



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



**Relatório Final do projeto de pesquisa de  
Iniciação Científica apresentado ao NPP  
da EAESP/FGV**

**CLIPPING INTELIGENTE: UM  
INSTRUMENTO PARA O  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Ricardo Augusto Campos Gentil  
Prof. Orientador: Ricardo Bresler

Julho - 1996



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



**Relatório Final do projeto de pesquisa de  
Iniciação Científica apresentado ao NPP  
da EAESP/FGV**

**CLIPPING INTELIGENTE: UM  
INSTRUMENTO PARA O  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Ricardo Augusto Campos Gentil  
Prof. Orientador: Ricardo Bresler

Julho - 1996

## SUMÁRIO

---

INTRODUÇÃO.....	3
2. CONCEITOS PRELIMINARES.....	6
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO....	13
4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO.....	17
5. TENTATIVA DE APLICAÇÃO EM CAMPO.....	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33

## INTRODUÇÃO

---

Poxa! Como o mundo está mudando! Esta frase é cada vez mais comentada nos centros civilizados deste planeta.

A globalização de mercados e a quebra de fronteiras protecionistas, a velocidade com que as informações passaram a circular e com que a tecnologia tem se desenvolvido, além das descobertas e do desenvolvimento científico, tudo isso têm sido causado, em parte, pelas próprias empresas e têm exigido que elas modifiquem a sua forma de ser e de se relacionar com o mundo, o que tem implicado na mudança da postura das organizações, que passam a ter que responder às variáveis ambientais com maior agilidade, a partir de uma percepção mais aguçada desse ambiente, com o objetivo de atualizar suas informações e conseqüentemente o seu direcionamento tático. Esse tema tem provocado, com freqüência, discussões em torno da formulação de estratégia em tempo real (*real time strategy*), pois o que se sabe é que esse processo de constante adaptação às mudanças ambientais (quando ocorre) é realizado com dificuldade pelas empresas, e elas nem sempre continuam acompanhando essas mudanças.

Especula-se, também, que não é mais possível deixar que as decisões, estratégicas ou operacionais, sejam condicionadas somente pela existência de um planejamento estratégico, ou de um modelo que não seja flexível o suficiente para direcionar determinadas ações gerenciais em função das constantes interferências ambientais no negócio da empresa. Limitar a discussão das ações estratégicas às linhas e direções pré-especificadas por um planejamento que visualiza cenários prováveis e, além disso, que não acompanha e que não responde em tempo hábil às mudanças do ambiente que afetam a empresa, é abster-se da possibilidade de gerar alguma vantagem competitiva. É também, apresentar sintomas de uma característica bem própria da cultura organizacional brasileira, evitar a tomada de decisões, deixando-a para mais tarde.<sup>1</sup>

Um grande número de empresas ainda utiliza modelos organizacionais arraigados no passado, que necessariamente precisam se atualizar, pois os tempos são outros, têm outras características, outras ameaças e um número diferente de oportunidades. Esse “pé no passado” talvez seja resultado da falta de comunicação entre a organização e o ambiente em que ela exista. A comunicação aqui tratada, pressupõe a idéia de transmissão de informações entre empresa e ambiente, sendo preciso haver a interação de ambas as partes. Não é suficiente realizar uma perfeita monitoração do mercado se não se questiona a interferência das mudanças

---

<sup>1</sup> Vide ARRUDA, C.A. *Bases culturais do processo de decisão estratégica*, Fundação Dom Cabral, mimeo, s/d.

ambientais no negócio da empresa e se nem se responde a elas. Informações por si só, sem o envolvimento daqueles a quem se destinam, são na verdade uma coleção de dados extremamente perecíveis, que perdem a importância gerencial muito rapidamente (pois não geram as decisões que deveriam gerar no momento em que surgem)<sup>2</sup>.

Foi a partir deste contexto apresentado, que se procurou desenvolver este trabalho. Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica, com a finalidade de se discutir alguns conceitos e então defini-los. Nessa etapa pôde-se perceber que o projeto a ser apresentado por este relatório deve ser considerado muito mais um instrumento para o pensamento estratégico, do que para o planejamento estratégico, como era previsto inicialmente.

Em seguida foi desenvolvido o modelo. Esta fase contou com a ajuda de quatro consultores que analisaram o projeto e contribuíram bastante para a sua definição. Houve, então, duas tentativas de implementação do modelo em campo em duas grandes empresas, gerando, dessa forma, subsídios suficientes para se realizar uma interessante discussão.

Este relatório de pesquisa procurou criar um processo que pudesse permitir às empresas avaliar o ambiente, refletir e discutir suas variações, rediscutir as ações estratégicas correntes, possibilitando redefini-las, ou manter a ação de forma consciente. Ele não pretendeu tratar da formulação de objetivos, nem da formulação de estratégias, mas detectar aspectos, fatos do cotidiano externos a empresa que possam ou não influenciar as ações estratégicas adotadas. Ou, até mesmo como sugerem Paine e Naumes<sup>3</sup>, fatos que possam influenciar os objetivos.

Algumas informações que esse relatório propõe que sejam discutidas pelos executivos, referem-se aos objetivos adotados pela organização, e conseqüentemente influenciam a existência desses objetivos. Esse, no entanto, não é o propósito do projeto, cujo o foco é fornecer informações do ambiente externo a empresa para a discussão de ações estratégicas que devem ou não ser tomadas pelos agentes responsáveis. Ou seja, o projeto não tem a intenção de discutir a possibilidade de que os objetivos da organização sejam mudados, pois isso pressupõe a existência de um outro tipo de discussão e abordagem, mas reconhece que serão produzidas algumas informações que podem contribuir para a reavaliação dos objetivos.

O interesse desse trabalho é centrado na criação de um modelo que determine o fluxo de um processo de busca, seleção e formatação de dados, transformando-os em informações

---

<sup>2</sup> Não se está ignorando a possibilidade de que as informações possam vir a contribuir, mais tarde, como fonte de dados históricos. Elas são consideradas também como um importante referencial na determinação de estratégias. Este trabalho, no entanto, procura estudar a interferência do ambiente que ocorre cotidianamente sobre a empresa, e não o que os resultados dessa interferência provocaram no passado.

<sup>3</sup> Vide PAINE, Frankt & NAUMES, W. *Organization strategy & policy; text, cases and incidents*. Philadelphia, W.B.Saunders.

resumidas e direcionadas que poderão modificar ou não (dependendo da leitura que os executivos fizerem dessas informações e da importância que eles atribuírem a elas) as ações estratégicas adotadas por uma organização. O conjunto de informações coletadas de fontes de dados secundários e formatadas para a apreciação e reflexão dos executivos receberá, durante todo o desenvolvimento deste relatório, o nome de clipping interativo.

Finalmente, esse relatório pretendeu criar um instrumento para as empresas que pode ser compreendido através de uma metáfora, a do farol: ele sinaliza para os navios indicando caminhos, a decisão, porém, de que caminho escolher e de como trilhá-lo caberá a quem dirige os navios.

## Conceitos Preliminares

---

Para a constituição da base teórica é preciso que se defina o conceito de estratégia. Parece ser fundamental conhecê-lo e defini-lo com segurança, para diferenciá-lo de objetivo e de ações estratégicas.

O estudo da estratégia apresenta uma evolução cronológica que é caracterizada por Schendel e Hofer<sup>4</sup> em três estágios ou paradigmas. O primeiro deles é o “paradigma pré-estratégico” e foi utilizado, majoritariamente, do início do século até a década de 60. Nessa época as empresas normalmente possuíam apenas um produto e seu crescimento baseava-se em apenas um negócio, como escreve Tânia Carvalho e Silva. Foi considerada uma fase pré-estratégica porque não se discutia a estratégia da organização, o paradigma centrava-se no “*desenvolvimento de diretrizes que permitissem a coordenação e a integração das várias áreas funcionais da empresa*”<sup>5</sup>. Esse paradigma ocupava-se com as decisões operacionais, pois acreditava que a estratégia não precisava ser modificada, pressupunha que ela estava sempre correta.

Chandler<sup>6</sup> simboliza o segundo paradigma, o da “estratégia inicial”. Sua posição é sustentada basicamente pela formulação e implementação da estratégia. Ele desenvolve questionamentos até então inusitados, sobre a relação entre estratégia e estrutura, sobre o atraso da estrutura, considerando que essa siga a estratégia no desenvolvimento das novas necessidades organizacionais para encontrar as demandas administrativas da nova estratégia. Esses questionamentos ilustram a contribuição de Chandler, que acredita que a estrutura organizacional é influenciada pela estratégia adotada pela empresa. A partir do trabalho clássico de Chandler, outros autores como Andrews, Learne, Christensen e Guth (o chamado grupo de Harvard), além de Drucker e Ansoff, procuraram analisar a relação estratégia-estrutura.

O terceiro paradigma é o da “administração estratégica”. Foi formulado também por Schendel e Hofer, que definem administração estratégica como “*um processo que trata das tarefas empresariais da organização, do crescimento e da inovação organizacionais, e mais especificamente do desenvolvimento e da utilização da estratégia que deverá guiar as operações*”.

---

<sup>4</sup> Vide SCHENDEL, D. & HOFER, C. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston, Little Brown, 1979.

<sup>5</sup> CARVALHO E SILVA, Tânia M. Limeira. “*Considerações sobre as insuficiências do pensamento estabelecido em estratégia empresarial*”, em Revista de Administração de Empresa, 26(1), 1986, p. 85.

<sup>6</sup> Vide CHANDLER, A.D. *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press, 1962.

da organização”<sup>7</sup>. São consideradas tarefas típicas da Administração Estratégica: a formulação de metas, a análise ambiental, a formulação da estratégia, sua avaliação e implementação e, no final, o controle estratégico.

Diante da análise destes três paradigmas é possível definir que o projeto a ser apresentado por este relatório não é modelado segundo o primeiro paradigma: pois não visa ocupar-se com as decisões operacionais de uma empresa, pelo contrário, o foco são as decisões estratégicas, e nem acredita que a estratégia não precise ser modificada, que está sempre correta, como pressupõe o primeiro paradigma. A relação estrutura-estratégia, proposta no segundo paradigma é com certeza importante e merece ser considerada quando se trata da formulação de estratégia. Como esse projeto não pretende formular estratégias, mas determinar um processo que a partir de indícios ambientais desencadeiem o questionamento das ações estratégicas existentes, ele também não será modelado segundo esse paradigma. Esse projeto parece sistematizar as tarefas típicas da administração estratégica contempladas no terceiro paradigma. A partir dessa relação o terceiro paradigma será considerado como referência no desenvolvimento desse projeto.

Dando prosseguimento à revisão do conceito de estratégia, alguns autores foram estudados com a intenção preliminar de se discutir esse conceito, tentando-se entender se existe diferença conceitual entre “estratégia” e “objetivo”, e, se existe, quais são. Esta diferenciação é necessária para a correta esquematização e interpretação do processo que este projeto pretende criar. Essa era a proposta inicial que, no entanto, foi ampliada abrindo espaço, também, para a discussão de pontos relevantes para esse relatório. As conclusões e percepções advindas dessa leitura são agora apresentadas.

Richard Buskirk<sup>8</sup> entende que os objetivos “são as metas que a organização possui”, e que estratégia “é o plano de ação básico escolhido para alcançar um objetivo”. Táticas “são as técnicas usadas para fazer a estratégia funcionar”. Segundo Buskirk, portanto, é possível criar uma identidade conceitual entre objetivo e meta<sup>9</sup>. Nesse relacionamento, ao se considerar o terceiro paradigma estratégico, segundo Schendel e Hofer<sup>10</sup>, temos que a formulação de metas é proposta pela “administração estratégica” como uma de suas tarefas (da administração estratégica), enquanto para a aplicação desse projeto em uma empresa foi pressuposto que os

<sup>7</sup> SCHENDEL, D. & HOFER, C. *Strategic management: a new view of business policy and planning*, op.cit, p.11.

<sup>8</sup> BUSKIRK, R.M. *Business and administrative policy; text, cases, incidents and readings*. New York, J. Wiley, 1971, p.1 e 50.

<sup>9</sup> Estaremos, a partir de agora, admitindo no correr desse texto que objetivo e meta são palavras sinônimas. Isto será feito baseado no conceito de objetivo apresentado por Richard Buskirk.

<sup>10</sup> Vide SCHENDEL, D. & HOFER, C. *Strategic management: a new view of business policy and planning*, op. cit.

objetivos organizacionais já estivessem formulados, sendo esse então um dos elementos que vem diferenciar esse projeto da “administração estratégica”(strictu sensu).

Quando esse projeto vier a ser utilizado por alguma empresa, espera-se que ele possibilite aos executivos discutir ações estratégicas em tempo hábil de agir/reagir às mudanças ambientais<sup>11</sup>. Assim, com o resultado dessa discussão, o projeto poderia vir a ser caracterizado como um instrumento colaborador do processo de formulação de estratégias, sempre que esse processo ocorresse.

Analisando ainda Buskirk<sup>12</sup>, fica claro que primeiro se determina uma meta. Em seguida formula-se uma estratégia para se alcançar essa meta e então desenvolvem-se táticas. Esse projeto considerará o conceito que define tática, proposto por Buskirk, como sinônimo de ação estratégica. Portanto, **ações estratégicas serão as técnicas usadas para fazer a estratégia funcionar.**

Buskirk faz o seguinte alerta: um objetivo para um executivo (gerente de produto, por exemplo) pode ser apenas parte da estratégia do presidente da companhia. Diante disso é preciso definir a quem se destina esse projeto. Ele deverá ser usado por dois níveis da organização, a diretoria e a gerência. Assim, o diretor terá definido um objetivo, que será alcançado a partir da realização das estratégias de cada gerente. Contribuindo para a realização dessas estratégias serão discutidas e definidas as melhores ações estratégicas. As ações estratégicas a serem discutidas serão as do nível gerencial. Alcançar o objetivo determinado pelo diretor, corresponderá à realização da estratégia dos diretores a partir de um conjunto ideal de ações estratégicas, o que resultará conseqüentemente na realização dos (ou, alguns dos) objetivos da organização.

Para Chandler, estratégia é definida como “a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”<sup>13</sup>. Não se percebe nessa definição um atributo que pudesse assemelhar os termos meta e objetivo, como também não fica claro o que poderia diferenciá-los. É evidente, no entanto, que segundo os conceitos de Buskirk e Chandler uma estratégia existe em função de um objetivo, até aqui os conceitos se assemelham nesse aspecto.

<sup>11</sup> Apesar de não ter sido possível a aplicação deste projeto em campo (conforme era previsto inicialmente - os motivos serão discutidos mais adiante), não sugiram motivos que pudessem invalidar a referida afirmação. Ela, portanto, continua sendo válida.

<sup>12</sup> Vide BUSKIRK, R.M. *Business and administrative policy; text, cases, incidentes and readings*, op. cit.

<sup>13</sup> CHANDLER, A.D. *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*, op. cit., p.14.

O que os diferencia é o momento em que o objetivo passa a existir. Como se nota em Buskirk<sup>14</sup>, para a estratégia ser formulada é preciso que exista um objetivo prévio, para inspirar a criação da estratégia. Em Chandler<sup>15</sup>, parece que o objetivo é parte de uma estratégia, na medida em que essa determina objetivos, enquanto em Buskirk são os objetivos que determinam a estratégia. A estratégia não será considerada, nesse trabalho, como determinante dos objetivos de uma empresa, conforme será discutido a diante<sup>16</sup>.

O grupo de Harvard, com os autores Andrews, Learné, Guth e Christensen, não tem interesse em discutir se o termo estratégia deveria incluir a escolha de objetivos ou indicar apenas a utilização de recursos obtidos para a consecução desses objetivos. Esse grupo não se preocupa em discutir a relação entre objetivo e estratégia. Mas analisando a definição que eles propõem, segundo a qual estratégia é “o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definam em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou será”<sup>17</sup>, é possível inferir que também nesse caso a estratégia está vinculada a existência prévia de objetivos. Isso vem reforçar a idéia de que é preciso que existam objetivos definidos para a existência da estratégia, reafirmando que o esquema do processo de análise ambiental que é proposto, deve considerar que os objetivos antecedam as estratégias.

Para os autores Paine e Naumes<sup>18</sup> objetivos são metas, alvos (assim como considera Buskirk). Segundo estes autores, os objetivos podem ser ditados por uma pessoa influente da organização. Ambos, no entanto, avançam ao tratar desse conceito, quando afirmam que a determinação dos objetivos passa pela análise do ambiente externo à empresa. Dessa forma, é possível prever que a análise ambiental proposta por este projeto poderá contribuir não somente para se discutir as ações estratégicas da organização, mas de seus objetivos e estratégias também, conforme foi dito anteriormente. Isso, no entanto, está condicionado ao interesse dos executivos em iniciar uma discussão sobre os objetivos e estratégias organizacionais.

No livro de Paine e Naumes, estratégia é definida “como um plano que incluiu não apenas a missão, políticas, objetivos e metas mais específicas da organização, mas também um plano de

<sup>14</sup> Vide BUSKIRK, R.M. *Business and administrative policy; text, cases, incidentes and readings*, op. cit.

<sup>15</sup> Vide CHANDLER, A.D. *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*, op. cit.

<sup>16</sup> Vide justificativa apresentada na página 11, terceiro parágrafo. Chandler faz importantes referências à influência da estratégia adotada pela empresa sobre sua estrutura organizacional. Esse trabalho, no entanto, não considerará essa relação por não ser pertinente aos seus objetivos.

<sup>17</sup> CRISTENSEN, C.R. et alli. *Business policy; text and cases*. Homewood, Richard D. Irwin, 1973, p. 107.

<sup>18</sup> Vide PAINE, F. & NAUMES, W. *Organization strategy & policy; text, cases and incidents*, op. cit.

ação para atingir estes objetivos e metas”<sup>19</sup>. Essa definição parece traduzir a intenção de Christensen<sup>20</sup>, com a vantagem de ser mais clara e objetiva. Diante dela é possível perceber o quanto essa definição se aproxima do conceito de planejamento estratégico. Essa mesma aproximação pode ser notada em Chandler, se considerarmos que a “adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários”<sup>21</sup> visando atingir uma meta, seja uma das características do planejamento estratégico.

Paine e Naumes ainda, acrescentam, que o que determina a estratégia são as decisões tomadas de uma forma improvisada numa tentativa de adaptação a várias incertezas. Duas idéias básicas sobre a tomada de decisões merecem ser sublinhadas aqui: forma improvisada e adaptação a incertezas.

Diante delas, é possível discutir duas outras idéias. A primeira delas vem caracterizar o processo de tomada de decisão como possuidor de divergências políticas e de uma grande dose de improvisação. A segunda diz que o controle da incerteza na sociedade brasileira não evita o imediatismo.

Segundo Ansoff<sup>22</sup>, os problemas operacionais tomam muito tempo e esforço da administração, reduzindo drasticamente a possibilidade de se discutir as decisões estratégicas, que enfocam problemas externos da empresa. Assim sendo, as decisões estratégicas também poderiam ser tomadas de uma forma improvisada. Esse fato impõe uma condição à aplicação desse projeto, que o tempo e o esforço a serem consumidos pelos executivos na leitura do clipping interativo terá que ser o menor possível<sup>23</sup>.

Essa forma improvisada de tomar decisões estratégicas parece ser fruto, também, de uma tentativa de se adaptar a incertezas, como colocam Paine e Naumes<sup>24</sup>. O que parece coerente se assume-se a relação entre decisões estratégicas e problemas externos, e se considera-se que o que é externo à empresa pode fugir de seu domínio e do seu conhecimento, gerando, assim, o sentimento de incerteza. Gerado esse sentimento, tentar-se-á controlá-lo, e esse projeto prevê esse controle na medida em que se conhecendo melhor o ambiente externo à empresa, poderia-se diminuir suas incertezas sobre esse ambiente. Para Arruda<sup>25</sup>, no entanto, o controle dessa incerteza não evita o imediatismo da ação empresarial no Brasil. Entende-se por isso, que mesmo

<sup>19</sup> PAINE, F. & NAUMES, W. *Organization strategy & policy; text, cases and incidents*, op. cit., p. 7 .

<sup>20</sup> Vide CRISTENSEN, C.R. et alli. *Business policy; text and cases*, op. cit.

<sup>21</sup> Vide CHANDLER, A.D. *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*, op. cit.

<sup>22</sup> Vide ANSOFF, M.I. *A nova estratégia empresarial*, São Paulo, Atlas, 1991.

<sup>23</sup> Esse tempo deve ser determinado pelo próprio executivo, em função de suas atividades.

<sup>24</sup> Vide PAINE, F. & NAUMES, W. *Organization strategy & policy; text, cases and incidents*, op. cit

<sup>25</sup> Vide ARRUDA, C.A. *Bases culturais do processo de decisão estratégica*, op. cit.

que o executivo tenha acesso a um bom sistema de monitoração do ambiente, possibilitando que ele conheça melhor as mudanças ambientais, o processo de decisão desse executivo ainda poderia ser feito de forma improvisada, sem a devida discussão e consideração de fatores que poderiam produzir uma decisão mais eficiente e segura.. É por isso que esse projeto prevê não apenas um clipping (coleção de notícias do ambiente externo), mas todo um processo maior que permita a discussão de ações estratégicas a partir de um amplo conjunto de informações. Esse processo será esquematizado mais à frente, quando se discutir com profundidade a sua aplicação em campo.

Para Paine e Naumes, estratégias organizacionais podem ser descritas como uma série de decisões importantes que se ajustam a um padrão após um certo período de tempo. Esse é o sentido desse projeto, os executivos recebem os seus clippings e respondem às mudanças ambientais que são apresentadas, ou seja, tomam decisões. Num período posterior, essas decisões (na forma de respostas aos clippings) são reunidas e discutidas em uma reunião até se determinar ou não uma nova ação estratégica, que poderá ser específica para cada gerente (conforme o seu negócio).

Ansoff, entende que estratégias “*são regras de decisão que orientam o desenvolvimento e o comportamento da organização*”; e que objetivos são “*regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa na direção de seus fins (...) é um critério pelo qual se determina o sucesso da empresa (...) é o que estabelece os níveis de desempenho que uma empresa procura alcançar*”<sup>26</sup>. A estratégia apresenta o modo que possibilitará alcançar esse desempenho. Um objetivo contém 3 elementos: o atributo específico, escolhido como medida de satisfação do critério (mensurável); a unidade de medida, que medirá o atributo; e a meta, valor específico que a empresa procura alcançar.

Mais uma vez se nota que não faz sentido formular uma estratégia se não existem objetivos definidos, pois sua finalidade, como se percebe é mobilizar recursos que permitirão alcançar objetivos. E se estes não existem, a estratégia perde seu sentido de ser. Toda a análise precedente possibilita, portanto, assumir uma definição para “objetivo”, “estratégia”, e “ação estratégica”.

O conceito de “objetivo” corresponderá às metas que a empresa possui e alcançá-las é atingir o sucesso pretendido. O objetivo de uma empresa pode ser definido a partir de um atributo, o faturamento, por exemplo. Esse faturamento será medido pelo número de produtos

---

<sup>26</sup> ANSOFF, H.I. *A nova estratégia empresarial*, op. cit, p. 51 e 52 .

vendidos multiplicado pelo respectivo preço de venda, o valor encontrado é comparado com aquele que a empresa esperava obter. Dessa forma é possível perceber se o objetivo foi alcançado como se pretendia.

O modo de conseguir atingir o faturamento esperado, é dado pela estratégia que a empresa adotar. A estratégia descreve e determina um plano de ação que permitirá a organização atingir suas metas e, então, viabilizar o sucesso pretendido. As “ações estratégicas” serão as técnicas usadas para fazer a estratégia funcionar.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

---

Existem outras formas de se tratar a questão da estratégia em uma organização. Uma delas é através do planejamento estratégico. Conforme a proposta inicial deste projeto, a de se criar um instrumento de apoio para o Planejamento Estratégico, parece ser necessário discutir se isso realmente se aplica à realidade atual.

O mundo vem se caracterizando pela velocidade com que seus ambientes têm mudado, surge então a necessidade de se encontrar instrumentos ou meios que possam minimizar os efeitos dessa velocidade sobre as organizações. Sob essa perspectiva o planejamento estratégico parece não suprir mais essa necessidade. O problema talvez não seja o de manter o planejamento estratégico sempre ajustado às variações ambientais, mas o de manter os executivos sintonizados a elas. Ou seja, já não se recomenda esperar que todo um planejamento seja feito para que algumas decisões sejam tomadas, mas, pelo contrário, tomá-las em tempo hábil e em função das exigências ambientais daquele momento em que ocorrem.

De acordo com Mintzberg<sup>27</sup> o planejamento estratégico tem sido feito “*em torno de uma análise*”. O autor afirma isto, pois, o planejamento estratégico está atado a um plano concebido passo-a-passo, que prevê sua implementação quase que automática, pois é pressuposto a existência de determinados cenários, criando assim uma realidade prevista, mas muitas vezes “esquecendo-se” de ajustá-la às mudanças dessa realidade, pois as conseqüências e resultados de cada passo são previstos antecipadamente. O resultado é que algumas respostas exigidas pelo ambiente são ignoradas, pois não foram previstas; ou não são dadas em tempo hábil, pois demandam a reformulação do planejamento estratégico.

Mintzberg observa que análise não é síntese. Ele quer dizer que planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Os planejadores normalmente têm disponibilidade de tempo e conhecem muitas técnicas para criar estratégias. Eles são inclinados a fazer análises. Já, os administradores (executivos) vivem um papel diferente na criação de estratégias. Eles trabalham sob a pressão do tempo, que é tomado basicamente pelas decisões operacionais e não pelas estratégicas, uma situação que tende a favorecer a ação mais que a reflexão e o oral mais que o escrito. Mintzberg afirma: “*O pensamento estratégico ... se refere à síntese, ... envolve intuição e*

---

<sup>27</sup> MINTZBERG, H. “*Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies*”, em Long Range Plannig, vol. 27, nº 3, 1994, p. 12.

criatividade”<sup>28</sup>. Cabe, então, ao administrador perceber o ambiente a partir de sua intuição e utilizando sua criatividade.

Essa acaba sendo uma maneira de se ter acesso a uma visão da realidade sob a ótica daquele que está participando do direcionamento da empresa, ao invés de se acessar um tipo de manipulação de números (planejamento estratégico). Essa maneira de acessar a realidade utilizando atributos pessoais, como a intuição e a criatividade, para determinar estratégias, é um processo que não envolve as análises requeridas para a execução de um planejamento estratégico, é mais simples, e é conhecido por síntese, pois sintetiza.

O planejamento estratégico já foi considerado a melhor maneira de ganhar competitividade. Ditando instruções passo a passo (para evitar a possibilidade do erro) tinha a intenção de gerar as melhores estratégias. Ele, no entanto, não era infalível. A dificuldade em ser flexível às mudanças ambientais, torna o plano defasado e ineficiente, o descompasso em responder às exigências que se fazem a uma organização para se manter competitiva, têm contribuído significativamente para que o planejamento estratégico caia do pedestal a que foi alçado desde os anos 60.

Djalma Rebouças<sup>29</sup> acredita no entanto, que o problema do planejamento estratégico seja outro. O que, na sua opinião, pode destruí-lo são os erros que os executivos têm cometido na sua elaboração e implementação. Esses erros têm certamente colaborado para que alguns executivos afirmem que o planejamento estratégico não tem resolvido seus problemas. Cabe, porém, uma outra análise sobre o texto de Rebouças. Ele trata o planejamento estratégico como provedor da otimização de uma empresa diante de mutações do ambiente. O que por si só, gera a expectativa de haver certa sintonia entre a empresa e o ambiente. Ele acrescenta, que o planejamento não deve ser considerado estratégico apenas por possuir as seguintes características: ser um plano de longo prazo; construir projeções e análises de cenários ambientais a partir de estudos estatísticos e matemáticos com considerável nível de sofisticação e complexidade; promover a integração de áreas como marketing, finanças, produção e RH. Além disso, é preciso estabelecer a relação entre empresa e ambiente, colocar a empresa numa situação ativa, aproveitar as oportunidades e reagir a ameaças.

A maneira com que Rebouças procura definir o planejamento estratégico, torna esse planejamento perfeito, mas talvez distante da aplicabilidade, se for considerado o intervalo de

---

<sup>28</sup> MINTZBERG, H. *“The Fall and Rise of Strategic Planning”*, em Harvard Business Review, January-February, 1994, p. 108 .

<sup>29</sup> Vide REBOUÇAS, D. *“Uma ação para otimizar o ritmo da empresa”*, em Mercado Global, nº 78, 1989.

tempo entre uma mutação do ambiente e a resposta que se tenha que dar a ela. Quanto menor for esse intervalo, maiores serão as chances de o planejamento estratégico não gerar uma resposta a ela, principalmente se a mudança ocorrida não tiver sido prevista ou considerada nos cenários criados.

Diante destas duas considerações, a de Mintzberg e a de Rebouças, sucinta-se a seguinte questão: o clipping interativo seria um instrumento para o planejamento estratégico, para o pensamento estratégico, ou para ambos?

Antes de se tentar responder a essa pergunta é aconselhável avançar um pouco mais na formulação do conceito de clipping interativo. O termo “clipping” refere-se a um sub-sistema de informação, que visa acumular e divulgar notícias a partir de uma base de dados secundários, obtidos através de veículos de comunicação escrita no mercado. O termo “interativo”<sup>30</sup> pretende caracterizar a comunicação que se pretende criar entre o emissor (aquele que divulga o clipping) e o receptor (o executivo que recebe o clipping). O caráter interativo seria criado ou provocado ao se pedir que o receptor dê uma resposta a determinada informação que o clipping apresentar. Exigi-se a reflexão do executivo diante de um fato do ambiente, escolhido previamente, que possa afetar os negócios da empresa. Dessa forma o receptor assume uma postura ativa no relacionamento com as mudanças que ocorrem no ambiente.

A forma pela qual as informações serão distribuídas aos seus receptores, seja ela física (relatórios em papel) ou eletrônica (via modem), devem ser consideradas conforme sejam os recursos disponíveis na empresa. O que parece ser importante caracterizar é que o conteúdo das informações dirigidas aos executivos de uma empresa não será o mesmo, mas abordará assuntos de interesse da área que envolve o negócio de cada um, ou seja, serão informações personalizadas e dirigidas ao nível gerencial de uma organização.

A aplicação do clipping envolve a consideração de uma série de barreiras que tendem a dificultar a sua implementação. Essas dificuldades serão discutidas no final do próximo tópico, “Desenvolvimento do modelo”, que apresenta o **processo de análise ambiental e de ações estratégicas**, proposto por este trabalho.

Tentando agora responder se o clipping interativo seria um instrumento para o planejamento estratégico, para o pensamento estratégico, ou para ambos, é importante considerar a função que esse clipping propõem desempenhar. Como foi visto, ele pretende fazer

---

<sup>30</sup> Inicialmente pensou-se em utilizar a palavra “inteligente” para adjetivar o substantivo “clipping”, tal qual se vê no nome dado a esse projeto. Durante o desenvolvimento desse trabalho percebeu-se que o adjetivo “interativo” é mais adequado, conforme se peceberá na explicação que se segue.

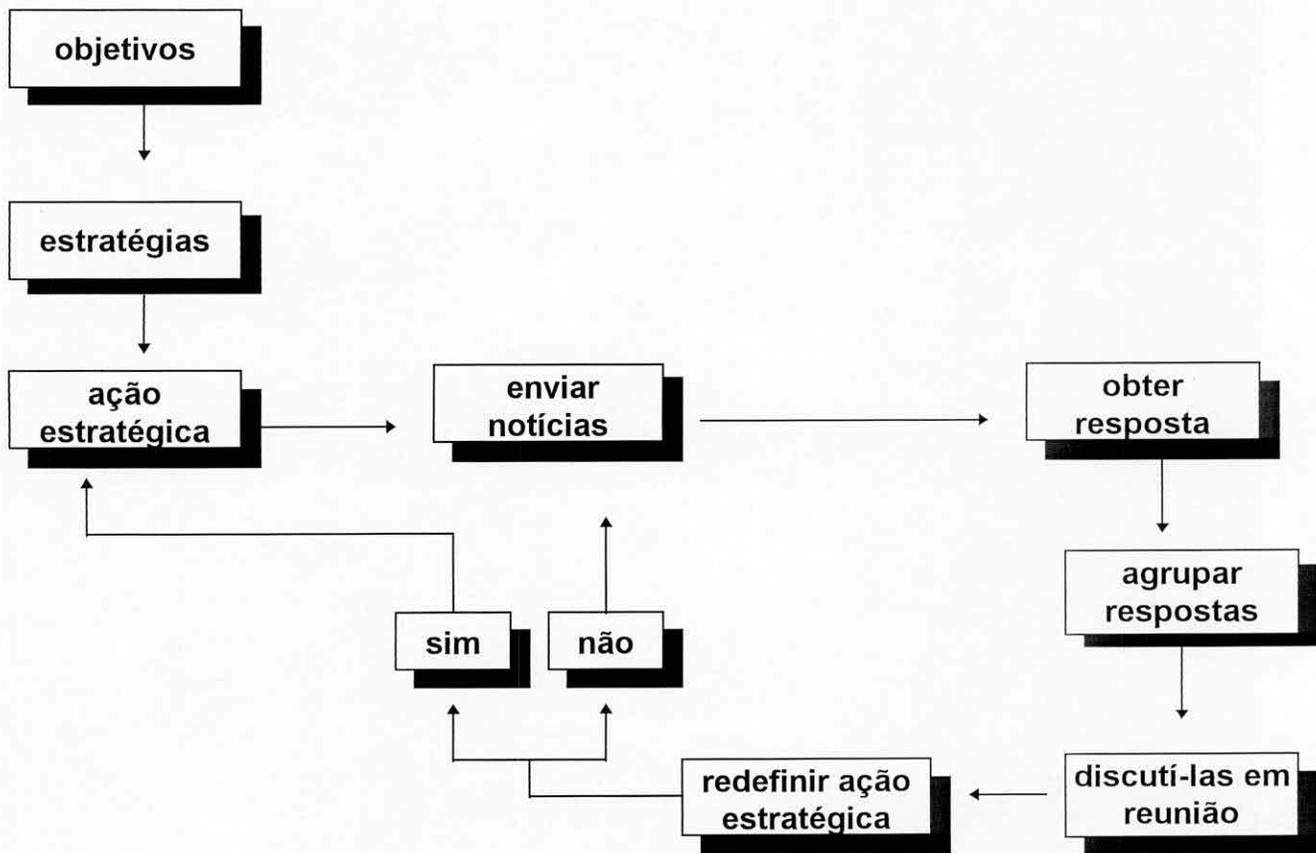
com que o receptor assumira uma postura ativa no relacionamento com as mudanças que ocorrem no ambiente, pois dessa maneira o executivo estaria tendo a oportunidade de, avaliando o ambiente e considerando as informações internas disponíveis da empresa, redefinir ou não as ações estratégicas dela. Não se pressupõem aqui (isto pode até ocorrer) a necessidade de cálculos estatísticos e matemáticos para se tomar a decisão, mas a percepção daquele que fará a leitura das mutações ambientais, a utilização de sua intuição e criatividade na articulação de soluções. Diante disso, define-se que **o clipping interativo**, de acordo com toda a discussão que vem sendo feita nesse trabalho, **é um instrumento para o pensamento estratégico**, o que não o impossibilita de ser usado também pelo planejamento estratégico (quando este existir na empresa) como fonte de informações.

Essa definição modifica a proposta inicial deste projeto, que propunha que o clipping interativo fosse um instrumento para planejamento estratégico. Sabe-se agora que ele pode ser melhor aproveitado como facilitador do pensamento estratégico. Será esse o seu objetivo principal.

## DESENVOLVIMENTO DO MODELO

As organizações são dirigidas por pessoas que no dia-a-dia devem tomar certas decisões. São decisões estratégicas, administrativas e operacionais, que “embora distintas, ... são interdependentes e complementares”<sup>31</sup>.

O modelo que este projeto pretende criar, procura facilitar a tomada de decisões de ações estratégicas. Esse projeto surge como um processo de análise, avaliação e decisão, que pode ser esboçado assim:



Entende-se esse esquema como um processo, uma série de acontecimentos que se sucedem e cujo fluxo tem a seguinte interpretação.

<sup>31</sup> ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*, op cit, p. 26 .

Toma-se como pressuposto que os objetivos do empresa estejam definidos, assim como suas estratégias. Pois essa é uma condição essencial para que a seleção das notícias possa ser feita. Uma vez selecionadas, elas são enviadas aos gerentes, estes opinam, respondendo que significado elas têm para sua gerência. Essas opiniões são agrupadas e passadas ao diretor, que irá discuti-las conjuntamente com todos os gerentes em uma reunião. O resultado dessa discussão é a redefinição ou não das ações estratégicas. Se a ação estratégica não muda, o ciclo se reinicia como antes. Caso contrário, são definidas novas ações estratégicas e, só então, o ciclo se inicia novamente.

Esse processo é posto em operação através dos seguintes formulários:

Figura A

<p><b>interactive</b></p> <p>CLIP</p> <p>PIN</p> <p>G</p>	<p style="text-align: right;"><b>empresa</b></p> <p style="text-align: center;">AB CDEF GHI</p>				
	<p style="text-align: right;"><b>gerente de produto</b></p>				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;"><b>Gerência</b></td> <td style="width: 30%; text-align: right;"><b>Período</b></td> </tr> <tr> <td>produtos para escritório</td> <td style="text-align: right;">01.01 a 15.01</td> </tr> </table>		<b>Gerência</b>	<b>Período</b>	produtos para escritório	01.01 a 15.01
<b>Gerência</b>	<b>Período</b>				
produtos para escritório	01.01 a 15.01				
<p><b>Ações estratégicas atuais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>					

Neste formulário vem especificados o nome do gerente e da gerência pela qual é responsável. Esse formulário será personalizado, pois cada executivo receberá as notícias que mais lhe interessar. Algumas notícias de caráter mais abrangente se repetirão para todos os

gerentes, mas aquelas mais específicas ao negócio de cada um, não se repetirão e espera-se que essas sejam discutidas informalmente entre eles. Essa discussão informal pode ser estimulada com a criação de um espaço (um mural, por exemplo), onde os gerentes possam anexar a informação, dentre as que ele recebeu pelo clipping, que lhe pareça mais interessante. Esse espaço poderia ser de acesso comum a todos do departamento, tanto para gerentes como para subordinados, podendo estimular a circulação das notícias do clipping.

No formulário, há pouco apresentado, constarão, também, as ações estratégicas correntes do gerente a quem é destinado, e o período sob o qual as notícias foram coletadas. Ele será na verdade, a capa de um conjunto de outros relatórios, apresentados agora.

**Figura B**

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             interactive              CLIP              PIN              G           </div>	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação	JANEIRO / 1996

<b>NOTÍCIAS Informação</b>	<small>Fonte &amp; Data</small>	AFETA O NEGÓCIO		COMO		AÇÃO		QUE AÇÃO?
		<small>Sim          Não</small>						
		<small>D</small>	<small>I</small>	<small>Oportunid.</small>	<small>Ameaça</small>	<small>A tomar</small>	<small>Já tomada</small>	

Esse relatório apresenta o resumo das notícias a partir de uma classificação temática (Ex: Concorrentes; Fornecedores ...) a ser definida com a empresa, e de uma sub-classificação desses temas (Ex: Market share, desenvolvimento de novos produtos). O resumo das notícias (localizado na primeira coluna) é um conjunto de informações, apresentadas de acordo com a

classificação temática a que se referem, podendo serem formadas por várias notícias de fontes diferentes, desde de que tratem do mesmo tema.

Para cada bloco dessas informações o gerente terá que indicar com um "x" se o acontecimento informado afetará o seu negócio [direta(D) ou indiretamente(I)], ou se não o afetará. Se o afetar, deve indicar se isso acontece como uma oportunidade ou como uma ameaça. Com um outro "x" indicará se é preciso tomar alguma ação ou se ela já foi tomada. Este tipo de relatório (e aquele que funciona com uma capa) deverá chegará aos gerentes a cada 15 dias e eles terão 2 dias para lê-los e respondê-los.

Os terceiro e quarto relatórios foram criados para listar todas as oportunidades, ameaças e as respectivas ações estratégicas que sejam propostas pelos gerentes durante o mês a que se refiram. Essas ações devem ser consideradas provisórias, pois indicam, a princípio, somente a possibilidade de se redirecionar as ações estratégicas atuais. Essa decisão, no entanto, só seria tomada na reunião mensal sugerida por este projeto da qual seria bom que participassem o diretor e seus gerentes, e onde deveriam ser discutidas suas ações estratégicas as ações estratégicas definitivas.

O terceiro e o quarto relatórios deverão chegar aos gerentes uma vez por mês, até 5 dias antes da referida reunião mensal.

Figura C

<b>interactive</b> CLIP PIN G	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação	JANEIRO / 1996
Análise das oportunidades e ações estratégicas que foram geradas.		
OPORTUNIDADES		AÇÕES ESTRATÉGICAS (provisórias)

Figura D

<b>interactive</b> CLIP PIN G	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação	JANEIRO / 1996
Análise das ameaças e ações estratégicas que foram geradas.		
AMEAÇAS		AÇÕES ESTRATÉGICAS (provisórias)

**Figura C**

interactive CLIP PIN G	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação	JANEIRO / 1996
Análise das oportunidades e ações estratégicas que foram geradas.		
OPORTUNIDADES		AÇÕES ESTRATÉGICAS (provisórias)

**Figura D**

interactive CLIP PIN G	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação	JANEIRO / 1996
Análise das ameaças e ações estratégicas que foram geradas.		
AMEAÇAS		AÇÕES ESTRATÉGICAS (provisórias)

O quinto relatório, apresentado na próxima página, deverá ter periodicidade mensal também. Nele espera-se que os gerentes indiquem com um "x" a sua opção: se mantêm ou mudam as suas ações estratégicas, até então provisórias, após analisarem as oportunidades e ameaças que surgiram durante o mês (apresentadas pelo terceiro e quarto relatórios). Nesse relatório estarão escritas as ações estratégicas correntes, e caso os gerentes optem por sua mudança, deverão escrever aquelas que propõem e que serão consideradas definitivas para serem discutidas na reunião, face às ações sugeridas que antes eram somente provisórias. Deverão escrever também, os motivos que os levaram a definir as ações estratégicas provisórias e transformá-las em definitivas.

As ações estratégicas definitivas procuram destacar do elenco de propostas que o gerente fez durante o mês, aquelas que ainda lhe parecem passíveis de discussão para serem efetivamente postas em prática.

**Figura E**

<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">             interactive              CLIP              PIN              G           </div>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>empresa</b></td> <td style="width: 50%; text-align: right;"><b>gerente de produto</b></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;">CLASSIFICAÇÃO</td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">JANEIRO / 1996</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;">Sub-classificação</td> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>	CLASSIFICAÇÃO	JANEIRO / 1996	Sub-classificação			
<b>empresa</b>	<b>gerente de produto</b>								
CLASSIFICAÇÃO	JANEIRO / 1996								
Sub-classificação									
<p>Tomando uma decisão estratégica</p> <hr/>									
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Mudar as ações estratégicas atuais           </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Manter as ações estratégicas atuais           </td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Mudar as ações estratégicas atuais	<input type="checkbox"/> Manter as ações estratégicas atuais						
<input type="checkbox"/> Mudar as ações estratégicas atuais	<input type="checkbox"/> Manter as ações estratégicas atuais								
<p>AÇÕES ESTRATÉGICAS ATUAIS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; background-color: #cccccc;"></td> <td>AÇÕES ESTRATÉGICAS PROPOSTAS (definitivas)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td>1.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td>2.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td>3.</td> </tr> </table>		AÇÕES ESTRATÉGICAS PROPOSTAS (definitivas)		1.		2.		3.
	AÇÕES ESTRATÉGICAS PROPOSTAS (definitivas)								
	1.								
	2.								
	3.								
<p>Motivos: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>									

O sexto relatório foi criado com a finalidade de resumir a posição que cada gerente esteja pretendo assumir: se mudam ou não sua ação estratégica atual; e se mantém ou não as novas ações estratégicas - provisórias - que sugeriu durante o período de circulação do clipping, transformando-as em definitivas.

Esse resumo equivalerá à matéria-prima necessária para gerar inovações, e será processado durante a reunião mensal prevista.

**Figura F**

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">         interactive          CLIP          PIN          G       </div>	<b>empresa</b>		<b>gerente de produto</b>
	CLASSIFICAÇÃO Sub-classificação		JANEIRO / 1996
<b>NEGÓCIO</b>		<b>MUDA A AÇÃO ESTRATÉGICA (SIM-NÃO)</b>	<b>AÇÃO ESTRATÉGICA PROPOSTA</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Anexado, relatório de tomada de decisão estratégica.

Esses, enfim, são os relatórios que possibilitarão realizar o processo operacional que tem sido proposto.

O modelo de todo esse processo apresenta, no entanto, algumas fragilidades e barreiras que merecem ser discutidas. Envolvem resistências culturais ao projeto, dependência de informações de outros departamentos e a questão da operacionalização do processo.

Se o ambiente organizacional for muito informal e extremamente desburocratizado, é possível prever uma dificuldade maior de aceitação, por parte das pessoas envolvidas com este tipo de projeto, mesmo supondo que todos eles, segundo seu discurso, não poupariam esforços

para que o projeto desse certo. Diante disso acredita-se que as mudanças propostas por esse projeto deveriam ser bem discutidas e entendidas, abrindo-se espaço para novas propostas, idéias e sugestões, com a possibilidade de modificação do processo. O seu sucesso dependerá em grande medida da constante discussão de suas características e de seus formatos, sempre que qualquer problema surgir. É preciso considerar ainda, que o tempo e o esforço a serem consumidos pelos gerentes na aplicação desse projeto, deve ser o menor possível, para que ela se viabilize.

Os usuários deste projeto devem ter consciência de que ele não é um instrumento de controle e nem pretende ser. Seu objetivo é proporcionar a eles a oportunidade de pensar estrategicamente (a partir de um modelo pré-determinado), por isso terão liberdade e recursos para usarem a criatividade e intuição que possuem. Sua capacidade de síntese deverá ajudá-los a registrar suas interpretações sobre as informações a que terão acesso, para posterior discussão pelo grupo. O produto esperado seria a revisão das ações estratégicas correntes e a geração de soluções e idéias possivelmente inovadoras, desde que eles se sintam livres para pensar e fazer suas sugestões. O produto resultante nunca deverá ser fruto de um só gerente, mas de todo o grupo. Não devem temer o projeto, mas entendê-lo como um instrumento que poderá ser muito útil.

Pode-se imaginar que não seja possível discutir as ações estratégicas considerando-se somente as informações externas à empresa, por isso, deve-se, também, levar em conta as informações internas. O problema, no entanto, é que essas informações encontram-se em outros departamentos e que o acesso a elas nem sempre é fácil.

Esta questão permite fazer duas análises. Na primeira delas, considera-se que as respostas dadas ao clipping sejam feitas em função de duas variáveis básicas: do feeling de cada gerente (ou a intuição a que se refere Mintzberg) e das informações internas que possuem. É sugerido, e esperado, que as informações do clipping sejam discutidas com os subordinados também, pois estes são uma considerável fonte de informação interna e, porque desse modo não se tem a resposta de um gerente, mas de todos aqueles que compõem uma gerência. Na segunda análise, descobre-se que esse projeto pode desenvolver alguns canais de comunicação (formais ou não) entre o departamento em que é aplicado e os demais. A troca de informações entre pessoas de diferentes áreas, mas sobretudo sua percepção e avaliação, tornam-se a possibilidade de acerto mais próxima da realidade. Como isso deve ser feito, seja por papel, via eletrônica ou linha telefônica, cabe aos gerentes decidir mediante a disponibilidade de recursos da empresa.

Quem, no entanto, deve operacionalizar o projeto? Entende-se, a princípio, que qualquer departamento de uma empresa possa aplicar o projeto, fazendo, quando necessário, as devidas adaptações aos recursos disponíveis na empresa e a sua estrutura organizacional. Parece mais provável, no entanto, pelas experiências vividas, pelo autor deste trabalho, em três empresas durante a realização de programas de estágios, que o departamento de marketing possui uma vocação especial para a aplicação deste projeto. Pois, ele tenta ser uma parte ativa e dinâmica na constituição de um sistema de informação de mercado, com o propósito de contribuir para a distribuição de informações necessárias, atuais, e precisas para que os profissionais que o utilizem tenham um eficiente instrumento para tomar suas decisões. Por isso, sendo possível, ele deveria ser administrado por uma Gerência de Planejamento e Informações de Marketing, que se responsabilizaria pela produção do Clipping Interativo, e de toda a coordenação do processo que o envolve, o que não significa que essa gerência se especializaria nesta atividade.

## TENTATIVA DE APLICAÇÃO EM CAMPO

---

Após ter desenvolvido o formato que parecia ser o mais adequado para o modelo que este projeto se propôs a criar, procedeu-se então a tentativa de aplicá-lo em alguma empresa.

Inicialmente, foi feito um contato com uma empresa alemã do setor de automação industrial. É uma empresa que fatura anualmente aproximadamente US\$ 80 milhões, está localizada em uma sede própria, onde se pode perceber a existência de uma estrutura física moderna, bonita, e nova.

A empresa encontra-se em processo de reestruturação organizacional e possui uma estrutura bastante enxuta. A gerência de marketing, área com a qual foi feito o contato, havia sido criada há 4 meses, com a contratação de gerente responsável pela área. Ele era subordinado a uma diretoria comercial, e tinha duas pessoas para auxiliá-lo na realização de suas tarefas. O modelo desenvolvido por este projeto foi apresentado a ele.

Sua avaliação foi positiva. Ele se mostrou interessado pela idéia de monitoração do mercado, pelo tratamento dado aos dados coletados e pelas informações que poderiam ser geradas. Sua aplicabilidade na empresa, no entanto, envolvia questões que ele definiu como "complicadas". Justificou primeiro, com o seguinte argumento: não seria possível disponibilizar as ações estratégicas que seriam discutidas no decorrer da aplicação do modelo, pois elas eram confidenciais, e não correria o risco de vê-las nas mãos dos concorrentes. Foi proposto a esse gerente a possibilidade de se aplicar o modelo sem que, no entanto, fossem divulgadas para pessoas externas à organização, as suas ações estratégicas. Pois o principal interesse da pesquisa era estudar o caminho do fluxo de informações e sua contribuição para a tomada de decisões, e se isso seria feito mais eficientemente comparando com a forma com que era feito antes.

Segundo o gerente, pelas próprias características da empresa, entre elas, possuir um portfólio de produtos muito diferenciados, que não se enquadravam a grandes grupos com características comuns, seria difícil coletar informações referentes a todos os produtos. O gerente de marketing não possuía categorias de produtos, mas muitos produtos diferenciados, e isso geraria um volume de informações muito grande ou muito escasso, incompleto (devido a especificidade dos produtos) para ser apresentado a outras pessoas da empresa. Além disso, a aplicação do projeto envolveria a participação de outras áreas que pertenciam a diretorias que não a comercial, onde estava alocada a gerência de marketing. Necessitaria, portanto, o

envolvimento de outras pessoas que, segundo o gerente de marketing, não teriam “muita disposição” para colaborar. Estas foram as justificativas apresentadas.

Tentando ser imparcial, é preciso considerar ainda pelo menos três fatos, desta história. O gerente entrevistado estava há 4 meses na organização; dirigia uma área nova na empresa, que até então não existia; a estrutura de poder vigente era baseada em pessoas que estavam na organização desde a sua criação aqui no Brasil. Esses são elementos que podem ajudar a analisar a negação da empresa em aplicar o modelo que lhe foi apresentado.

Foi feita uma segunda tentativa para se aplicar o modelo desenvolvido por esse projeto. A segunda empresa, de capital nacional e pertencente à indústria de eletroeletrônicos, possui um faturamento anual de US\$ 850 milhões e tem passado ao longo dos últimos três anos por sucessivos processos de reestruturação. Isso tem implicado no deslocamento de seus funcionários para outro ambiente de trabalho, com o objetivo de concentrá-los em um único local (uma antiga fábrica da empresa, que hoje cede seu espaço a todas as áreas administrativas). O ambiente físico é característico ao de uma fábrica, e algumas áreas, mais antigas, se destoam de outras, mais recentes, tanto nos móveis como no acabamento das divisórias de cada setor.

Essa empresa possui uma grande estrutura organizacional. Existe uma diretoria de marketing, que se divide em quatro áreas, uma direcionada para produtos para escritório (cujos produtos são: fax, copiadoras, calculadoras); outra chamada de produtos para consumo (cujos produtos são: TV, vídeo, filmadora, forno microondas e aparelhos de som); há ainda a área de promoção e propaganda, e a área de planejamento e pesquisa de marketing.

Foi realizada uma reunião com um gerente de produtos para escritório, onde foi apresentado o projeto. Segundo esse mesmo gerente, o projeto parecia interessante e adequado à estrutura da empresa, mas seria difícil aplicá-lo naquele momento, pelos seguintes fatores: o diretor de marketing havia sido desligado da empresa; as três gerências de produtos eletroeletrônicos que até então existiam haviam sido fundidas em uma só (pouco tempo antes da saída do diretor), tendo sido desligados da empresa dois dos três gerentes que ocupavam esses cargos; o gerente responsável pelos produtos para consumo havia assumido interinamente a diretoria; a gerente de planejamento e informações de marketing, pessoa que talvez pudesse ter um maior interesse pelas informações do modelo, havia acabado de tirar uma licença maternidade e ficaria afastada por três meses, seus subordinados não tinham poder de decisão. Enfim, o projeto lhe parecia muito bom, mas a organização naquele momento não tinha condições de viabilizar a sua aplicação.

Segundo Ansoff<sup>32</sup> “a resistência ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação a comportamento, cultura e estrutura de poder anteriores”. Era essa a resistência que se esperava que fosse enfrentada por este projeto, durante a aplicação do modelo proposto.

Lembrando que tratava-se de um modelo que previa um comportamento diferente para os executivos que o aplicassem, pois pressupunha que mais tempo fosse dedicado às questões estratégicas, um tempo que freqüentemente é gasto com questões operacionais.

E além disso, é um modelo que sugeria a realização de tarefas, por parte dos executivos, que não constam em suas rotinas, além de sugerir também uma discussão aberta aos executivos e seu diretor. Ambas as sugestões poderiam esbarrar na cultura e na estrutura de poder que vigorasse na instituição que procurasse aplicar o referido modelo.

Foi este o tipo de resistência que se esperava enfrentar, a resistência que ocorreria dentro da empresa diante das “coisas novas” que adentrassem esse ambiente organizacional. Esse tipo de resistência não pôde ser vivenciado em campo, mas um outro, sim. Houve uma forte resistência para se entrar na organização, forte o suficiente para evitar que o modelo proposto por este projeto fosse posto em prática experimentalmente.

Diante desse empasse, um outro problema foi colocado para este trabalho. Procurar-se-á entender as suas prováveis causas.

É possível que o projeto não tenha causado interesse para a organização por que era apresentado por um estudante. Uma pessoa que não apresentava o respaldo de um nome como o de uma Mckinsey, considerada a mais importante empresa de consultoria do mundo<sup>33</sup>. A leitura que as empresas parecem fazer de um projeto apresentado por um estudante de administração que trata de questões estratégicas, é extremamente diferente daquela que seria feita se o projeto tivesse a chancela da Mckinsey. Pois sob o ponto de vista daqueles que analisam a organização, trabalhar com a McKinsey “engrandece” (ela só tem clientes com faturamento de “milhões de dólares”), enquanto trabalhar com o projeto de um estudante “empobrece”. Pois acredita-se que o estudante não seja confiável, ele pode errar, e a McKinsey não, ela dá segurança, além do prestígio.

Esta questão a princípio parece ser lógica e coerente, pois o estudante está relacionado a idéia de discípulo de alguém, de pessoa em formação, aquele que realiza experimentos para aprender. Em posição oposta, uma empresa reconhecida no mercado invoca a idéia de sucesso,

<sup>32</sup> ANSOFF, H.I. *A Nova Estratégia Empresarial*, op. cit., p. 216 .

<sup>33</sup> Segundo artigo publicado pela revista Business Week, em 20 de setembro de 1993; pág. 36-40.

eficiência e experiência. É preciso considerar também, dentro desta lógica, que o estudante é o sujeito anônimo, diante da dimensão do nome de uma grande consultoria, reconhecida no ambiente empresarial. É a imagem do estudante versus a imagem de uma própria empresa.

Essa questão leva, no entanto, a discussão a racionalidade das organizações. É racional a atitude de não aplicar um modelo que envolve ações estratégicas de uma empresa, quando este modelo é apresentado por um estudante e não por uma grande empresa de consultoria?

Parece que essa é a lógica que se aplica à organização nesse caso. A empresa vive da obtenção lucros, os lucros são obtidos através de ações estratégicas, portanto a empresa depende de suas ações estratégicas para sobreviver, e por isso deve compartilhá-las somente com uma instituição de confiança, e o estudante não é esta instituição. Essa foi a lógica apresentada pelos consultores que não quiseram indicar uma empresa para que o modelo fosse aplicado, e também parte da justificativa apresentada pelas duas empresas que não se dispuseram a aplicar o modelo.

Todavia, essa é uma visão orientada para uma lógica parcial<sup>34</sup>. A organização não é uma entidade guiada apenas pela lógica do lucro, não é uma entidade somente racional.

Seria possível ainda, inferir que a organização é gerida por uma irracionalidade inexplicável? A lógica nesse caso se basearia no seguinte. A empresa visa sempre melhores resultados, o estudante tem um projeto que poderia produzir melhores resultados, portanto, a empresa poderia aplicar o projeto do estudante. Se, no entanto, ela não o aplica está indo em posição contrária a uma de suas premissas, que é obter melhores resultados. Dessa forma, está assumindo um comportamento contrário à razão, isto é, irracional. Seria, então, esse comportamento inexplicável, acreditando que a dicotomia racional versus irracional não dá conta de explicar ?

Num ínterim dessa discussão, surge o que parece ser uma luz. As organizações por si só não existem, mas existem sim em função das pessoas que as constituem. Se isto é aceito como verdade, deixa-se de se referir a comportamento da organização e passa-se a tratar do comportamento humano. Parece ser mais coerente discutir não o nível de racionalidade **das** organizações, mas o nível de racionalidade **nas** organizações.

Para Maria das Graças Pinho Tavares<sup>35</sup>: “O comportamento humano entendido pela lógica cultural ... não é um comportamento racional; mas também não é irracional. É um comportamento

<sup>34</sup> Vide TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

<sup>35</sup> Vide TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*, op. cit.

mais do que racional. Ele não é racional no sentido de que seja explicado por uma lógica científica configurada no método hipotético-dedutivo”.

O comportamento humano é em grande medida guiado por sentimentos e critérios emocionais. Diante dessa perspectiva percebe-se que esse projeto não foi avaliado por uma organização, mas por um indivíduo que dela faz parte, e que não foi apenas racional, não avaliou o projeto em função de sua capacidade de gerar ou não lucros para a empresa; e também não foi inexplicavelmente irracional quando vetou a possibilidade de se obter melhores resultados. Essa avaliação parece ter sido mais do que racional.

## Considerações finais

---

O processo de tomada de decisões ocupa grande parte do tempo do administrador, conseqüentemente o tempo disponível do decisor para outras atividades nunca é suficiente. É comum ainda que as decisões importantes acabem se misturando com outras de menor importância e que tomam muito tempo. Esse tempo é normalmente dedicado à solução de problemas operacionais, que surgem freqüentemente. Como as decisões estratégicas não exigem atenção automática, podem permanecer ocultas pelos problemas operacionais<sup>36</sup>.

Diante das dificuldades de se trabalhar a questão da estratégia em uma empresa, esse projeto teve a pretensão de formular um modelo que facilitasse essa espécie de trabalho. Ele pretendeu criar a possibilidade de se conquistar um espaço maior para a discussão de questões que envolvessem as ações estratégicas, utilizando informações do ambiente externo e mobilizando a criatividade e intuição do executivo e as informações internas da empresa que fossem de seu conhecimento.

Como resultado, era esperado que se despendesse menos esforço na busca de eficiência operacional, e mais atenção às ameaças e oportunidades do ambiente, podendo, desse modo, se produzir melhorias mais significativas e imediatas no desempenho da empresa.

Após construir a capacidade de agir estrategicamente num momento que produzisse os melhores efeitos e, portanto, não fosse muito precoce e não acontecesse muito tarde, era esperado a coexistência e cooperação entre as duas estruturas, a estratégica e a operacional.

A revisão bibliográfica e a criação do modelo apresentado por este relatório foi calcada nessas idéias e ao mesmo tempo contribuiu bastante para a sua geração. Foi, no entanto, em função das duas tentativas de se aplicar o modelo e da posterior discussão dessas tentativas, que se pôde realmente perceber um aspecto da realidade que talvez por parecer tão óbvio, não receba a atenção que mereça.

O componente humano em uma organização é influenciado pelo componente burocrático, este, no entanto, não existiria sem a existência do primeiro. A tendência que se tem em considerar uma organização como sendo algo racional e impessoal, acaba obscurecendo a porção emotiva, pessoal e mais do que racional, que não é própria à organização, mas às pessoas que a constitui. E são pessoas que a constitui, com suas forças e seus medos, suas fraquezas e emoções, dotadas de características que em conjunto irão definir as opções da

---

<sup>36</sup> Vide ANSOFF, H.I. *A Nova Estratégia Empresarial*, op. cit.

organização. Não se pretende dizer que as organizações não existem, elas realmente existem, têm uma imagem abstrata, mas não pensam, não falam, não sorriem nem se entristecem. São as pessoas que pensam, falam e se emocionam e, por serem assim e por quererem assumir uma imagem que lhes parecem ser melhor que a que possuem, acabam se travestindo com a imagem da organização.

Organizações não possuem objetivos, somente pessoas possuem<sup>37</sup>. O sentido desta frase foi percebido no momento em que a revisão bibliográfica era feita. Seu significado, entretanto, era outro, diferente daquele que se tem hoje. Diante dele suscita-se a existência de um outro componente desta história: a complexidade das organizações, espelhada na existência das pessoas.

Diante de toda essa discussão não se pode afirmar que o processo de análise ambiental e de ações estratégicas apresentado por este trabalho seja válido ou não, pois ele não foi aplicado em uma empresa. Mas é possível perceber que sempre que for posto em prática deverá considerar não só as características que definem as organizações, mas, também, as características do indivíduo que se interessa pelo projeto. Pois, se considerarmos o histórico de suas vidas e o momento em que vivem e em que se encontra a organização, diferentes serão as suas decisões e reflexões da realidade.

Perceber, sentir, vivenciar o conceito que diz que os modelos teóricos são simplesmente uma abstração, uma simplificação da realidade a que se referem, e que dessa forma devem ser lidos, tratados e criados com um especial cuidado (pois dificilmente não deixarão de precisar de ajustes), é, talvez, o primeiro passo para entendê-los melhor e fazer uma leitura mais crítica, menos conformista e mais preocupada em perceber a realidade dos fatos a partir da linha de pensamento de um autor, contextualizando a sua obra. Essas experiências são um resultado importante deste projeto. São exercícios como este que contribuem para que a leitura da realidade que nos cerca tenha um outro tom.

Relembrando, ainda, a metáfora do navio, pode-se dizer que este trabalho pretendeu realmente ser como um farol que indica caminhos. Não se sabe ao certo se o caminho indicado será o escolhido por aqueles que dirigem o navio, essa, no entanto, é uma outra discussão, parte de uma outra história.

---

<sup>37</sup> Vide CYERT, R.M. *Management decision making*, Penguin Books, 1970.

## BIBLIOGRAFIA

---

- ANSOFF, M.I. **A nova estratégia empresarial**, São Paulo, Atlas, 1991.
- ARRUDA, C.A. **Bases culturais do processo de decisão estratégica**, Fundação Dom Cabral, mimeo, s/d.
- BETHLEM, A. “**Os conceitos de política e estratégia**”, em Revista de Administração de Empresa, 21(1), 1981.
- BUSKIRK, R.M. **Business and administrative policy; text, cases, incidentes and readings**. New York, J. Wiley, 1971.
- CARVALHO E SILVA, Tânia M. Limeira. “**Considerações sobre as insuficiências do pensamento estabelecido em estratégia empresarial**”, em Revista de Administração de Empresa, 26(1), 1986.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, MIT Pres, 1962.
- CRISTENSEN, C.R. et alli. **Business policy; text and cases**. Homewood, Richard D. Irwin, 1973.
- CYERT, R.M. **Management decision making**. Penguin Books, 1970.
- DEGENT, R.J. “**A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial**”, em Revista de Administração de Empresa, 26(1), 1986.
- MINTZBERG, H. “**Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies**”, em Long Range Plannig, vol. 27, nº 3, 1994.
- MINTZBERG, H. “**Rethinking Strategic Planning, Part II: New roles for planners**”, em Long Range Plannig, vol. 27, nº 3, 1994.
- MINTZBERG, H. “**The Fall and Rise of Strategic Plannig**”, em Harvard Business Review, january-february, 1994.
- PAINE, Frankt & NAUMES, W. **Organization strategy & policy; text, cases and incidents**. Philadelphia, W.B.Saunders.
- REBOUÇAS, D. “**Uma ação para otimizar o ritmo da empresa**”, em Mercado Global, nº 78, 1989.
- SCHENDEL, D. & HOFER, C. **Strategic management: a new view of business policy and plannig**. Boston, Litler Brown, 1979.

- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.