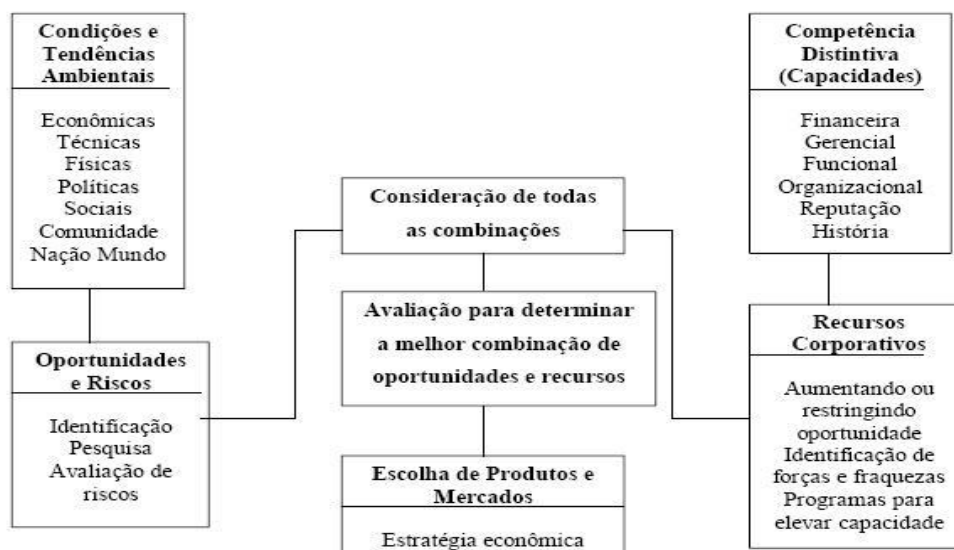


Figura 9 – Estrutura de Estratégia de Andrews (Ghemawat, 2000)

A utilização das três matrizes criadas pelo *Boston Consulting Group* (Bethlem, 1999) para a análise de posicionamento também pode ser considerada como uma opção. A Matriz de Portifólio de Negócios analisa o crescimento do mercado e a penetração de determinado produto da organização nesse mercado. A Matriz Histórica identifica a fase do mercado em que o produto se encontra, analisando a evolução histórica desse mercado e possibilitando a identificação do perfil do executivo que melhor se encaixa na fase em questão. A última matriz, denominada Matriz Ambiental, identifica o ambiente competitivo de cada tipo de mercado classificando-o em Mercado por Volume, Mercado por Impasse, Mercado Fragmentado ou Mercado Especializado.

O Modelo das Cinco Forças de Porter também é considerado um dos mais tradicionais para esse tipo de avaliação. Nele, a natureza da competitividade de uma indústria pode ser percebida como um conjunto de cinco forças, segundo Porter (1986): concorrentes diretos, entrada potencial de novos concorrentes, desenvolvimento potencial de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos consumidores.

Alguns outros modelos que seguem os mesmos conceitos desses apresentados poderiam ser considerados, como a Matriz Arthur D. Little (Bethlem, 1999), semelhante à Matriz de Portifólio do Boston Consulting Group ou a Matriz de Portifólio da McKinsey (Porter, 1986), mas o mesmo problema

seria encontrado: apenas o ambiente interno da organização e o ambiente tarefa são considerados. O ambiente contextual não recebe a devida atenção.

Para avaliar a postura estratégica de uma organização situada em um ambiente turbulento, o autor acredita que o Modelo de Análise Estratégica de Austin é o mais adequado, pois analisa continuamente e de forma estruturada o ambiente de negócios, considerando as particularidades dos países em desenvolvimento, como pode ser observado na figura 10.

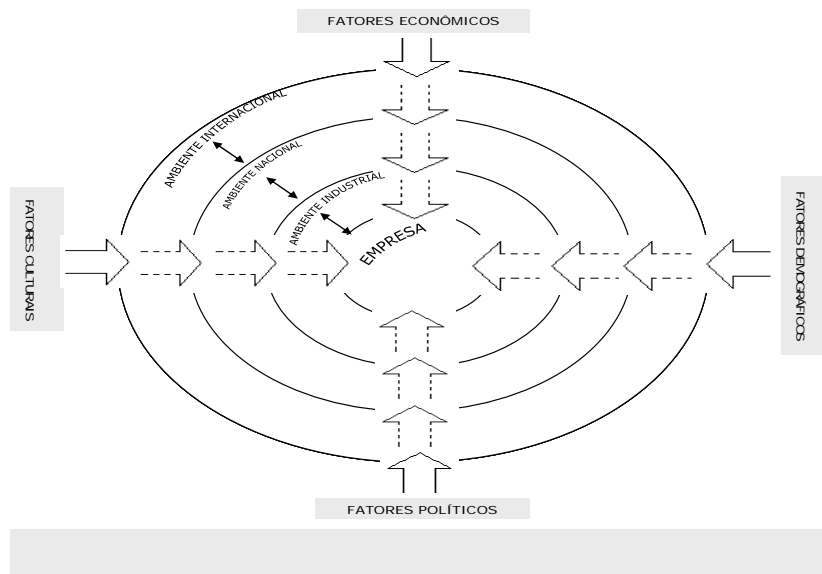


Figura 10 – Modelo para caracterização ambiental (Austin, 1990)

Nesse modelo, o ambiente contextual também é considerado, por meio de verificações sistemáticas das forças externas específicas e da identificação das implicações dessas no ambiente interno da organização e no ambiente tarefa. Isso significa que é necessário identificar as conexões e interdependências entre o ambiente interno, o ambiente tarefa e o ambiente contextual disponibilizando assim informações essenciais - considerando fatores culturais, econômicos, demográficos e políticos - não obtidas na proposta dos outros modelos, para a definição de estratégias e para o auxílio na tomada de decisão.

## 2.3

### Conhecendo melhor o ambiente interno

O autor acredita que os tomadores de decisão da organização devem ser capazes de analisar e identificar em seu ambiente interno os recursos que compõem sua estrutura. As relações entre esses recursos também são de extrema importância, assim como as competências essenciais formadas por eles. Para moldar o futuro desejável de uma organização, é preciso administrar os recursos e competências disponíveis no presente. Para que essa administração seja efetiva, é necessário reconhecer a heterogeneidade da organização em estudo – seus recursos, competências essenciais e inter-relações – em relação às outras inseridas no mesmo ambiente.

#### 2.3.1

#### Recursos, *capabilities* (capabilidades) e competências essenciais

Uma organização é um conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis. A maneira como essa combinação de recursos atua no ambiente em que a organização está inserida determina o seu desempenho. Os recursos de uma organização são classificados em quatro categorias: capital humano, capital organizacional, capital físico e capital financeiro, segundo Barney e Hesterly (2005).

Segundo Barney e Hesterly (2005), o capital físico inclui tecnologia, equipamentos, instalações e o acesso às matérias-primas. O capital humano inclui o conhecimento, as habilidades gerenciais e a atitude de cada um dos colaboradores da organização. O capital organizacional, além de considerar os atributos dos colaboradores em conjunto, inclui também a estrutura organizacional, os sistemas de controle e coordenação dos recursos, os meios de comunicação, a cultura organizacional e as relações internas e externas da organização. Por último, o capital financeiro representa todos os recursos monetários que a organização pode utilizar para implementar suas estratégias.

Stalk, Evans e Schullman (*apud* Barney e Hesterly, 2005) definem capacidade como a habilidade de uma organização coordenar e utilizar os seus recursos, integrados, para a realização de uma atividade ou projeto.

Hamel e Prahalad (1996) definem competência essencial como sendo a habilidade de uma organização coordenar suas diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas tecnologias disponíveis – internamente e externamente – para viabilizar a diversificação de estratégias.

A definição de capacidade apresenta interseções com a definição de recursos proposta por Wernerfelt (*apud* Barney e Hesterly, 2005). Também apresenta semelhanças com o conceito de competência essencial citado. Entretanto, essa obra não tem como objetivo discutir a complementaridade ou superposição dos conceitos.

A apresentação dos mesmos é necessária para justificar a consideração do autor que identificará uma competência essencial como um conjunto único de recursos de uma organização. Capacidade será considerada como um atributo organizacional (capital organizacional).

### 2.3.2

#### **Competências Essenciais e Capacidades Organizacionais**

Organizações que concentram suas forças na obtenção ou manutenção de atributos como baixo custo ou qualidade de seus produtos e serviços, pressionados pelos investidores para a obtenção de retorno no curto prazo, em um ambiente com tamanha dinâmica e complexidade, não conseguem manter essas vantagens competitivas no longo prazo. Facilidade de acesso a novas tecnologias e técnicas de gestão inovadoras e inovação constante tornam essas vantagens insustentáveis no longo prazo para essas organizações.

Para manter vantagens competitivas, segundo Hamel e Prahalad (1990), a organização deve ser capaz de formar competências essenciais para antecipar ou se adaptar – e aproveitar - oportunidades existentes no mercado, em constante mutação, e transformá-las em produtos ou serviços sustentáveis para a organização.

A maneira como a organização coordena suas diversas habilidades de produção, desenvolvendo ou adquirindo aquelas definidas como necessárias, e a maneira como integra as múltiplas tecnologias disponíveis – interna e externamente - definem as competências essenciais dessa organização. Essas competências se desenvolvem na medida em que são aplicadas e compartilhadas.

Elas funcionam como um aglutinador dos processos de negócio da organização e como motor para o desenvolvimento de novos negócios. Os produtos ou serviços finais da organização constituem a materialização dessas competências essenciais, ainda segundo Hamel e Prahalad (1990).

Uma competência essencial de uma empresa deve prover acesso potencial a diferentes mercados, deve contribuir significativamente para a qualidade do produto ou serviço final oferecido ao cliente e deve ser difícil de imitar, pois é constituída por uma combinação singular de tecnologias e habilidades de produção.

Entretanto, a formação de competências essenciais não é suficiente, segundo Chakravarthy (1997). A organização que deseja se manter na liderança nos mercados que atua, com vantagens competitivas sustentáveis, buscando um dos vários pontos de equilíbrio lucrativos, deve ser capaz não só de formar competências essenciais, mas também de alavancar, fortalecer e diversificar essas competências. Essas habilidades foram denominadas capacidades organizacionais.

Alavancar competências essenciais significa ser capaz de explorá-las e compartilhá-las em busca de oportunidades. A combinação de múltiplas competências essenciais e do conhecimento tácito existente em uma organização fortalece essas competências. A diversificação dessas competências essenciais consiste na busca interna ou importação de habilidades ou recursos de outras organizações para criação de novas competências e abandono das competências obsoletas.

A administração dessas capacidades organizacionais deve considerar o *trade-off* do desenvolvimento de uma em relação às outras dependendo das necessidades da organização. Chakravarthy (1997) sugere que delegar a responsabilidade sobre cada uma dessas capacidades para determinado setor da organização enquanto a alta direção decide qual delas deve receber maior atenção é uma prática que apresenta bons resultados.

O autor considera ainda que o mapeamento e desenvolvimento das competências essenciais da organização têm como pré-requisito o mapeamento e desenvolvimento dos recursos, assim como o mapeamento e desenvolvimento das capacidades organizacionais depende do mapeamento e desenvolvimento das competências essenciais.

### 2.3.3

#### **Estrutura VRIO: detectando as fontes de vantagem competitiva**

A estrutura VRIO, também conhecida como *VRIO Framework*, é uma ferramenta de análise interna da organização. A sigla refere-se as quatro perguntas que são feitas para determinar se o recurso tem potencial competitivo ou não: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização. O autor acredita que essa ferramenta pode ser aplicada também na análise das competências essenciais da organização.

Segundo Barney e Hesterly (2005), recursos valiosos são aqueles que viabilizam a neutralização das ameaças e a exploração das oportunidades do ambiente em que a organização está inserida. Em um ambiente turbulento, em que a questão de valor pode ser redefinida com frequência, o desenvolvimento ou aquisição de novos recursos e a utilização dos recursos existentes com um novo direcionamento devem ser considerados. Uma organização que possui recursos valiosos, porém comuns, é capaz de garantir apenas a paridade competitiva (sobrevivência) com a concorrência no setor.

Um recurso raro é um recurso controlado por uma ou algumas organizações de um determinado setor. A questão da raridade do recurso é relativa: depende do tamanho do setor em questão e de quantas organizações são necessárias para garantir a competição perfeita. Quando um recurso é valioso e raro, porém facilmente imitável, pode garantir uma vantagem competitiva temporária. A organização consegue obter vantagens no ambiente em que atua – e até inovar - até que outras organizações desenvolvam o mesmo recurso.

A facilidade de imitação do recurso em questão compõe a terceira questão da estrutura VRIO. Se a imitação de um recurso representa uma desvantagem em termos de custos – o desenvolvimento original custou menos que a duplicação ou substituição do recurso custará - para as outras organizações, isso pode representar uma vantagem competitiva sustentável. Essa desvantagem de custo pode ser ocasionada por condições históricas únicas, ou pela complexidade social ou tecnológica da organização a ser imitada.

A última questão está relacionada com a estruturação da organização. Para manter uma vantagem competitiva sustentável, Barney e Hesterly (2005) defendem que a organização deve estar estruturada de uma forma que possa

explorar seus recursos. Os atributos organizacionais viabilizam e suportam a exploração desses recursos.

## 2.4

### Conhecendo melhor o ambiente externo

Além de identificar as conexões e interdependências entre o ambiente interno da organização, o ambiente tarefa e o ambiente contextual, o autor acredita que a organização deve desenvolver a capacidade de identificar sinais fortes e fracos de possíveis mudanças nesses ambientes, que podem levá-la ao sucesso ou fracasso, e considerá-los no planejamento estratégico.

A técnica de cenários também deve ser considerada para identificação e entendimento de tendências que possivelmente se confirmarão no futuro. A identificação dessas tendências permite a administração efetiva dos recursos organizacionais no presente para influenciar o futuro da maneira desejada.

#### 2.4.1

##### Visão Periférica: Sinais Fortes e Fracos

Mapear o ambiente externo é necessário, mas não suficiente. A organização deve ter a sensibilidade para perceber os sinais, fortes e fracos, na periferia, muitas vezes considerada obscura, que podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso, segundo Salmon e Linares (1999). Segundo Day e Schoemaker (2006), a importância do desenvolvimento dessa sensibilidade é diretamente proporcional à turbulência do ambiente em que a organização está inserida – quanto maior a volatilidade do ambiente e quanto mais complexa a dinâmica do setor, maior sensibilidade é exigida para o sucesso da organização.

Uma boa ‘visão periférica’ permite a detecção, no tempo adequado, desses sinais fracos relevantes para exploração de oportunidades ou antecipação dos riscos aos quais a organização está exposta. Essa detecção é um dos fatores necessários para uma resposta efetiva.

Entretanto, a organização deve estar preparada para perceber esses sinais. Barreiras simples como falta de comunicação, integração ineficiente ou processos de negócio mal definidos – fatores que afetam o compartilhamento e



disponibilidade da informação - podem impedir que as informações relevantes cheguem aos tomadores de decisão.

Desenvolver uma boa ‘visão periférica’, então, é mais do que ter apenas sensibilidade para percepção dos sinais fracos. Deve-se saber aonde procurar – nos consumidores, na concorrência, nas pesquisas ou nas fronteiras da organização – e como analisar as diversas interpretações que surgirão, já que o envolvimento de diferentes setores da organização é necessário. Além disso, ações decisivas devem ser tomadas de maneira efetiva quando as informações ainda não são totalmente claras. Para que esse processo funcione, a organização deve manter uma estrutura ágil e bem flexível além de contar com o apoio dos líderes para difundir a importância da ‘visão periférica’.

Day e Schoemaker (2006) afirmam, baseados na pesquisa ‘Strategic Eye Exam’ com 150 executivos de organizações no mundo inteiro, que 80% das organizações (segundo seus próprios executivos) não têm uma visão periférica satisfatória, pois na maioria das vezes os tomadores de decisão não conseguem desenvolvê-la nas suas organizações. Existe o chamado ‘*vigilance gap*’ apresentado na figura 11.

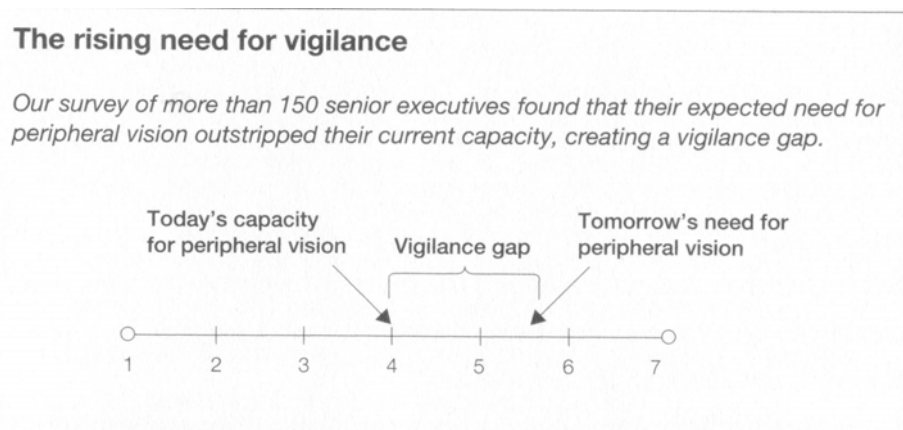


Figura 11 – ‘*Vigilance Gap*’ (Day e Schoemaker, 2006. p.16)

O funcionamento da ‘visão periférica’ deve considerar a estratégia da organização e essa deve considerar as informações obtidas por meio da primeira sobre os sinais detectados no ambiente. A dinâmica da indústria e a volatilidade do ambiente têm influência direta nessa estratégia e na necessidade de desenvolvimento e do funcionamento da ‘visão periférica’.

Entretanto, atualmente, muitas organizações apenas enxergam aquilo que estão preparadas para enxergar. Existe um foco demasiado em certos caminhos – o que implica concentração equivocada de recursos - escolhidos em detrimento da capacidade de percepção de mudanças no ambiente. Falta balanço entre foco e ‘visão periférica’ (figura 12).

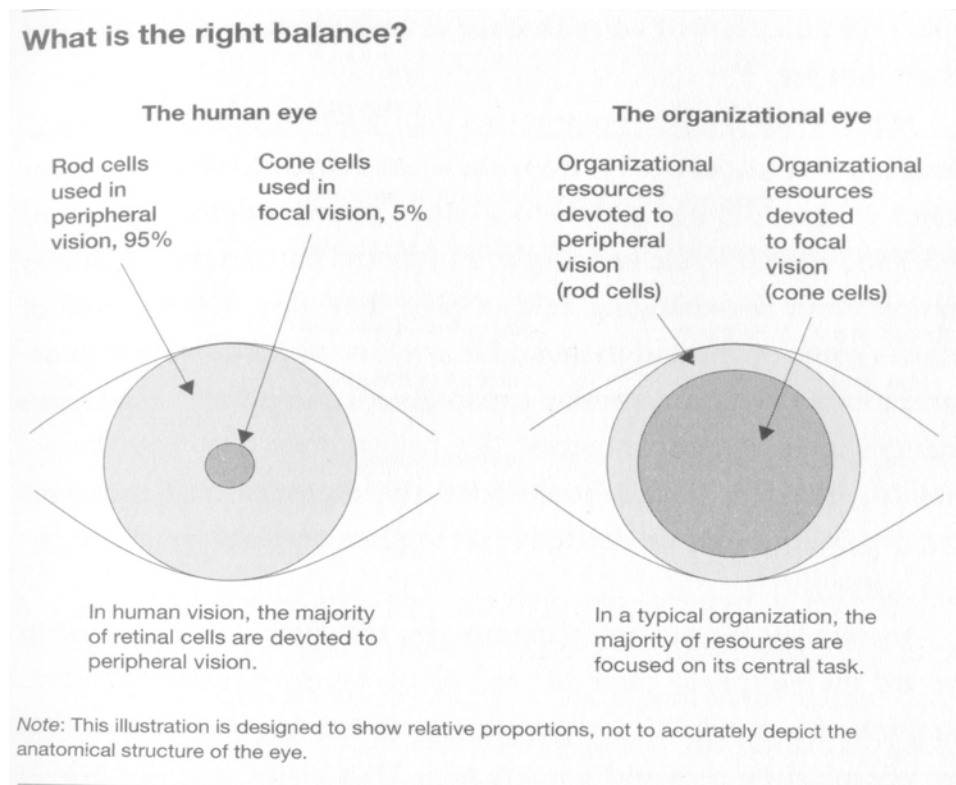


Figura 12 – Balanço entre foco e visão periférica (Day e Schoemaker, 2006. p.23)

As organizações que procuram desenvolver sua ‘visão periférica’ para enfrentar o ambiente turbulento em que estão inseridas diferenciam-se rapidamente das que não o fazem. Day e Schoemaker (2006) definem essas organizações como vigilantes (as outras são definidas como vulneráveis).

A organização vigilante possui seus recursos distribuídos, de maneira ordenada, no núcleo do seu negócio e na periferia, considerando os acontecimentos relevantes dos ambientes interno e externo. O planejamento estratégico aqui possui características do Planejamento Adaptativo, pois é um planejamento que sempre busca informações sobre o ambiente e considera algumas opções de futuro plausíveis. A cultura organizacional flexível, que

incentiva a curiosidade, é fortalecida pela idéia de compartilhamento e disponibilidade de informações relativas ao ambiente.

As vulneráveis caracterizam-se pelo foco demasiado no desempenho atual e nos concorrentes (curto prazo). O Planejamento estratégico é rígido, com restrições claras de horizonte, já que só considera o curto prazo. Uma cultura mais rígida e conformista corrobora o compartilhamento limitado de informações que muitas vezes são pré-selecionadas. A curiosidade e a flexibilidade estão em segundo plano, assim como a criatividade.

## 2.4.2

### Cenários

As decisões tomadas nas organizações têm, muitas vezes, conseqüências no futuro. Entretanto, muitas organizações não estão preparadas para entendê-las.

Dentro da realidade de cada organização, considerando as características do ambiente turbulento em que ela está inserida, e o significado de curto, médio e longo prazo – que muda de acordo com o setor estudado – deve haver espaço para que todas as decisões sejam coerentes com o futuro desejado e com as relações, implícitas e explícitas, entre as variáveis envolvidas.

Com o intuito de explorar o futuro – mapeando-o dentro do possível – a abordagem extrapolativa e a abordagem prospectiva de futuro devem ser consideradas.

A abordagem extrapolativa do futuro consiste na coleta e análise de dados sobre o passado. O objetivo dessa análise é identificar correlações entre as variáveis ao longo do tempo e essas relações são consideradas como estruturas estáticas. Com base nas correlações do passado, as tendências futuras são extrapoladas com o uso exclusivo de métodos quantitativos.

Considerar o futuro como um prolongamento determinístico do passado e do presente é inadequado para lidar com tamanha incerteza do ambiente turbulento.

Godet (2001) define que a análise prospectiva é a reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz de futuros possíveis. O futuro é incerto e indeterminado e a cada instante os colaboradores têm diante de si múltiplas alternativas, comportando rupturas e discontinuidades comuns no ambiente

turbulento em que as organizações estão inseridas. O objetivo da análise prospectiva não é eliminar a incerteza, e sim, organizá-la e reduzi-la a um número administrável de opções.

Os cenários são um instrumento de análise prospectiva. Segundo Godet (2001), são descrições de situações futuras alternativas e dos eventos que levam à evolução da situação de origem à situação futura.

Os cenários buscam uma visão sistêmica da realidade, com ênfase nos aspectos qualitativos. As relações entre as variáveis são tratadas como estruturas dinâmicas, ao contrário da abordagem extrapolativa, considerando assim, um espaço aberto para múltiplas possibilidades.

Segundo Heijden (2004), a construção de cenários melhora a percepção institucional em relação ao processo de mudança e transformação do ambiente externo, o que torna o risco na tomada de decisões mais claro. Por isso, eles podem ser usados para antecipação (alertas), aprendizagem organizacional ou no Planejamento Estratégico da organização.

Entretanto, os cenários não são adequados para antecipação de mudanças conjunturais e, dependendo da situação analisada, o horizonte temporal pode se tornar uma limitação.

Nenhum cenário acontece exatamente como descrito, segundo Belfort e Porto (2003), mas a realidade evolui, geralmente, dentro do espectro traçado pelo conjunto de cenários. Por isso, um bom conjunto de cenários é um sistema de referência muito útil para a navegação rumo ao futuro.

De Geus (1998) defende, assim como Belfort e Porto (2003), que é inútil tentar acertar o futuro. O importante é saber o que fazer caso um dado cenário ou espectro de cenários de futuro aconteçam.

Como é possível identificar múltiplas maneiras de construir cenários para uma organização, o autor optou por destacar as principais características e elementos, presentes na maioria das metodologias, que devem ser consideradas na aplicação da técnica de cenários em qualquer organização.

A aplicação começa na fase que pode ser definida como pré-construção. O escopo do trabalho é definido – objeto de estudo, objetivo e público alvo – e as análises são realizadas.

A primeira análise, das variáveis-chave, tem por objetivo a identificação dessas variáveis presentes no sistema estudado e as relações de causalidade entre

elas. A análise retrospectiva e dos atores procura confirmar as conclusões da primeira análise e ainda identificar os atores do sistema e sua influência sobre as variáveis-chave identificadas.

Após realizar a análise estrutural, é possível iniciar a construção dos cenários. As principais variáveis – de acordo com o impacto no sistema e sua incerteza – devem receber atenção especial e é necessário considerar futuros distintos: cenários com características contrastantes.

Após a escolha das variáveis, as hipóteses, plausíveis, devem ser formuladas e o cenário gerado, de acordo com a técnica escolhida. Belfort e Porto (2003) identificam três técnicas: árvores de decisão, investigação morfológica e matriz de combinação de incertezas.

Com os cenários criados, é necessário analisar sua consistência. A seqüência dos eventos, dos prazos e datas, e as hipóteses consideradas devem passar por uma última análise crítica para que os cenários mais coerentes sejam escolhidos para posterior desenvolvimento, de acordo com a necessidade de decomposição identificada pelos tomadores de decisão. As opções mais robustas devem ser escolhidas e interpretadas para identificação das possibilidades que cada cenário representa.

Com esses cenários analisados, os tomadores de decisão devem escolher as opções estratégicas que garantem um desempenho aceitável da organização em qualquer cenário considerado, caso essas opções existam. A flexibilidade é mantida quando necessário, pois decisões de curto prazo podem ser tomadas enquanto o espectro definido pelos cenários analisados ainda é amplo. Quando possível, a organização deve procurar influenciar o ambiente externo para tornar realidade o cenário mais favorável.

O autor defende que a utilização da análise prospectiva, por meio de cenários, deva ser encorajada no processo de planejamento estratégico de qualquer organização inserida em ambiente turbulento, principalmente no caso do Planejamento Normativo de Ozbekhan (item 2.2.2.1).

A construção e análise de cenários deve ser utilizada nos passos em que o futuro lógico do sistema é desenvolvido (passo três) e na criação dos futuros alternativos (passo quatro), em que os cenários desejados são concebidos para análise posterior nos próximos passos do Planejamento Normativo de Ozbekhan.

## 2.5

### Execução da Estratégia e Avaliação de Desempenho

O autor acredita que a escolha da metodologia adequada de planejamento estratégico e execução da estratégia é necessária, mas não suficiente. A adaptação dessa metodologia ao negócio da organização, com suas imperfeições e características únicas é crucial. Não existe uma única maneira de ser bem sucedido.

Essa adaptação garante que as atividades que a organização desempenha estejam alinhadas com as estratégias desenvolvidas e isso permite uma resposta rápida às oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida. Segundo Hrebiniak (2006), a execução da estratégia é crucial para o sucesso e deve receber a mesma atenção que a formulação.

O sucesso da integração do planejamento e execução e a adequação da metodologia escolhida dependem diretamente da importância dada aos recursos humanos envolvidos, segundo Dennis (2006). Uma política de ‘comando e controle’, direcionada apenas por orçamentos, que são consequência de ações passadas, não funciona nas organizações inseridas em ambientes turbulentos, que, por isso, precisam se adaptar rapidamente às mudanças. Atualmente, o foco no desempenho financeiro no curto prazo pode prejudicar a criação de valor no longo prazo.

O aspecto humano deve receber atenção especial na avaliação de desempenho. Os colaboradores devem participar do estabelecimento dos objetivos da organização para alinhamento dos seus objetivos pessoais. Só assim é possível garantir desempenho superior, pró-ativo, dos colaboradores, segundo Levinson (1970). Uma organização inserida em um ambiente turbulento precisa de colaboradores engajados.

Esse sistema de avaliação dos colaboradores deve ser desenvolvido com sua constante participação, incentivando a interação entre líderes e subordinados. Essa interação fortalece o alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização.

A execução da estratégia e a avaliação de desempenho na organização devem considerar a sua dependência de recursos escassos, tangíveis e intangíveis, para sobrevivência. Por isso, não há espaço para desperdício. A execução da

estratégia, direcionada pela constante avaliação de desempenho, deve ser eficiente e eficaz, sinais de alinhamento com a estratégia formulada.

A exploração inteligente desses recursos é obtida com o envolvimento de todos os colaboradores da organização. Para isso, é necessário descrever claramente a estratégia e comunicá-la por toda a organização. Todos devem entender o processo de criação de valor proposto, a partir do relacionamento dos recursos intangíveis com os tangíveis. A apresentação desses relacionamentos torna possível desenvolver a proposição de valor da organização, identificando o que é estratégico e o que não é.

O autor acredita que, para implantação de um processo de gerenciamento de desempenho, definido por Kaplan (2002), capaz de permitir a exploração eficaz e eficiente dos recursos, com constante avaliação de desempenho e, além disso, capaz de permitir a comunicação da estratégia por toda a organização, o *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2002) – BSC - deva ser usado.

O BSC propõe a superação da gestão baseada unicamente em indicadores financeiros, baseados em resultados, utilizando também a comunicação do que Kaplan chamou de vetores do desempenho futuro, como indicadores de criação de valor por meio de investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação.

Esses indicadores foram divididos em quatro perspectivas (Kaplan, 2002, p. 34):

- Financeira: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
- Cliente: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
- Processos de Negócios Internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- Aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Pela construção de mapas estratégicos, os objetivos estratégicos das quatro perspectivas são relacionados – relações de causa e efeito – e o comportamento dos indicadores de cada objetivo estratégico podem ser mais bem entendidos.

A perspectiva financeira apresenta os objetivos de crescimento e produtividade, responsáveis pelo aumento no retorno do capital investido.

A perspectiva do cliente apresenta a proposição de valor para o cliente: excelência operacional, intimidade com o cliente ou liderança por produto. Uma das proposições é escolhida como foco da organização, de acordo com o segmento considerado mais rentável para o negócio. As outras proposições não são abandonadas: continuam recebendo atenção, mesmo que menor.

Os objetivos apresentados nessas duas perspectivas são resultados que a organização busca alcançar, mas não explicam como fazê-lo. Esse é o papel da perspectiva dos processos de negócios internos.

Essa perspectiva apresenta os temas estratégicos – inovação, gerenciamento do cliente e excelência operacional - que mostram como os recursos, intangíveis e tangíveis, se combinam em atividades para o alcance de resultados tangíveis e para a concretização da proposição de valor.

A perspectiva de aprendizado e crescimento representa o reconhecimento de que a execução dos processos de negócios internos depende daqueles elementos identificados como estratégicos: características da estrutura organizacional, seus recursos humanos, as tecnologias disponíveis e seus recursos organizacionais e disponibilidade de informações estratégicas.

A apresentação dos objetivos e dos indicadores, divididos em quatro perspectivas, permite uma descrição mais disciplinada da estratégia, de fácil compreensão, com maior probabilidade de sucesso na implementação.

Organizações inseridas em ambientes turbulentos podem utilizar o BSC, com seus mapas estratégicos já definidos, para identificação, priorização ou abandono de seus projetos e iniciativas, já que a arquitetura estratégica da organização está descrita de forma clara e objetiva.

Com os objetivos da organização definidos e seus indicadores, os objetivos pessoais dos colaboradores podem ser estabelecidos e alinhados. Seu desempenho também pode ser avaliado com relação à contribuição dada na execução da estratégia para que a organização alcance suas metas. O uso de BSCs pessoais é defendido por Kaplan (2002), quando o BSC da organização já foi desenvolvido e implementado. Os incentivos e as recompensas disponibilizados devem estar diretamente ligados a esses objetivos alinhados.

A comunicação e a educação devem ser constantes, utilizando meios impessoais, como mensagens de correio eletrônico ou boletins informativos na



*intranet* da organização, ou meios pessoais como reuniões com número reduzido de colaboradores.

O alinhamento dos colaboradores tem como objetivo buscar o seu comprometimento com os objetivos da organização. Colaboradores satisfeitos não são necessariamente colaboradores engajados. O engajamento é crucial para a diferenciação.

O autor acredita que esse processo de desenvolvimento e implantação do BSC na organização pode ser caracterizado como a tarefa articuladora, proposta no Incrementalismo Articulado (Melo, 1977), pois busca a integração de todos os setores da organização, por meio do entendimento dos mapas estratégicos e do estabelecimento de canais de comunicação entre os setores.

Entretanto, a utilização do BSC sozinho pode não ser suficiente. Quanto mais abstrato é o objetivo da organização, como no caso da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, mais difícil é determinar quais indicadores são relevantes e se eles realmente são adequados. Além disso, o BSC propõe relações simples de causa e efeito entre os indicadores que, em algumas situações, são insuficientes. A consideração das relações propostas na Dinâmica de Sistemas, criada para simular sistemas complexos, não lineares e que contenham *feedback loops*, é uma opção valiosa que agrega valor à modelagem do BSC da organização.

## 2.6

### Considerações

Organizações inseridas em um ambiente turbulento enfrentam constantes mudanças, internas e externas, e um número significativo de incertezas com relação ao seu futuro, ao futuro do ambiente tarefa e do ambiente contextual.

Por isso, considerando essa dinâmica e complexidade do ambiente, o autor acredita que o conhecimento do ambiente interno e externo é essencial no direcionamento das decisões estratégicas. Os tomadores de decisão devem identificar quais são os recursos que compõem a estrutura organizacional e suas competências essenciais. Os processos de negócios e os valores da organização também devem receber especial atenção, pois serão os responsáveis pela formação da cultura organizacional.

As organizações ‘jovens’ dependem de seus recursos para sobreviver e responder aos estímulos do ambiente. A ausência de um recurso pode comprometer o sucesso da organização. Com o envelhecimento, sua estrutura se estabelece, com processos definidos e, posteriormente, valores que norteiam as decisões, independente dos recursos envolvidos. Quando esses valores fazem parte do dia-a-dia da organização, a cultura organizacional foi estabelecida (Christensen e Overdorf, 2000).

A constante revisão da estratégia da organização (processo de planejamento estratégico representado pelo autor na figura 13) deve ser considerada em todos os estágios de maturidade da organização. Obviamente, alguns fatores receberão mais atenção que outros em determinados estágios, de acordo com o nível de desenvolvimento do ambiente interno e externo.

O ambiente interno, com suas capacidades organizacionais e competências essenciais formadas a partir dos recursos disponíveis, deve permanecer em constante adaptação, para responder aos estímulos do mercado e para aproveitar oportunidades não detectadas pela concorrência.

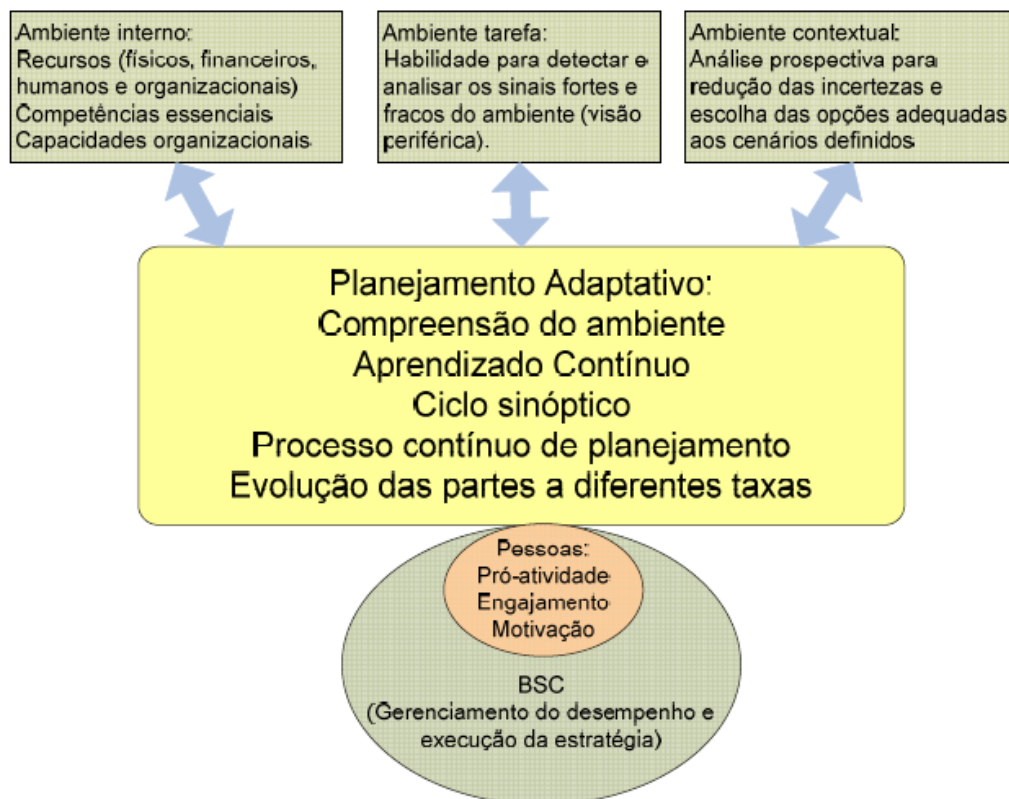


Figura 13 – Formulação e Execução da Estratégia

Esses estímulos e essas oportunidades são detectados por meio de constante monitoração do ambiente externo. Para que essa monitoração seja efetiva, o fluxo de informação deve ser constante entre a linha de frente e os tomadores de decisão. Informações não podem ser perdidas ou omitidas, pois serão cruciais no correto direcionamento das decisões. Os sistemas de informação da organização devem ser capazes de disponibilizar a informação pertinente para os colaboradores certos no momento adequado. Isso significa que esses sistemas devem ser desenvolvidos considerando as regras de negócio da organização.

A clareza com que essas regras de negócio são comunicadas pela organização tem influência direta no sucesso do desenvolvimento dos seus sistemas de informação. Esse é um dos fatores que faz com que o autor defenda a utilização do BSC no processo de gestão do desempenho organizacional, que pode ser estabelecido como a tarefa articuladora no processo de planejamento estratégico, pois promove a interação constante de todas as áreas da organização.

A execução da estratégia também depende da estrutura da organização. Uma estrutura ágil e flexível, construída considerando o alinhamento das decisões em todos os níveis, é um fator determinante para o sucesso. Com a crescente dependência das organizações por TI, o autor acredita que é correto afirmar ainda que o alinhamento das decisões relacionadas a TI com a estratégia da organização é um fator especialmente importante nesse contexto.

Para acompanhar a execução e a eficácia dessas decisões, um processo de gestão do desempenho organizacional deve ser estabelecido, baseado na ferramenta BSC, com seus mapas estratégicos que relacionam recursos intangíveis e tangíveis nas proposições de valor da organização. Os mapas estratégicos são cruciais para difundir por toda a organização sua proposição de valor, seus objetivos estratégicos e seu desempenho nas quatro perspectivas: sua arquitetura estratégica.

Essa arquitetura estratégica - resultado do processo de planejamento estratégico e suas interações com o ambiente interno e externo da organização (figura 13) - pode ser apresentada no BSC de maneira muito clara e ainda permite um direcionamento das decisões relativas à estruturação organizacional, visando à agilidade e a flexibilidade sustentáveis. Possibilita também a mobilização dos recursos de tecnologia da informação sem desperdícios, de maneira eficaz e eficiente.