

1197700113



61

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Contribuições ao Estudo de Estratégia Empresarial

MONOGRAFIA

CLEBER PINHEIRO DE AQUINO

jan. 1977

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



MONOGRAFIA

CLEBER PINHEIRO DE AQUINO

JANEIRO/77

520
20.1-77

CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

AUTOR: CLEBER PINHEIRO DE AQUINO
MATRÍCULA Nº: 11.147
CURSO: C.M.A.
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: TEORIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
PROF. ORIENTADOR: ISIDORO MACEDO

JANEIRO/77

ÍNDICEAPRESENTAÇÃO

I -

INTRODUÇÃO

1. Objetivo, Componentes e Justificativa do Planejamento Estratégico.
2. A Ideologia do Crescimento Empresarial. - p 24
3. A Empresa, o Ambiente Externo e Objetivos. - p 29
4. Analisando o Futuro.
5. A Função Administrativa e o Planejamento.

II -

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Modelo Simplificado da Estratégia Empresarial. - p 67
2. Estratégias Funcionais. - p 7
3. Tipos de Estratégias.
4. Estratégia, Estrutura e "Management".
5. A Diretoria e o Processo Estratégico.
6. Diferenças entre Planejamento e Estratégia Empresarial. - p 152

III -

O CASO BRASILEIRO

- p 154

- Situação Atual -

IV -

CONSIDERAÇÕES FINAIS

V -

BIBLIOGRAFIA

APRESENTAÇÃO

O objetivo dessa monografia, é dar uma contribuição ao estudo de estratégia empresarial, pela sistematização de conceitos e idéias, registrados na literatura disponível e pelas observações pessoais do autor.

O planejamento ou estratégia empresarial, começa a ser estudado e debatido tanto na esfera acadêmica, como empresarial.

A crise do petróleo, a instabilidade econômica e um mundo cada vez mais tumultuado, foram fatores imediatos de estímulos, para as empresas reformularem seus planos e se preocuparem, também pela melhor exploração dos recursos e fatores de importância estratégica.

No Brasil, já começamos a vislumbrar os primeiros sintomas de interesse com estudos estratégicos.

A ABRIL-TEC, especializada em treinamento, com sede em São Paulo, incluiu na sua programação para 1977 (6) seis cursos sobre estratégia, fato sintomático, quando sabemos que, essa entidade só lança um produto, após pesquisas e estudos de mercado.

Outras instituições, programaram também, para este ano, vários seminários sobre o mesmo assunto.

É curioso notar, o aparecimento de bibliografia sobre o tema e preocupações do empresariado, conforme se pode verificar em frequentes participações em cursos e na constituição de grupos de planejamento estratégico em suas empresas.

As características atuais da empresa são outras; não permitem mais a abordagem tradicional na resolução de seus problemas.

- A empresa hoje se defronta com maiores opções para decidir. O processo decisório vem encontrando dificuldades crescentes, visto que a realidade hoje é muito mais complexa;

- A velocidade da mudança econômica, política, social, cultural e tecnológica é crescente e intensa;

- O grau de incerteza é cada vez maior;

- Um universo, em permanente e acelerada alteração, havendo necessidade em considerá-lo, para que haja antecipação, com curso de ação adequado;

- Faz-se necessária, a formulação de

objetivos coerentes nesse ambiente turbulento, para sobrevivência da organização.

O interesse crescente pelo processo estratégico é característica da última década.

Antes de 1960, apenas um número pequeno de empresas, tinha um sistema formal para planejamento de longo prazo, sendo a maioria nos Estados Unidos.

Na América Latina e, especialmente no Brasil, a estratégia empresarial é uma atividade recente, daí a razão de vários aspectos referentes ao assunto permanecerem obscuros.

Portanto, com essa dissertação, queremos proporcionar subsídios para que se facilite a melhor compreensão do processo estratégico, seus fundamentos e suas aplicações.

O trabalho está dividido em três partes principais.

A primeira é de caráter introdutório. Aqui, abordamos alguns aspectos importantes para compreensão do processo.

Ressaltamos ainda a importância do pla-

nejamento estratégico nas empresas brasileiras, mostrando a relação que há entre a estratégia e o desejo de crescimento - permanente, que caracteriza a empresa no sistema capitalista.

Evidenciamos, a interação que há entre a determinação dos objetivos e a postura da empresa, diante do ambiente externo. Deixamos claro, a influência do meio ambiente, como fator gerador do processo estratégico.

Concluindo a introdução, situamos o planejamento, como uma das funções administrativas, porém, com outro enfoque, bastante diferente da abordagem clássica.

A nossa preocupação nesse tópico foi evitar que o processo estratégico seja mau interpretado em virtude da idéia superada que se tem de planejamento. É comum, talvez, por influência dos clássicos se ver o planejamento como um ritual, voltado exclusivamente para disciplinar o trabalho do administrador.

A segunda parte da monografia trata de um esquema simplificado do modelo estratégico, onde concentramos maiores explicações na parte referente a formulação.

Apresentamos ainda a relação entre a estratégia, estrutura e o "management", onde incluímos uma pequena análise sobre o papel da diretoria.

Nesse ponto, temos como meta, argumentar que é utópico se falar em planejamento estratégico, sem

que a empresa seja administrada como um sistema.

Vale antecipar, que a idéia de administração sistêmica, advogamos para a direção da sociedade como um todo, no sentido de se evitar os males, decorrentes de uma falta de entrosamento e integração, entre as diversas instituições, que compõem a estrutura social. Dessa idéia evoluímos para o conceito de administração estratégica com enfoque total - mente diferente na condução dos negócios.

Finalizamos esse estudo, tentando ilustrar os conceitos que foram apresentados, e enfocando a atual situação econômica do país, quando tentamos mostrar que, por falta de uma maior visão estratégica, o país entrou na difícil situação em que se encontra.

A presente monografia é de autoria de Cleber Pinheiro de Aquino, pós-graduado em Administração de Empresas pela F.G.V. de São Paulo.

O autor exerce atividades de docência - universitária e consultoria em várias empresas do país.

Esta monografia objetiva a obtenção do título de "Mestre em Administração" tendo sido orientada pelo Professor Isidoro Macedo, a quem agradeço a ajuda dada.

I -

INTRODUÇÃO

1. Objetivo, Componentes e Justificativa do Planejamento Estratégico.
2. A Ideologia do Crescimento Empresarial.
3. A Empresa, o Ambiente Externo e Objetivos.
4. Analisando o Futuro.
5. A Função Administrativa e o Planejamento.

1. OBJETIVO, COMPONENTES E JUSTIFICATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A palavra estratégia tem sido utilizada mais frequentemente com conotações bélicas, nos fazendo lembrar nomes de chefes militares como Napoleão, Clauswitz, Moltke, Rommel, Hart.

Essa palavra, de acordo com a raiz grega, quer dizer "a arte do general". Suas origens, portanto são militares. Nos dá até a impressão de que a vida econômica é uma guerra.

Na área empresarial, a estratégia foi introduzida por: Von Neumann e Morgenstern em seu livro "Theory of Games and Economic Behavior", (94) onde foi definida como uma série de medidas tomadas pela empresa para alcançar determinados fins. Essa definição é bastante vaga, pois qualquer ação na empresa se volta ou deve se voltar para a consecução dos fins da organização. É o óbvio.

O processo de estratégia empresarial vem sendo efetivamente estudado a partir da última década.

Para Andrews, (6) a estratégia empresarial é definida como "o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir es-

ses objetivos postulados, de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou desejar".

Nessa definição podemos identificar os seguintes componentes primários da estratégia:

1. Oportunidades de mercado
2. Capacidade, competência e recursos da empresa
3. A ideologia dos dirigentes
4. Responsabilidade social, traduzido no reconhecimento de obrigações da empresa para com a sociedade.

Para esse autor, o processo estratégico é acionado pelas oportunidades de mercado, sendo portanto uma abordagem mercadológica.

Assim sendo, a empresa deve levar em consideração as influências ambientais e o estudo mais detalhado das oportunidades.

Andrews (6) relaciona quatro influências ambientais fundamentais no processo estratégico:

- influências econômicas;

- influências políticas;

- influências sociais e tecnológicas,

que condicionam e restringem as oportunidades.

O empresário por natureza é dotado de uma enorme capacidade de intuição ou do "feeling". Realmente é uma grande qualidade e a custa dela muitas fortunas foram construídas.

Porém, somente a intuição não pe sufi -
ciente para o sucesso empresarial. Algo mais precisa ser
feito. Só com a intuição ele limita o crescimento da empresa.

De nada adiantarão as oportunidades se
as condições envolventes, não permitem explorá-las.

O estudo das influências acima citadas-
e a análise do setor, que o empresário deseja explorar são
condicionantes a serem permanentemente levadas em consideração
em todo o processo estratégico.

Não se pode falar em estratégia empresa
rial sem se levar em consideração as circunstâncias sob as
quais a empresa atua.

Em grande parte, devido a mentalidade dos seus fundadores, a empresa brasileira não vem atentando para esse conceito estratégico. A preocupação central dos seus dirigentes tem sido a produção intensiva e o faturamento a curto prazo, o que revela uma profunda miopia administrativa.

Ansoff (7) fixa sua posição sobre estratégia empresarial na combinação produto/mercado.

Para ele, a mudança estratégica vem a ser uma "alteração do conjunto de produtos e/ou serviços gerados pela empresa e/ou mercados aos quais eles são oferecidos".

A idéia chave motivadora da mudança é a descoberta ou desenvolvimento de uma nova combinação produto/mercado.

O primeiro componente de Ansoff (8) é a conjugação produto/mercado, isto é produtos com os quais a organização deseja alcançar seus objetivos e dos mercados onde almeja atuar.

Outro componente é representado por vetores dentro de uma matriz de crescimento, apresentado na figura abaixo: (8)

Figura - 1

<div>PRODUTO</div> <div>MERCADO</div>	ATUAL	FUTURO
	ATUAL PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO
FUTURO	DESENVOLVIMENTO DO MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

São quatro as alternativas de direção de uma empresa que o referido vetor indica:

1. penetração do mercado - produto e mercado, permanecem sem alteração.

A conjugação é considerada satisfatória.

2. desenvolvimento do produto - o mercado atual é mantido, havendo aumento - ou modificações na linha de produtos-comercializados.

3. desenvolvimento do mercado - linha de produtos é mantida. Novos mercados são abertos.

4. diversificação - mercado e produto são alterados.

Outro componente é "a vantagem competitiva". Trata-se do perfil de competência da empresa diante dos concorrentes.

Há um efetivo e permanente interrelacionamento entre os tres componentes.

Ansoff (8) diz: "este trio de especificações descreve o caminho a seguir da combinação produto/mercado da empresa frente ao meio ambiente externo. O primeiro descreve a área de pesquisa, o segundo as direções dentro dessa área e o terceiro as características das aberturas individuais a novos produtos e mercados".

Ansoff baseado nas alternativas de crescimento previstas pelo "vetor". estabelece condições para exames de fatores internos e externos de modo a levar o executivo a decidir dentro das referidas alternativas.

A opção menos arriscada é a penetração de mercado.

Aqui o executivo estará lidando com pro dutos e mercados já conhecidos, não havendo portanto razões pa ra se preocupar com possíveis surpresas.

No nível seguinte, em condições asseme-
lhadas de risco (desenvolvimento do produto e desenvolvimento
de mercado), a empresa "será forçada a conviver com o elemento
novo no seu campo de atividade". (8)

A opção pela diversificação, surgirá
quando nenhuma das alternativas de penetração e desenvolvimen-
to conduza a empresa e seus objetivos (a crise brasileira a-
tual, principalmente no setor de transportes, está forçando
as empresas a decidirem pela diversificação. E é a alternativa
mais perigosa, pelo fato de levar a empresa a se defrontar -
com produtos e mercados desconhecidos.).

No processo estratégico são estabeleci-
dos objetivos e missões fundamentais da empresa.

A importância das estratégias é aponta-
da em um comentário feito há alguns anos pelo general Robert
e Wood da Sears Roebuck Company que foi um extraordinário es -
trategista.

Dizia ele: "a empresa é como a guerra ,
em certo aspecto; se a estratégia adotada for correta muitos -
erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vito
riosa". (93)

O interesse recente por estratégia empresarial, surgiu na conscientização de que a empresa necessita de um escopo bem definido, bem como de diretrizes para o seu crescimento. Não podendo mais ser administrada ao sabor dos acontecimentos.

Os objetivos por si só não atendem a essa necessidade. Regras adicionais para a tomada de decisão são necessárias para que a empresa se beneficie de um crescimento ordenado e lucrativo.

Para Robert L. Kartz (85) um plano estratégico é definido "como um programa vasto e sempre mutável, em que se define as prioridades da empresa e o emprego de seus recursos, que corresponda e se inicie no meio ambiente de concorrência em que a companhia opera".

Importante se afirmar que o plano estratégico não pode ser perfeccionista nem imposto. Deve ser flexível de modo que possa se adaptar a turbulência do ambiente.

O planejamento estratégico, não é apenas uma afirmação das aspirações de uma organização. Preocupa-se acima de tudo em transformar essas aspirações em realidade. Como a economia está cada vez mais instável, fenômeno que tende a se acentuar, o ponto de vista da companhia deve permanecer sempre flexível para que um novo plano seja substituído pelo antigo, toda vez que as condições mudem ou uma nova informação permita uma percepção mais precisa da situação.

O planejamento estratégico não deve ser confundido com a visão de planejamento da Escola Clássica.

Nesse a teoria do planejamento quase que submetia a empresa a uma camisa de força, levando o administrador a trabalhar dentro de um ritual como se operasse num ambiente estático.

Hoje a situação é outra. O planejamento se torna cada vez mais necessário, porém com características mais diferentes.

Apesar da flexibilidade tão exigida nos tempos atuais, uma companhia não deve nunca deixar de ter um plano estratégico explícito.

Somente através de um planejamento pode ela agir sobre o meio ambiente e moldar seu próprio destino. A falta de planejamento tem levado várias empresas a serem traídas pelas surpresas. Um plano estratégico bem feito, permite a administração responder de maneira rápida e eficaz, as oportunidades, que surjam inesperadamente.

Permite aos gerentes escolher mais sensatamente, entre as opções que devem ser feitas, entre resultados e características desejáveis e conflitantes.

Para ilustrar essa abordagem introdutória, vale dizer que o planejamento estratégico é mais profundo do que os processos orçamentários.

A programação orçamentária é um recurso excelente para planejar e controlar atividades operacionais, mas um orçamento, por sua própria natureza, enfatiza o desempenho interno dentro de uma estrutura estratégica determinada.

O planejamento estratégico por outro lado, está voltado para o exterior da empresa. Sua preocupação básica é com o futuro da empresa e este é construído fora e não dentro dela.

Deve interessar-se pela direção e finalidades básicas, fazendo perguntas do tipo:

- Qual o nosso negócio?
- Estamos usando nossos recursos de maneira mais eficaz?
- Poderíamos melhorar nosso desempenho por meio de mudanças profundas nas normas existentes, ou de uma redistribuição de nossos recursos?

Continuando no exemplo, a programação orçamentária tende a limitar o enfoque as atividades de uma unidade; o planejamento estratégico, por sua vez obriga o indivíduo a examinar a sua unidade, a partir da perspectiva da companhia como um todo. Uma de suas grandes contribuições é a

visão do todo, hoje tão limitada pela predominância da tecnologia.

Parece existir um consenso entre os autores de que um plano estratégico contém:

- definição do escopo futuro da companhia;
- identificação explícita da base sobre a qual a companhia deseja diferenciar-se de seus concorrentes (vantagem competitiva);
- declaração das especificações do desempenho futuro desejado;
- declaração de distribuição de recursos, planejada sobre um futuro previsível.

O processo estratégico está intimamente ligado a problemas de crescimento e sobrevivência da empresa - como teremos oportunidade de mostrar mais adiante.

Não se trata apenas de mais um modismo. Contém aspectos importantes e diria até indispensáveis a atual conjuntura em que vive o sistema empresarial.

Uma das grandes contribuições da teoria estratégica é o fato de suscitar uma nova abordagem à administração da empresa com intensos reflexos nas práticas gerenciais.

Gilmore (100) ver, dentro do conceito - estratégico, uma profunda reformulação da função gerencial ao passar da simples "adaptação ao ambiente" para se "administrar de acordo com um plano estratégico".

Para o professor Isidoro (100) "isto representa uma modificação fundamental de abordagem aos problemas administrativos e terá um impacto de longo alcance em muitas empresas, e conseqüentemente na economia".

Vale acrescentar que, o sucesso das "Glamour Growth Companies" se explica em grande parte pelo uso do planejamento estratégico.

A adoção dos conceitos e princípios de estratégia empresarial nas organizações exigirá uma mudança significativa na mentalidade dos dirigentes e nas práticas administrativas. A geração atual de dirigentes foi formada em sua maioria, dentro dos princípios da escola clássica, que cultivou mais a eficiência (how to do) do que a eficácia (o que fazer).

Há muita preocupação com os lucros imediatos. Isto gera uma certa acomodação por parte da alta administração enquanto a empresa estiver obtendo lucro satisfa-

tório".

Hoje a situação é outra. Requer por parte da direção da empresa a realização de investigações permanentes, para não se deixar trair pelas mudanças ambientais, e se preocupar mais com o longo prazo.

O professor Isidoro (100) em sua Monografia sobre Estratégia Empresarial afirma com muita precisão - que "de certa maneira o conceito de planejamento estratégico - leva a administração de topo um poderoso instrumento para não simplesmente se adaptar, mas tomar parte, informar e tratar o ambiente, em dar sentido e direção ao seu próprio crescimento."

O processo estratégico se justifica nas empresas brasileiras como nos veio ensinar a crise do petróleo.

Se tivesse havido por parte da elite dirigente do país, nos idos de 1950, uma preocupação com a nossa dependência de mais de 70% a essa fonte energética, talvez hoje já estivéssemos superado a crise e descoberto outras fontes de energia.

Como prova da nossa miopia estratégica, somente agora, com mais de 3 anos de atraso (1973) é que o Brasil adotará um conjunto de medidas de racionalização do consumo do petróleo e seus derivados.

Somente após sugestões de especialistas, a experiência de países mais desenvolvidos e menos dependentes da importação de petróleo, a crescente pressão dos preços do combustível e suas repercussões no balanço de pagamentos e na inflação é que vieram convencer o Governo Federal para o fato de que o Brasil não poderia continuar alheio a uma crise energética, que o mundo já sentiu de forma dramática a partir de outubro de 1973.

Como resultado de uma administração tradicional e retroativa sem nenhuma visão de longo é que somente agora estamos chegando a conclusão de que a civilização do petróleo está chegando ao fim.

Os argumentos que poderiam justificar as diretrizes da política de industrialização dos anos 50 (particularmente a implantação da indústria automobilística) e da política de transporte (predominantemente rodoviário), até o período presidencial do presidente Médice, parecem hoje inaceitáveis e contrários ao bom senso mais elementar, numa prova evidente do estado de turbulência ambiental sob o qual está passando a economia mundial e por consequência a brasileira.

Mesmo que a produção nacional atinja a auto-suficiência de óleo e o consumo se eleve a níveis comparáveis ao de países desenvolvidos, o futuro da economia brasileira terá que buscar alternativas para o seu balanço energético-atual.

Resta saber se a direção econômica, política e empresarial brasileira está percebendo essa opção obrigatória.

Resta também saber se essa mesma direção está também percebendo que a crise do petróleo e as recentes decisões do governo sobre a racionalização irão gerar novos estilos de vida da sociedade brasileira com profundos reflexos na administração das empresas públicas e privadas.

Relacionamos abaixo algumas mudanças fundamentais que poderão mostrar a complexidade do quadro que se avizinha:

1. re-escalonamento dos horários de trabalho do comércio, das indústrias, dos bancos, das escolas, das repartições públicas e de outras atividades importantes para evitar os "picos" - de trânsito.
2. aproveitamento máximo das horas com luz natural por parte das maiores empresas, adotando-se horários especiais inclusive o horário de verão - que vigora na maioria dos países industrializados do mundo.
3. fixação de intervalo de apenas uma hora para almoço nas grandes e médias empresas, com oferecimento de

restaurante próprio ou contrato e facilidades que evitem o deslocamento de milhões de trabalhadores para casa no horário das refeições.

4. economia de energia elétrica para iluminação nos edifícios, incentivando-se os projetos arquitetônicos e as soluções de engenharia que permitam essa economia.
5. na área social, as novas opções de lazer devem objetivar a redução das viagens rodoviárias longas nos fins de semana com a ampliação dos centros sociais, teatro, centros esportivos, áreas verdes e parques, com a previsão de transporte coletivo compatível com as necessidades e exigências da população.
6. combate ao desperdício de gasolina e outros derivados do petróleo, através do controle da velocidade dos carros, uso intensivo dos correios, talvez fechamento dos postos de gasolina aos domingos.
7. investimento em outros meios de transporte e maior preocupação com outras

opções energéticas tais como: o álcool, energia hidrelétrica, gás de carvão, energia solar, etc.

Portanto, torna-se cada vez indispensável por parte da empresa brasileira a adoção do planejamento estratégico, visto que a economia brasileira não é tão estável como imaginávamos nos idos de 50, época de implantação da indústria automobilística e de fácil uso do petróleo.

Esses fatos relatados são indicadores da total inexistência do mínimo de previsão, daqueles que tem a complexa tarefa de conduzir os destinos da sociedade brasileira.

2. A IDEOLOGIA DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Quando se estuda a história das grandes empresas se percebe que uma de suas preocupações constantes , talvez a maior delas seja a do crescimento permanente.

Qualquer empresa tem tres pilares sobre os quais assenta a sua administração. Maiores lucros, maior participação em mercado e operar com o mínimo de custo.

A empresa, portanto, tem como um dos seus valores fundamentais, a procura de um crescimento permanente.

A situação já se tornou tão consolidada, que o problema do crescimento empresarial deixou de ser uma preocupação apenas da micro-economia para se tornar um dos pontos centrais da macro-economia.

Quando se dá uma olhada para o panorama econômico mundial, sente-se que o bôlo está cada vez mais absorvido por um grupo reduzido de grandes corporações.

Há um estudo da "Revista Fortune" (121) antevendo a possibilidade de num futuro, não muito remoto o mundo ser controlado por um grupo de trezentas grandes companhias, atuando em áreas significativas da economia mundial. É a ansia do crescimento que está levando o mundo a essa situação.

Isto nos faz crer, que o problema do crescimento empresarial, já ultrapassou a fase de um simples objetivo administrativo para se tornar numa ideologia, ou seja, num conjunto de valores e idéias voltados única e exclusivamente para o objetivo de crescimento permanente.

Nesse contexto, o planejamento estratégico exerce um papel fundamental, pois como teremos oportunidade de ver ele se propõe a levar a empresa para o aproveitamento e domínio gradativo do meio ambiente.

Assim, "a importância do crescimento para a empresa, como para a economia é um fator reconhecido do ponto de vista sociológico, psicológico e econômico" (100).

O crescimento deve ser um fator normal para a administração da empresa de vez que "não crescer significa retroceder e não simplesmente permanecer" (100).

O crescimento para o mundo empresarial é um valor de sucesso social, sendo por todos referendado.

O crescimento constitui uma resposta para atender "as demandas de uma economia em expansão ou por razões de progresso tecnológico".

As formas de evolução de cada empresa varia muito. Cada caso é um caso.

A seguir relacionamos as formas de crescimento classificadas por Mintzberg (102). São elas:

a) padrão "entrepreneurial";

b) padrão adaptativo;

c) padrão planejado.

a) padrão "entrepreneurial" - o processo estratégico é dominado pela busca incessante de novas oportunidades. O poder da empresa está centralizado na figura do dono e a preocupação permanente é com o faturamento e o lucro. Identifica a fase inicial da empresa. A qualidade aqui predominante é o espírito empreendedor do empresário. Fase inicial da atividade empresarial.

b) padrão adaptativo - a característica principal é a reação da empresa a estímulos do ambiente, porém através de uma administração retroativa. Não há objetivos claramente definidos e o poder está bastante diluído. Fase em que a empresa responde aos desafios, após se transformarem em problemas.

c) padrão planejado - caracteriza-se pela análise sistemática e global do mundo em que a empresa está inserida. É a fase do planejamento estratégico em que ele é dirigido "no sentido de produzir um ou mais estados futuros-desejáveis, que não se espera ocorrer a menos que algo seja

feito nesse sentido" (102).

A Revista Americana "Forbes" (100) data da de 15 de maio de 1974 é toda dedicada ao crescimento empresarial.

Nessa edição um dos entrevistados declarou:

"Existe um grande número de empresas na faixa de 10 a 50 milhões de dolares de vendas anuais que não tendem a crescer. São excelentes sinacuras que provavelmente se saem muito bem. São administradas para o interesse da família ou do pequeno grupo que as controlam. Quando a empresa se torna pública, não há escolha senão crescer. Não é somente a pressão da bolsa quanto ao desempenho, mas quando a empresa se torna complexa e publica é necessário crescer para estimular o pessoal, a própria organização. É necessário criar modos e meios de estimulá-los. Novos produtos, novos negócios, novos mercados. E, a menos que se tornem estáticas requer um fluxo de bons motivadores". (100)

O desejo de crescer está presente na totalidade das atividades empresariais.

A estratégia empresarial constitui uma das alternativas, que a Administração recorre para a obtenção daquela meta.

A ansia de crescimento tem sido tão intensa nos últimos tempos, que a empresa tem sido questionada quanto a suas responsabilidades sociais, pelo fato de se acreditar numa relação direta, entre a baixa qualidade de vida e os altos índices de desenvolvimento econômico.

3. A EMPRESA, O AMBIENTE EXTERNO E OBJETIVOS

A empresa não atua em um *vacuo social*. Ela hoje é vista como um sistema interligado a vários outros sub-sistemas, tais como: governo, concorrentes, clientes, fornecedores, mercado de trabalho, mercado financeiro, entidades de classe e inúmeros outros fatores, que vão condicionar suas operações.

A cada momento esses segmentos ameaçam a estrutura e o funcionamento da empresa, como também proporcionam oportunidades para o seu crescimento.

A empresa é um micro-organismo da sociedade e como tal em intercâmbio permanente com ela.

O que diferencia a abordagem tradicional da abordagem estratégica é que aquela se preocupa com a eficiência e os processos, enquanto que esta procura visualizar a empresa no todo. Aliás essa abordagem tradicional tem sido a grande responsável pelos males atuais.

É cada vez mais comum, o desaparecimento de empresas em virtude das ameaças externas, não terem sido identificadas a tempo, como também a perda de várias oportunidades de crescimento pela mesma razão, isto é pela falta de capacidade de identificação de manifestações externas.

Podemos exemplificar com o caso de

empresas do ramo açucareiro que atuam com um único produto.

São empresas lucrativas, porém vivendo numa total dependência ao Instituto do Açúcar e do Alcool que a qualquer momento poderá mudar as regras do jogo chegando até a provocar o desaparecimento delas. Raro, porém, o usineiro - que está preocupado com a possível mudança em seu ramo de negócios. Consequentemente concentram seus esforços apenas num produto, que está, presentemente, gerando receitas.

Atualmente, as mudanças sociais são profundas, forçando as empresas tomarem medidas de adaptação ou serem esmagadas por essas mudanças.

O planejamento estratégico, volta-se - fundamentalmente para o ambiente externo. O êxito de uma estratégia empresarial, vai depender da eficácia com que as oportunidades e ameaças do meio ambiente são identificadas e administradas (a tempo).

Segundo Peter Drucker (45), o sucesso - da empresa está fora e não dentro dela. O difícil é o nosso empresário entender e aceitar essa verdade cristalina.

Teoricamente, esse enfoque é fácil. Na prática, as dificuldades são enormes em virtude da mentalidade administrativa clássica, que se volta basicamente para os problemas internos, e que tem exercido uma enorme influência nas práticas administrativas vigentes.

A dificuldade na abordagem estratégica se prende ao fato de que há centenas de anos, somos condicionados a modelos fechados, com preocupações voltadas para o cotidiano. Não fomos nem sequer preparados para percebermos - as mudanças externas, quanto mais a elas nos antecipar.

Wright Mills, (109) em seu livro "A Imaginação Sociológica" trata do problema, quando afirma que "hoje em dia, os homens sentem, frequentemente, suas vidas - privadas como uma série de armadilhas. Percebem que, dentro - dos mundos quotidianos, não podem superar suas preocupações ; e quase sempre tem razão nesse sentimento: tudo aquilo de que os homens têm consciência direta e tudo que tentam fazer - será limitado, pelas órbitas privadas em que vivem. Sua visão, sua capacidade, estão limitadas pelo cenário próximo: o em - prego, a família, os vizinhos; em outros ambientes movimentam - se como estranhos e permanecem expectadores. E, quanto mais consciência têm mesmo vagamente das ambições e ameaças que transcendem seus cenários imediatos mais encurralados parecem sentir-se".

O referido autor aborda também a situa - ção de enclausuramento e as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, gerando um fosso bem amplo entre a visão das pes - soas e o mundo.

Para ele, o homem moderno precisa de uma qualidade de espírito que lhes "ajude a usar a informação e a desenvolver a razão a fim de perceber com lucidez o que

está ocorrendo no mundo e que pode estar acontecendo dentro de les mesmos". (109)

Para Mills (109), essa qualidade é a "imaginação sociológica" que capacita seu possuidor a compreender o cenário histórico mais amplo se libertando da consciência falsa de suas posições sociais. Essa imaginação, seja sociológica ou empresarial falta nos homens que conduzem os destinos da sociedade.

Exemplificando, em termos mais práticos, a influência externa nas empresas, citamos a existência de subsídios governamentais para efeito de exportação, incentivos fiscais, regulamentação de toda ordem, redefinição de prioridades de investimento, fato este que preocupou bastante o empresariado no segundo semestre de 1976.

Estes, são apenas alguns exemplos de informações, que quando conhecidas com antecipação, proporcionam vantagens estratégicas para a direção empresarial.

Esses e outros indicadores mostram a necessidade da empresa estabelecer um elo de ligação permanente com o ambiente externo a fim de nunca ser traída por este.

Porém, só recentemente as empresas começaram a se voltar para processos formais de coleta e análise de informações sobre o ambiente externo no sentido de compreendê-lo melhor e de se antecipar as suas surpresas.

Até então, as informações eram conhecidas através de contatos com vendedores, clientes, compradores, fornecedores e até em reuniões sociais nas quais compareceria o dono da empresa.

A improvisação, no entanto, fez com que as informações se perdessem. Não havia um sistema formal de registro e análise do material. Faltava uma preocupação mais científica e técnica sobre o assunto.

Antigamente, talvez se justificasse a não preocupação com o ambiente externo. Este era relativamente simples, com uma economia estável. O mundo menos tumultuado e uma estrutura de poder mais definida, diferente da situação atual em que uma nova ordem econômica e política está se configurando.

O número de sistemas, que o administrador tinha que considerar era menor e a velocidade com que estes sistemas se multiplicavam era mais reduzida.

A tarefa de se manter informado hoje sobre o ambiente externo é extremamente difícil. A complexidade do mundo é gradativa.

A máquina governamental, gera uma verdadeira avalanche de leis, instruções de toda ordem, decretos, portarias, etc.

A tecnologia, torna obsoletos produtos e processos de fabricação, criando novas alternativas e produzindo uma massa incalculável de publicações técnicas.

Os meios de comunicação, cada dia mais numerosos e abrangentes, envolvendo o executivo com informações de toda ordem, além da existência de um problema sério : a discrepância acentuada entre a informação solicitada e a que ele recebe.

Para completar o quadro de dificuldades, na tarefa de se manter informado sobre o ambiente externo, acrescentamos as distorções causadas pelo processo de comunicação.

Mesmo assim, a criação, dentro da empresa de um sistema que selecione, integre, analise e aumente o nível de precisão dessas informações torna-se imprescindível.

Esse sistema objetiva proporcionar ao executivo informações sobre o ambiente, para que ele possa melhor exercer suas funções.

Sobre a necessidade de se conhecer o ambiente externo, vale transcrever a posição de Aguilar (3) - de que:

"A compreensão do ambiente deve neces-

sariamente permanecer um processo incompleto e imperfeito de vez que o mundo relevante é extremamente complexo e extenso para ser totalmente sumariado. Conforme um executivo senior de grande empresa, certa vez comentou: aquilatar-se o ambiente é muito mais parecido como formar-se um gigantesco quebra-cabeça das partes de muitos gigantescos quebra-cabeças. A gente tem problema de procurar as peças faltantes e o de decidir até mesmo que peças pertencem ao seu quebra-cabeça".

Em linhas gerais um sistema de informações deve possuir as seguintes etapas:

- definição dos objetivos;
- identificação do ambiente externo;
- identificação e classificação dos sub sistemas relevantes;
- identificação das fontes de informação e coleta de dados;
- análise e recomendações;
- revisão;
- controle.

Por definição de objetivos, entendemos o detalhamento de todas as necessidades da organização em termos de informação. Esta etapa inicial é fundamental, pois a eficaz escolha das fontes e a decisão quanto a profundidade e frequência das pesquisas, dependem do estabelecimento das metas para o sistema.

A etapa seguinte consiste na identificação dos componentes do ambiente externo da organização. Esses sistemas podem ser divididos em duas categorias principais.

A primeira, constituída pelos sistemas concretos. Agrega componentes que são relevantes para o funcionamento da organização. Esses sistemas podem ser divididos em três tipos, conforme a influência direta sobre "o input", "o output" ou a organização como um todo.

O sistema financeiro, o mercado de trabalho, a tecnologia e os fornecedores exercem uma enorme influência sobre o "input" da organização.

O mercado afeta o "output" e finalmente, o governo, a comunidade, o ambiente físico, os competidores, os sindicatos e outras indústrias auxiliares, influenciam o todo organizacional.

A outra categoria em que o ambiente externo pode ser dividido é representado por sistemas aparentemente abstratos: são as condições políticas, sociais, econômi

cas e culturais, que envolvem a organização num determinado momento.

Cada componente do ambiente externo é formado por vários sub-sistemas que têm diferentes graus de relevância para o núcleo em estudo. A comunidade na qual o núcleo está inserido é complexa e formado por muitas sub-partes. Várias delas são bastante importantes para a empresa, enquanto que outras tem somente efeitos indiretos.

Para uma empresa do setor açucareiro, o órgão público que decide sobre a comercialização do açúcar - no exterior pode ser um sub-sistema relevante.

Assim, cada empresa apresenta um quadro diferente de sub-sistemas relevantes.

Identificados os sub-sistemas é recomendável a realização de uma classificação de acordo com sua importância. Esta classificação pode ser feita baseada na experiência e intuição do executivo. Entretanto, um tratamento mais técnico deve ser usado para aumentar o grau de eficiência da classificação.

O primeiro passo é a determinação dos critérios a serem utilizados. O segundo consiste na ponderação dos critérios-escolhidos de acordo com a respectiva importância de acordo com os níveis de importância encontrados.

Os objetivos para o sistema de informações externas já foram definidos, o ambiente externo determinado e os sub-sistemas relevantes identificados e classificados-conforme sua importância para o núcleo em estudo.

O próximo passo vem a ser a determinação das fontes nas quais as informações necessárias sobre os sub-sistemas podem ser obtidas. Em seguida a coleta dos dados.

Para cada sub-sistema, existe uma grande variedade de fontes de informação, tais como: jornais, relatórios, livros, reuniões profissionais, documentos oficiais, radio, revistas, publicações de entidades de classe e inúmeras outras fontes.

É fundamental se conscientizar e motivar os membros da organização para trazer ao conhecimento da administração informações sobre o ambiente externo. É preciso-se criar uma mentalidade na empresa de que a geração de informações não é uma tarefa privativa apenas do "management information system". As pessoas estão em contato permanente com o ambiente externo, sendo expostas a uma ampla variedade de informações.

Após a determinação das fontes e dos métodos, para a coleta de informações há necessidade de se proceder a alguns ajustes, pois certos sub-sistemas se apresentam muitos custosos ou irrelevantes, não justificando estudos-detalhados.

O dimensionamento do sistema de informações, deve adequar-se as características da empresa evitando os extremos, isto é, não caindo na extrema informalidade - ou num sistema, excessivamente sofisticado.

As informações coletadas devem ser verificadas com respeito a sua relevância, isto é, analisada em termos de influência sobre a empresa. Recomendações são feitas para lidar com problemas existentes ou previstos.

As informações coletadas visam a ajudar na análise e identificação das oportunidades e focos de problemas a fim de que decisões possam ser tomadas. Podem também sugerir tendências no ambiente externo.

As condições externas da organização, contribuem de maneira significativa para o que ocorre dentro dela, nos levando a pressuposição básica que o ambiente externo é de muita importância para as organizações.

Em estudo recente Shirley Terreberry - (74) afirma que as condições ambientais são crescentemente importantes. Que o ambiente externo se torna cada vez mais turbulento, por quanto existem taxas aceleradas de mudanças.

Com a finalidade de sobreviver, segundo ela, "As organizações devem adaptar-se a esta turbulência. Os fatores do meio ambiente são uma fonte de mudanças na organização." (74)

Do ponto de vista organizacional, as empresas são afetadas pelo meio do qual fazem parte.

Para Richard H. Hall (74) "as condições políticas, culturais, ecológicas, demográficas e econômicas afetam as relações inter-organizacionais. As mudanças nesses fatores afetam as relações".

A tese de Hall (74), conclui pelo argumento básico de que "depois de revisar a natureza e a estrutura organizacional e posteriormente os processos internos importantes, temos observado como os fatores externos penetram na organização, alterando a estrutura e afetando a direção do processo".

Numa época de crescente complexidade - torna-se importante, o desenvolvimento por parte da direção da empresa da habilidade para discernir e determinar os objetivos da empresa.

Os objetivos de uma organização geral - mente não são claros. Esse problema se torna mais grave quando sabemos que a determinação dos objetivos constitui o elo de ligação entre a formulação estratégica e sua implementação.

Portanto, não é suficiente apenas o relacionamento das diretrizes e a aquiescência das unidades subordinadas em agir.

Em cada área da organização e em cada indivíduo os objetivos empresariais devem tornar-se significativos.

Importante se levar em conta o equilíbrio entre os objetivos econômicos da companhia e as necessidades materiais e psicológicas da força de trabalho.

Peter Drucker (45) ao definir o desempenho da empresa diz: "partindo da definição de sua missão e de sua finalidade, uma empresa deve traçar objetivos, comparar esses objetivos entre si e entre as demandas competitivas de hoje e de amanhã. Precisa transformar os objetivos em estratégias e concentrar recursos. Finalmente, precisa raciocinar em termos de planejamento estratégico, isto é as decisões de hoje, que construirão a empresa de amanhã."

A determinação e a administração por objetivos, proporciona excelentes resultados para a eficácia organizacional. De acordo com Georfe Odiorne (111)

a) fornece meios de medir a verdadeira contribuição do pessoal de gestão e profissional;

b) pela definição de objetivos comuns - de pessoas e de organizações, e pela medida das contribuições pessoais para eles, aumenta a possibilidade de obter esforço coordenado e trabalho-

de grupo sem eliminar a assunção pessoal do risco;

- c) fornece soluções para o problema chave de definir as áreas principais de responsabilidade de cada pessoa na organização, incluindo responsabilidades comuns ou partilhadas;
- d) os seus processos estão articulados para obtenção dos resultados desejados, tanto para a organização como - um todo como para o contribuinte individual;
- e) elimina a necessidade de as pessoas mudarem as suas personalidades, assim como de avaliá-las na base dos seus traços pessoais;
- f) fornece meios de determinar o âmbito de controle de cada gestor.

O referido autor acrescenta que a gerência por objetivos pode ser descrita como "o processo pelo qual superiores e subordinados de uma identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para a operação da unidade e para avaliar a contribuição de cada um de seus membros". (111)

Na elaboração de um modelo de planejamento estratégico, o processo de formação está dividido na postura e no planejamento.

A postura de uma empresa diante do seu meio ambiente é função da integração entre os seus recursos, habilidades, disponibilidades, valores da administração e do próprio ambiente. Essa posição vai informar quanto a determinação e hierarquização dos objetivos.

Os objetivos, portanto constituem o ponto central e o elo de ligação entre a formação estratégica e a sua implementação. Esta começa a partir dos objetivos.

Os objetivos provêm da interação da administração, recursos, valores, influência ambiental.

Determinados os objetivos, elabora-se o plano estratégico, que por sua vez vai condicionar a estrutura organizacional. Finalmente é definido o sistema de controles.

A idéia de objetivo está intimamente ligada a idéia de empresa.

"Esta tem propósitos e seu comportamento é dirigido no sentido de metas identificáveis ou objetivos. Quando tornados explícitos dentro de uma firma, os objetivos - passam a ser instrumentos para se aferir a performance, controle, coordenação tanto quanto de todas as fases do processo decisório". (8)

Para o professor Isidoro (100) "Talvez a questão central seja que tipos de objetivos a empresa deve buscar: maximização de lucros, valor máximo das ações, patrimônio, ou o equilíbrio de satisfação dos seus acionistas. Assim, o que pensamos a respeito de objetivos diz de perto a filosofia da administração, isto é, um estudo dos valores éticos, estéticos e econômicos dentro de uma firma e de seu ambiente socio econômico ou político".

No processo de escolha dos objetivos, não há uma liberdade total por parte da empresa, quando se trata principalmente de prioridades econômicas.

Assim, devemos enfatizar dois pontos - de maior importância:

1. a formulação ou fixação dos objetivos é um processo de tentativa. Eles poderão sofrer alterações no decorrer do processo estratégico a medida que vão sendo realizados exames internos e externos e analisadas as possíveis alternativas.
2. os objetivos devem constituir um quadro lógico. É necessário a eliminação de incongruências ou conflitos entre si, para evitar que o processo venha a falhar por defeitos inerentes ao seu próprio funcionamento.

to.

Com o ajuste final dos objetivos, tornando-se consistentes e sintonizados na alternativa selecionada, termina a formulação do processo estratégico.

4. ANALISANDO O FUTURO

A atual fascinação com o futuro, justifica-se em decorrência das taxas aceleradas de transformação, que vem ocorrendo praticamente em todos os campos de atividade nesse século. O Homem já se sente angustiado com o que poderá vir.

Essa crescente taxa de mudanças está - causando tensão psicológica nos indivíduos e organizações. A pressão da vida moderna ocupa o momento posição alta na lista de males da civilização.

Alvin Toffler, no livro "O Choque do Futuro" afirma que a velocidade de transformação está exigindo mais do que nunca uma habilidade de adaptar-se as mudanças. Para ele implica numa recompensa pela capacidade vislumbrar o amanhã afim de minorar o choque do futuro.

Portanto, torna-se indispensável para a administração empresarial moderna desenvolver a capacidade de previsão que segundo Steiner "é uma predição, projeção ou estimativa de eventos ou condições futuras".

A administração moderna não pode mais - relegar a segundo plano as especulações sobre o futuro.

Uma empresa que não procura se antecipar é, necessariamente, menos capaz de atender as demandas do mercado do que outra que o faz, embora apresentem igualdade de condições em outros aspectos. Ganha o jogo ou a guerra quem chega primeiro.

Hoje devido a crescente taxa de mudanças, a necessidade da previsão se torna cada vez mais premente, a fim de tirar vantagem das oportunidades e ir ao encontro das ameaças e desafios resultantes.

A previsão pode proporcionar uma base para as decisões, permitir planos de ações alternativas, proporcionar um meio de controle, alertando para a necessidade de ação coletiva, etc.

A previsão empresarial depende de uma série de fatores, que devem ser avaliados em função de sua importância para a organização.

A companhia, porém deve levar em consideração fatores fora de seu controle, tais como:

- crescimento econômico do país;
- mudanças monetárias;
- desenvolvimento político;
- mercado internacional;
- demografia, etc.

Outros fatores tais como: tecnologia, vendas, custos e a própria estrutura organizacional, devem constituir motivos de preocupação nos planos de previsão da empresa.

Quanto ao limite de previsão vai depender muito do tipo da empresa. Claro que, a dimensão temporal de um armazém para efeito de previsão é bem inferior da fábrica de automóveis.

A previsão do futuro é uma etapa fundamental no processo de planejamento estratégico, pois é do

conhecimento geral de que a essência desse processo se volta para objetivos de longo prazo.

Resumindo, podemos dizer que as previsões imediatas (horizontes menor que um mês) são necessárias para fins operacionais da organização. Normalmente feitas para melhorar a execução das tarefas do dia a dia e não para modificar o curso de eventos futuros.

A previsão a médio prazo (de três meses até dois anos) é importante para determinar a designação - de recursos entre atividades competitivas e se reflete, automaticamente no orçamento da empresa e das suas divisões.

Vale porém dizer que, a previsão tem o seu tempo limite bastante influenciado pelas rápidas mudanças econômicas. Hoje no Brasil por exemplo não esta facil se fazer uma previsão para efeito de planejamento com o tempo superior a um ano.

5. A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA E O PLANEJAMENTO

Desde os tempos mais remotos, indivíduos se associam para o atingimento de objetivos comuns. Com a evolução da civilização, esses grupos se tornaram maiores e dotaram-se de maior complexidade. Suas atividades sofreram considerável aumento.

Indiscutível que, a função de adminis - trar venha existindo desde que um grupo foi constituído para atingir objetivos comuns.

Assim, a administração é uma atividade - bastante antiga.

Porém, só a partir do sec. XIX passou a ser tratada como ciência e mesmo assim teve um desenvolvimento bastante lento.

No início do sec. XX surgem os pioneiros da racionalização do trabalho afetando as relações de trabalho. Chega um pouco atrasado pois no sec. XVIII e mais precisamente no sec. XIX o racionalismo atinge seu apogeu.

A Revolução Industrial veio alterar a situação. A mecanização fez com que empresas artesanais tivessem que crescer e aumentar sua escala de produção a fim de enfrentar o aumento dos custos fixos.

Com o progresso dos transportes e das comunicações as empresas passaram a atingir mercados cada vez mais distantes.

A variedade de produtos deu ao consumi

dor maiores opções, tornando-se ele mais seletivo e exigente .

Já se pode sentir que o aumento da di mensão das empresas, associado a um mercado cada vez mais com plexo e competitivo provocaram um aumento na complexidade da técnica de administrar.

Dentro da atividade administrativa sur giu o planejamento, tendo como uma das finalidades disciplinar um pouco mais essa atividade.

O planejamento consiste num processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos deta lhados para atingí-los além de determinar os recursos necessá rios a obtenção dos referidos objetivos.

O planejamento procura moldar a realida de presente e futura além de ser um excelente estimulador do processo decisório.

Pelo fato dele estabelecer objetivos e linhas de ação, o planejamento contribui para uma permanente - auto-análise da empresa, além de realizar o exame geral da po sição da organização.

Planejar é se voltar fundamentalmente - para o futuro da empresa. É um processo contínuo, permanente e dinâmico, sendo permanentemente reformulado de acordo com as circunstâncias.

Compreende-se melhor o planejamento , quando se associa a sua evolução ao próprio desenvolvimento da empresa dentro do contexto econômico.

Na teoria da administração, Fayol (59)

Fayol foi um dos pioneiros a fazer referencia ao planejamento como uma das funções da direção. É famosa a sua sigla P.O. C. C.C. que significa: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Naquela época, porém, a preocupação do Fayol era fornecer uma técnica para racionalizar o trabalho individual do administrador. Não imaginava ele e seus contemporaneos o uso dessa técnica como resposta da empresa as mudanças ambientais.

A escola behaviorista, através dos estudos de Herbert Simon, advogava um trabalho mais racional para o dirigente, quando abastecido de informações.

A impressão dada é que a racionalidade na função administrativa, implica na adoção dos principios de planejamento.

Até aqui, o planejamento era visto sob uma ótica bastante limitada. Os estruturalistas e os teóricos da teoria de sistema começaram a dar uma feição mais estrutural ao planejamento, quando levantaram a tese de que a empresa é, uma parte da sociedade e com ela em permanente interação.

Portanto, não devemos confundir o planejamento como um processo de estabelecimento de objetivos a longo prazo com aquele da escola classica, preconizado por Fayol e que se voltava quase que exclusivamente como um instrumento disciplinador do trabalho gerencial.

Outro enfoque válido para se compreender o processo de planejamento é o do Galbraith (61).

Ao analisar os fatores de produção ter

ra, trabalho e capital - faz interessantes observações sobre a importância de cada um deles.

Durante muito tempo, o poder esteve ligado ao dono de terras. A predominância da atividade agrícola portanto era acentuada.

Assim, quem detinha o controle da terra, possuía com facilidade os outros fatores de produção.

No início do século XIX, a terra começou a cair de importância. Surge a necessidade de se financiar a implantação de famílias no novo mundo, enfatizando-se a importância do capital.

A partir do momento em que a disponibilidade da terra aumentou consideravelmente e sua procura esva-ziou-se com a Revolução Industrial, o poder se ligou ao capital, que se tornou mais raro pelo incremento da demanda.

Galbraith (61) teve o mérito de mostrar que a tecno-estrutura foi uma decorrência natural da passagem do poder da terra para o capital.

A tecno-estrutura, para ele é o mais importante fator de produção. É definida como um conjunto de pessoas dotadas de KNOW HOW e experiências.

Na empresa moderna é fundamental para sua sobrevivência a coesão em todos os segmentos estruturais. Isso veio suscitar o rápido desenvolvimento da tecno-estrutura, separando, em grande parte o poder que até então se ligava ao capital.

Carlos Tomaz (94) em seu livro "Planeja

mento e Estratégia Empresarial" relaciona três fatores como ponto de origem da tecno-estrutura:

1. "desenvolvimento rápido da tecnologia neste século e suas inevitáveis consequências no campo de atuação das empresas.

Com a ampliação de suas funções, a empresa não mais poderia ficar dependente de um só homem, que foi substituído pelo talento especializado dos técnicos.

O caráter plutalístico que antes só pesava sobre o lado da produção material (operários) tomou conta da própria atividade desisória: a estrutura da direção.

2. Também a medida que a tecnologia se desenvolvia, surgia a necessidade de planejar, de perquirir o futuro e procurar se antecipar ao mercado como um todo, ou de influenciá-lo. Somente através do planejamento isso tornava-se possível.

3. Como decorrência da multiplicidade de talentos associados num só empreendimento e como colorário da primeira - pesquisa, corporificou-se a necessidade de coordenar a estrutura, para que

todas as peças da máquina tralhassem harmoniozamente. Verifica-se então , que a coordenação é um dos principais sub-produtos do planejamento"

O mesmo autor constata que a tecno- es trutura originou-se com o nascimento da empresa moderna "que é ao mesmo tempo um processo de interação constante, fruto e agente do progresso tecnológico, social e industrial"(94)

Mais adiante afirma que "o planejamento ou a necessidade de planejar foi uma das origens da tecno- es trutura, e um dos efeitos (e da mesma forma causa) do gradativo afastamento do dirigente. Não custa enfatizar-mos que o alargamento das funções administrativas e o progressivo aumen to do tempo dedicado pela cúpula diretiva ao planejamento con sistem numa das marcas registradas da moderna empresa"(94).

O planejamento começou a evoluir a par tir do final do primeiro quarto do século, com o impulso dos mercados e dos grandes complexos industriais.

A decisão errado sobre um produto e so bre um determinado mercado em virtude da ausência do planeja mento pode levar uma empresa até a falência. Para Tomaz "a par tir do momento em que a empresa se agigantava e concomitante - mente sofisticava sua técnica de produção, o universo temporal do planejamento como defenido no início do século, já não mais se ajustava às necessidades".

Após a Segunda Guerra, o planejamento a longo prazo passou a ter importancia crescente. Alguns fatores são responsáveis por essa evolução. Alguns deles:

1. novas e poderosas armas auxiliares no processo decisório: teoria das probabilidades, pesquisas operacional, simulação por computador, etc.

2. longo surto industrial: após a 2ª Grande Guerra ocorreu um crescimento-quase constante em várias economias - do mundo, resultando no surgimento de um considerável numero de empresas gigantes.

3. rigidez da empresa moderna:

um espaço de tempo maior separa o início da produção e o retorno da taxa de investimento. Assim "a empresa moderna é levada a planejar para evitar erros, pois podem ser feitas, quando a rigidez nos impede de corrigi-las a tempo.

4. Abandono da política em obediencia as leis do mercado: para Galtraith a tecno-estrutura exerce influência no mercado e no seu comportamento.

Não há mais, segundo ele obediencia dentro dos cânones convencionais. O planejamento teria então como uma de suas funções a tarefa de antecipar as necessidades do consumidor.

5. Reformulação do papel dos altos executivos: na empresa moderna os altos executivos estão se afastando cada vez mais das operações do dia a dia e se preocupando com as políticas de longo prazo. Uma de suas funções é questionar o futuro da empresa.

Tratando-se de um estudo sobre planejamento estratégico merece se detalhar um pouco mais a estrutura da função diretiva superior.

O trabalho da direção superior pode considerar-se como abrangendo uma função executiva, a qual corresponde responsabilidades e prerrogativas de comando ou direção e uma função "staff" que proporciona apoio a referida função executiva e também as unidades operacionais da empresa.

A direção superior precisa estar atenta para não assumir o papel de gerência operacional, para não prejudicar o desempenho das funções estritamente diretivas.

Porém, não devemos ir aos extremos. Quando a direção superior se divorcia completamente da realidade operacional, simultaneamente se perde em abstrações e abdica de sua responsabilidade fundamental como condutora dos negócios.

Essas duas tendências contraditórias - têm resultado em um consenso geral sobre a validade do princípio (nem sempre honrado na prática) de que "em relação aos assuntos operacionais a direção superior deve limitar-se a avaliação de desempenho e a aprovação de orçamentos das unidades

de operação".

Em consequencia no que tange a administração de operações, a direção superior somente deve assumir uma responsabilidade coordenadora e de controle.

A administração de recursos a nível executivo mais alto foi bem definida por Sloam, quando salientou que "o objetivo estratégico da empresa é obter rentabilidade - satisfatória dos recursos utilizados". Se, por qualquer motivo, a rentabilidade se mostrar insatisfatória, dizia ele então terá de se corrigir as deficiencias ou proceder a uma re-alocação de recursos.

Em verdade, muitos executivos detêm o título de diretores mas se comportam como gerentes. Após a promoção não conseguem assimilar o novo papel nem libertar-se da incapacidade treinada ao longo de muitos anos de experiencia operacional para a alta função diretiva.

É responsabilidade inalienável da direção superior realizar a integridade e coerência da imagem institucional, a legitimidade socio-política e a viabilidade econômica.

Os novos tempos parecem nos informar de que as variáveis políticas e sociais tornar-se-ão cada vez mais relevantes do que as próprias variáveis financeiras.

Em fase posterior dessa monografia voltamos a tratar das funções da direção superior no que diz respeito ao processo estratégico.

O planejamento é uma das funções principais de quem administra, consistindo em um processo de tomada

de decisões.

Para Ackoff (1) "planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios efetivos de alcançá-lo".

Planejamento empresarial vem a ser a tentativa de cumprir com esse objetivo, no âmbito da empresa, através da utilização de procedimentos formais e sistemáticos.

Como a empresa é um conjunto de unidades integradas, vale distinguir entre o planejamento global de longo prazo e os planos operacionais das unidades orientados pelo planejamento global.

Ao primeiro denominamos de planejamento estratégico e o segundo de planejamento tático.

O tático se caracteriza por soluções de curto prazo, atingindo só uma parte da organização, não implicando na determinação extensiva de fins, metas ou objetivos.

As fronteiras entre o plano estratégico, e o tático não são bem definidas.

Outra característica é a que se refere ao grau de determinação de metas e objetivos. O planejamento de uma unidade fica regido por certas limitações fixadas num nível superior dentro da firma.

Isso já não ocorre quando fazemos o planejamento da empresa, que implica na determinação dos próprios objetivos da companhia.

Como consequência surgem diferenças quantitativas entre o planejamento estratégico (da empresa) e o planejamento tático (das unidades): algumas grandezas envolvi -

das (geradas fora da empresas) são inerentemente mais variáveis, isto é, os erros de previsão podem ser maiores.

O planejamento tático através dos meios procura atingir determinadas metas definidas no plano estratégico. Este por sua vez também se preocupa com a seleção dos meios resultando daí a orientação do planejamento estratégico no sentido de fixar metas e meios.

Em resumo "o planejamento é um processo que consiste em formular e avaliar cada uma de um conjunto de decisões interdependentes, antes da ação sem a qual um estado futuro desejado pode não ocorrer. Se a decisão apropriada é tomada aumenta a probabilidade de um resultado favorável" (1).

São várias as razões para a adoção, por parte das empresas do planejamento estratégico. Podemos enumerar algumas delas:

- a) - o desenvolvimento tecnológico acelerado;
- b) - as mudanças tecnológicas, aumentam as oportunidades e as ameaças de substituição de processos ou produtos e da diversificação de atividades. A antecipação das possibilidades e previstas as consequências das alternativas mais vantajosas será para a empresa;
- c) - Aumento das atividades de planejamento institucional a longo prazo,

especialmente na área governamental. No Brasil esse fator é preponderante pois a economia brasileira cada vez mais sofre influências do setor governo;

- d) - crescimento econômico acelerado. Esse fator também é bastante influente no caso brasileiro, dada a consolidação dos mercados internos e o surgimento da política de exportação como alternativa viável. A análise do futuro se torna crítica para as nossas empresas.

Como resultado dessas pressões temos : aumento do prazo da dimensão temporal nos modelos de planejamento; surgimento de técnicas formais para previsão de inovações tecnológicas; aumento de interesse nos problemas de planejamento a longo prazo como já mencionamos no início desse trabalho pelos cursos programados e pela quantidade de trabalhos publicados.

Fundamental que se diga que o planejamento não acaba na redação de um plano. Trata-se de um processo que precisa ser concluído. Tende a uma solução mas que nunca atinge, Não existe limitação a possibilidade de revisão das decisões prévias. Tanto o sistema que está sendo planejado como o seu ambiente estão em permanente mudança durante o processo de planejamento.

Aliás estamos insistindo, que a flexibi

lidade é a maior qualidade de quem conduz um processo de planejamento.

O planejamento estratégico é uma função da alta administração. Não deve portanto ser delegado, pois envolve, a fixação dos objetivos globais da empresa.

O plano, não é produto final do planejamento. Apenas um relatório provisório, definido por algumas etapas.

O roteiro de um planejamento estratégico envolve algumas fases:

- a) - fins: especificação de objetivos e metas;
- b) - meios: seleção de política, programas, procedimentos e práticas destinadas a atender os objetivos e metas;
- c) - recursos - alocação dos tipos e quantidades dos recursos solicitados;
- d) - implantação - definição dos procedimentos e execução do plano;
- e) - controle - procedimentos para antecipação ou identificação de erros na execução do planejamento; e na adoção de medidas corretivas.

Os resultados desejados são chamados de objetivos. Quando se especifica o prazo de sua tensão o objeti

vo passa a ser cognominado de meta.

Os meios, através do quais se procura alcançar os objetivos e metas apresentam algumas distinções. Assim, temos:

- curso de ação - ato particular de uma pessoa ou um grupo;
- prática - curso de ação que é repetido sob circunstâncias particulares;
- procedimento - uma sequencia de ações dirigidas a atender a uma unica meta (normalmente de curto prazo);
- programa - conjunto organizado e sistematizado de ações interrelacionadas. Geralmente mais complexo que um procedimento, dirigido ao objetivo especificado (normalmente de longo prazo);
- política - regra para selecionar cursos de ação.

Os recursos necessários a operação de uma empresa podem ser classificados nas seguintes: recursos financeiros, instalações e equipamentos, materiais e serviços e recursos humanos.

No planejamento estratégico é necessário determinar a quantidade de cada um desses recursos para que se possa se atender aos cursos de ação e as políticas.

Para cada período de planejamento há a necessidade de se realizar a determinação das quantidades necess

sárias de cada recurso.

Além do cálculo das necessidades, não podemos esquecer a estimativa das disponibilidades nos momentos previstos.

Quando comparamos as solicitações com as disponibilidades temos calculadas as quantidades de cada recurso a serem geradas ou adquiridas.

A fase seguinte será reservada ao processo de obtenção dos recursos adicionais necessários.

Finalmente, devem ser destinados os recursos, realmente disponíveis a cada um dos programas e unidades organizacionais, que os deverão utilizar.

Na etapa de implantação do plano devemos levar em consideração um outro tipo de recurso, destinado a atender as necessidades da empresa. Trata-se da organização.

O plano ficará no papel se a empresa - que o elaborou, não entrosa seus recursos adequadamente através de uma estrutura organizacional.

A adequação da organização as exigências do plano as seguintes etapas, são sugeridas:

- identificação das tarefas a serem -
feitas;
- agrupamento conveniente dessas tarefas em atividades que possam ser realizadas mais eficientemente em conjunto;
- prover todos os responsáveis pelas

tarefas com informações e demais re
cursos necessários, medidas do desem
penho coerentes com os objetivos e
metas da empresa e, motivação necessári
a para o incentivo a uma execução a
primorada.

O controle é fundamental. Preocupa-se -
em prever os resultados das decisões, na forma de medidas do
desempenho.

O controle coleta e processa informa
ções relativas ao desempenho real. Compara os resultados pre
vistos com os reais e é uma fonte para se verificar decisões i
nadequadas.

O controle deve ser efetuado tanto no
nível operacional como nas atividades de planejamento.

O planejamento sempre esteve e sempre
estará presente na função administrativa.

A empresa a medida que cresce vai dife
renciando suas funções, havendo necessidade de se dar um tratata
mento mais formal as suas operações.

Realmente não se concebe uma organiza
ção, que não tenha pelo menos um plano de intensões.

Porém, não devemos confundir a aborda
gem classica do planejamento com a abordagem estratégica.

Hoje o enfoque é totalmente diferente.

O planejamento dentro do processo estra
tégico é mais uma rota para a empresa palmilhar dentro de uma

economia instável, complexa e de competição gradativa.

Esse enfoque de planejamento, que de
fendemos, para o Brasil, que se tivesse sido adotado há mais
tempo, teria evitado grande parte da crise atual.

II - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Modelo simplificado da estratégica empresarial.
2. Estratégias funcionais.
3. Tipos de estratégia.
4. Estratégia, Estrutura e "Management"

1. MODELO SIMPLIFICADO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As considerações da primeira parte tiveram por finalidade apresentar alguns conceitos fundamentais ao estudo de estratégia empresarial.

Agora vamos nos deter no estudo do processo estratégico propriamente dito.

O objetivo central de qualquer trabalho na área estratégica é levar a empresa a ser administrada em um clima de incerteza e descontinuidade, auxiliando os altos executivos a lidar com um ambiente cada vez mais turbulento e cheio de incertezas.

Num mundo em constante evolução, A Estratégia Empresarial é a arma eficaz da administração, para aumentar a rapidez e capacidade de resposta das empresas aos estímulos, sejam ameaças ou oportunidades do ambiente externo.

Fatores como as mudanças de caráter demográfico, as alterações nos hábitos de consumo, a crescente participação do governo na esfera econômica e a maior conscientização da comunidade quanto a responsabilidade social das empresas, e o próprio crescimento das mesmas no período do pós guerra, fez com que sua administração se tornasse muito mais complexa, criando uma aceleração na taxa de mudança e, em consequência uma redução do tempo para tomar decisões.

Hoje a taxa de mudança não é compatível com os administradores. Em menos de cinco anos, por exemplo, os aviões electra foram superados pelos aviões a jato. E em menos de vinte anos a nossa tão vitoriosa industria automoto-

bilística já está optando por outras áreas de negócios. E, a cada ano, ou pouco mais do que isso, surgem novas gerações de computador.

Porisso, a convicção de um executivo de que decisão certa, hoje, também o seja amanhã, é cada vez menor.

Todos esses fatores conjugados, fazem com que somente as empresas administradas com plena consciência dos efeitos favoráveis ou desfavoráveis as opções que escolheram, tenham boas possibilidades de sucesso. E o planejamento estratégico, pode ser de grande utilidade nesse processo.

Vale ainda dizer, que o planejamento estratégico ou planejamento a longo prazo das empresas é a tomada deliberada e sistemática de decisões, envolvendo empreendimentos que afetam, ou deveriam afetar, toda a organização por longos períodos de tempo.

Ao contrário do que pensam muitos executivos, o plano não é o fim do planejamento, mas um de seus sub-produtos.

O planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

Não se trata, evidentemente, de antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas hoje.

No processo de elaboração de um modelo estratégico, é fundamental a posição de Igor Ansoff (8), que parte da análise do ambiente externo, examinando a natureza mu-

tável dessa mudança.

Nessa análise ambiental vale explorar as características do ambiente turbulento, discutir as modernas técnicas de observação e análise e o impacto ambiental sobre a organização.

Aqui os elaboradores do plano devem se aprofundar no conhecimento da cultura, características e tendências do ambiente em que a empresa está inserida.

Conforme tivemos a oportunidade de mencionar em partes anteriores a esse trabalho, o ambiente também exerce profunda influencia sobre as tarefas e prioridades do executivo. Há necessidade deles evoluírem da abordagem tradicional, para o conceito de administração estratégica em que, as preocupações de longo prazo são fundamentais.

É utópico querer se introduzir o conceito de administração estratégica nas empresas, sem essa mudança de mentalidade por parte do "management" da empresa. Tem que haver permanentemente diagnose de problemas e prioridades por parte dos executivos.

Somente após essas medidas preliminares, a direção empresarial estaria capacitada em introduzir estratégia para os mercados históricos da empresa, decidindo pelos vários tipos existentes sejam estratégias competitivas ou estratégia de diversificação.

Dentro de um plano estratégico, é indispensável o trabalho permanente de verificações e acompanhamento das diversas estratégias utilizadas, para que a empresa apresente um sistema de correção e respostas às crises.

O conceito da estratégia empresarial, quando adotado por parte da empresa, ocasiona profunda modificação não só na ideologia do seu "management", mas inclusive em sua estrutura organizacional e na política de recursos humanos.

Portanto, torna-se indispensável uma saudável integração entre a estratégia, estrutura e o "management" da empresa.

Ansoff (8), por exemplo sugere a adaptação da organização e de seus recursos também ao ambiente turbulento, chegando ao ponto de defender o conceito de estratégia societária ou seja, um planejamento integrado envolvendo todos os organismos sociais inclusive a empresa privada com o seu papel reformulado.

Um processo de estratégia empresarial divide-se em duas grandes partes: a formação estratégica propriamente dita e sua execução, ambos integrados e dinâmicos.

Como reflexo das práticas tradicionais de administração, a fase de execução dos planos encontra um bom respaldo por parte da literatura existente. Bem entendido: A Execução do Planejamento Tradicional.

A carência maior diz respeito à formação estratégica, pois apenas recentemente as empresas começaram a sentir a necessidade de disciplinar o seu macro comportamento dentro de uma economia instável e pontilhada de surpresas. Daí a razão da preocupação principal dessa monografia se voltar para o processo de formação estratégica.

A empresa, como um organismo social,

assemelha-se à personalidade humana.

As pessoas, de acordo com as influências que receberam e dos recursos disponíveis, adotam atitudes diante da vida. A empresa, também possui atitudes, sendo que na linguagem especializada denominamos de postura estratégica.

Por postura estratégica definimos como sendo a posição da empresa diante do meio ambiente em função dos seus recursos, habilidades e disponibilidades, valores da administração, noção de responsabilidade social e o ambiente que a envolve em termos de oportunidades, ameaças e alternativas.

Assim " a postura estratégica pode ser inferida a qualquer momento, a partir da forma como a empresa distribui seus recursos ou resalta suas funções "(100).

É a partir da postura, que a empresa vai optar pelos seus objetivos e também como ela irá alcançá-los.

Na elaboração do modelo, o planejamento estratégico determinará a distribuição dos recursos e a partir da postura e do planejamento é que a estrutura será definida.

Os objetivos conforme tivemos a oportunidade de citar linhas acima, serão o ponto central entre a formação estratégica e a sua execução, sendo que esta começa efetivamente nos objetivos.

Considerando-se a empresa como um sis

tema, todo o conjunto deve ser envolvido por um sistema de "feed-back", que na função controle informará à alta administração os resultados, que estão sendo obtidos em função das metas estabelecidas.

Não devemos perder de mente o fato de que o planejamento estratégico se volta especialmente para o crescimento da empresa.

Conforme já foi dito, há vários padrões de crescimento para uma empresa. São eles:

- padrão empresarial - caracteriza-se pela busca de novas oportunidades;
- padrão adaptativo - as decisões e as soluções são tomadas de acordo com as mudanças ambientais imediatas;
- padrão planejado - requer planejamento. Caracteriza-se por uma ampla compreensão do ambiente com o objetivo de influenciá-lo com antecipação.

As empresas brasileiras pelo que conseguimos observar se adaptam na atual conjuntura ao chamado 'padrão adaptativo, isto é, o seu crescimento como resultante de respostas às rápidas transformações e instabilidades que caracterizam no momento a economia nacional.

Assim, para ilustrar esse processo vamos apresentar o estudo de um caso. Trata-se da fábrica

FRESINBRA.

Pelo fato dessa empresa atuar na área de transporte de massa, concluímos em estudá-la para começarmos a compreender a formação de um processo estratégico.

As revelações abaixo nos foram prestadas pelo Diretor-Presidente da empresa, que pela posição e pelo tempo que exerce essa função seria a pessoa mais indicada para nos falar sobre as estratégias da empresa.

A FRESINBRA é uma empresa, que há mais de dez anos aparece nas listas das 500 maiores empresas do Brasil e há vinte (20) , desde a sua constituição, no dia 14 de novembro de 1956, pratica a filosofia da substituição de importações.

Há quase 50 anos, a Fonseca Almeida Comercio e Industria S/A é representante comercial da Westinghouse Air Brake Co.

Em 1956 essa firma (Fonseca Almeida), atravessou um período de crise, consequencia do grave deficit no Balanço de Pagamento.

Como as importações estavam se tornando cada vez mais difíceis de se realizar, Fonseca Almeida convidou a Westinghouse a se associar a ela numa fábrica de equipamentos para vagões e locomotivas, na relação de 40% das ações com Fonseca, que ficaria com a comercialização e cerca de 60% da Westinghouse.

Mesmo assim, de acordo com entrevista do "não há nenhum representante da Westinghouse aqui. Não há interferência direta na Administração, mas apenas indireta, ou

seja, submetemos a eles a aprovação do volume de investimentos a serem realizados em cada ano, apenas isso".

A empresa tem atualmente 1.000 empregados. É líder de seu setor, além de manter grande maleabilidade, pois atua tanto na área ferroviária, como na de ônibus e caminhões pesados, além de equipamentos sofisticados para metro e pré-metro.

O estudo desse caso é bastante rico de lições, pois a natureza do negócio sofreu violentos reflexos da crise internacional do petróleo, e se encaixa bem nesse trabalho.

A empresa é tão maleável a essas circunstâncias que o entrevistado nos declarou sua preocupação com a estratégia e planos da empresa é quase mensal, vivendo em oscilações constantes.

Durante longos períodos, a empresa viveu quase que uma ausência total de um fluxo menos regular de encomendas.

Quando se vivia a euforia do automóvel e do petróleo, o setor ferroviário era relegado a 2º plano, numa prova indiscutível da miopia da visão dos dirigentes do país, que nunca atentaram para a possibilidade do precioso líquido se tornar escasso, como ocorreu a partir de 1973, com a decisão dos árabes.

Segundo o entrevistado " até o final de 1974, nada se planejou".

Informou que " a expansão da ferrovia no Brasil se tornou prioritária, dada a crise internacional da

energia, provocada pela alta dos custos do petróleo, proporcionou uma virada positiva, tanto para fabricantes de vagões e empreiteiros, quanto para os fornecedores de equipamentos, como freios e controles automáticos, além de sinalização ferroviária ".

Veja como a empresa, como microorganismo da sociedade, não atua em um vácuo social.

Trata-se de um sistema e como tal interligada a vários outros subsistemas, tais como: governo, concorrentes, clientes, fornecedores, etc.

A cada instante, cada um desses segmentos apresenta ameaças para a estrutura e funcionamento da empresa, como também oportunidades para o seu crescimento.

Os pedidos de vagões e locomotivas, antes de 1974, "tinham que ser praticamente arrancadas do governo. Isso para as empresas do setor poderem sobreviver".

Claro que enquanto se vivia, a euforia fácil do fornecimento do petróleo, nenhum administrador público estava preocupado com problemas de longo prazo, como no caso específico das dificuldades de fornecimento de petróleo.

Estava apenas com as vistas voltadas para os problemas do dia a dia, cuidando mais da eficiência da burocracia do que dos resultados mais palpáveis das suas entidades. O petróleo era abundante e conseqüentemente não preocupava.

Como teremos a oportunidade de mostrar, o planejamento estratégico exige para o seu sucesso uma profunda mudança de mentalidade, sem a qual pouco se pode fazer.

A FRESINBRA veio ter período aureo a partir da formulação do II Plano Nacional de Desenvolvimento , já no governo Geisel, em 1974, quando se delineou um quadro estinulante: a expansão da ferrovia no país substituirá os gas - tos com petróleo, advindo da larga utilização do transporte rodoviário.

Nesse aspecto, o Diretor Presidente da Fresinbra foi claro: " Poderemos terminar 76 muito bem, até melhor do que 1975, resultado de investimentos maciços do go- verno no setor. Mas 1977 poderá vir a ser um desastre total pa- ra a industria ferroviária, se não houver uma definição do go- verno ".

Veja como foram rápidas as mudanças ambientais e governamentais, sob as quais a FRESINBRA teve que se adaptar.

Recentemente, medidas de desacelera - ção do governo, atingindo o setor ferroviário preocupa o Presi- dente - " Vários empreendimentos ferroviários, que estão atual- mente em curso serão desacelerados já em 1976, justamente por total inexistencia de verba para o pagamento aos empreiteiros. Assim vamos examinar o orçamento previsto para o próximo ano que vem , e a partir dessa redefinição de prioridades podere - mos nos adequar à nova situação ".

Nessa conjuntura, a FRESINBRA será di- retamente afetada, "porque de 65 a 70 por cento do faturamento da empresa está diretamente ligado à ferrovia, aos fabricantes de vagões e de locomotivas, pois somos especializados na fabri- cação de freios para o setor".

Para identificar mais ainda a dependência da empresa ao ambiente externo, essa possível performance negativa no fornecimento ao setor ferroviário será uma encomenda adicional recebida ao Metro de São Paulo. São oito carros para os quais serão fornecidos vários equipamentos (sistema de freio, abertura e fechamento das portas automáticas, engates e sistemas de refrigeração de ar).

Este contrato, mais um outro já assinado com o Metro do Rio, para fornecimento de 270 carros, que constituirão a primeira linha do metro carioca "da a certeza de muito trabalho nos próximos dois anos".

Apesar desses percalços, a empresa está numa estratégia altamente prioritária. Além de praticar há 20 anos a filosofia de substituição de importação, atua em tres (3) itens fundamentais:

- Desenvolvimento ferroviário, o que trata de transporte de carga.

- Desenvolvimento de transporte de massa, substituição do automóvel de passageiros pelo transporte coletivo, não só na área metroviária, como na rodoviária.

- Desenvolvimento automobilístico pesado, caminhões e ônibus para transporte coletivo de passageiros municipal, intermunicipal e interestadual.

A empresa não pretende de forma alguma entrar no setor de automóveis, estando a prioridade voltada para o programa de desenvolvimento ferroviário.

Fato curioso na história dessa empresa é que ela se beneficiou com a crise do petróleo.

Com a crise, o governo passou a dar mais ênfase ao transporte ferroviário, que é o transporte de maior carga pelo menor preço na relação tonelada/quilometro transportada.

Então, "como se consome neste caso mais energia enfatizando-se o transporte de massa em desfavor ao transporte individual.

Foi também por esse motivo, que nos especializamos em setores, que economizam petróleo".

Por falta de uma maior organização e talvez pela falta de visão estratégica, deveria haver no Brasil uma melhor política de transporte integrando o caminhão e a ferrovia.

Nos países, onde os transportes são bem organizados (não sendo o caso ainda do Brasil), as cargas sendo bem distribuídas, o caminhão tem a função de alimentador dos grandes terminais ferroviários jamais sendo utilizado para transporte de cargas a longas distâncias.

Nos países mais industrializados, as cargas em geral são subdivididas "fifty-fifty", ao contrário do Brasil, onde apenas 14% deles são transportadas por ferrovias. E cerca de 70% por rodovias, o que ocasiona uma distorção bastante grave no processo da Política de transportes.

Vale apenas revelar mais partes da entrevista para que se tenha em mente a importância de se inserir nas empresas brasileiras, uma mentalidade de longa prazo, com a alta direção agindo como estadistas e se minimizar tantos erros decorrentes da miopia administrativa, tão comum

nos administradores clássicos.

Mesmo que o caminhão seja movido a Diesel, ainda assim ele consome mais energia do que a ferrovia.

Além do maior consumo de energia, há também, no caso do caminhão a Diesel, a necessidade de se criar toda uma infra estrutura rodoviária, em vias pavimentadas, para transporte de cargas, de que a ferrovia não precisa.

Um trem transporta, facilmente 10 mil toneladas em uma linha só, em uma pequena faixa de terreno, enquanto por caminhão são necessários mais oito a dez faixas carroçáveis e aproximadamente 10 mil caminhões.

"Por tudo isso, temos certeza absoluta, pensando em termos de empresa, que dentro dos setores em que nos especializamos, jamais teremos crises violentas de agora em diante, porque a crise do petróleo veio realmente fornecer condições para darmos um significativo salto.

Aliás, não há outra saída para o governo, se é que há realmente boas intenções de se desenvolver o País, como acreditam que haja, não há outra saída a não desenvolver a ferrovia eletrificada, desenvolver o transporte de caminhões e ambos finalmente o transporte de massa, através do metrô e do Pre-Metrô.

Com as declarações acima e quando voltamos as nossas vistas para 1956, época da implantação da indústria automobilística é que sentimos a influência cada vez mais marcante de um mundo turbulento. E aí da empresa que ele não se adaptar e até mesmo se antecipar.

Numa prova de falta de visão de longo prazo, que caracteriza a elite dirigente do país (com raras excessões, claro), o entrevistado declarou que "o período anterior a crise do petróleo caracterizou-se, principalmente pela falta total de um programa ferroviário. Os pedidos de vagões e de locomotivas tinham que ser praticamente arrancados do governo. Lutas, ao longo desses vinte (20) anos, para que o governo definisse um programa específico para o setor ferroviário e, diante da indefinição, tivemos que nos diversificar, como quase todos os fabricantes de vagões. A FRESINBRA fabrica durante 5 a 6 anos motores a gasolina para uso agrícola.

A falta de definição do governo levou as empresas do ramo a optarem por estratégias de diversificação.

A Cobrasma entrou no campo automobilístico, a Santa Matilde entrou na linha agrícola, a fabrica nacional de vagões foi outra que diversificou bastante em direção a industria automobilistica.

Os dados coletados junto ao Diretor Presidente da Fresinbra foi em novembro de 1976. E na ocasião, para surpresa nossa o entrevistado declarou que o governo "ainda não programou nada para 1977".

Ficamos perplexos, pois sabemos que uma industria que fabrica vagões ou componentes necessita de no mínimo dois ou tres anos de programação antecipada, para poder se dimensionar adequadamente à demanda.

Pelo que pude sentir a Fresinbra pode terminar "este ano muito bem, até melhor do que 1975, mas 1977

02.
poderã vir a ser um desastre total para a industria ferroviária, se não houver uma definição urgente do govêrno".

Para finalizar, o Presidente da referida empresa mostrou a relação de sua empresa com o CIP, como outro fator limitante e alertou para a necessidade das empresas terem uma eficiente contabilidade de custos, como uma alternativa para enfrentar esse órgão estatal.

O objetivo de relatar esse caso foi mostrar a profunda dependência da empresa ao ambiente externo e a necessidade da alta administração exercer o seu papel de voltar suas vistas para uma dimensão temporal de longo prazo. Como também analisar o contexto de uma empresa.

Como é interessante notar, que sômente a crise internacional do petróleo, além de ter afetado todo o mundo ocidental, afetou de maneira particular o sistema empresarial.

Outra lição que o caso nos fornece é a falta de uma administração mais integrada da sociedade, com um melhor entrosamento entre o Poder Público e o mundo empresarial.

Os fatos e problemas gerados pela crise nos dá a triste impressão de que a sociedade parece estar formada de um conjunto de feudos, cada qual cuidando de seus interesses, falando muito, mas fazendo pouco pelo chamado bem comum. Talvez a falta de visão e de competencia expliquem essa situação.

O caso também nos chama atenção para a diversificação, como uma das estratégias usadas. Eles tive-

ram de diversificar, dada a indefinição do governo. E comum nos momentos de crise a empresa diversificar.

O caso mostra, também a falta de visão de nossos administradores públicos, que até o período da crise, não davam a mínima bola para o transporte ferroviário' e na véspera de 1977, ainda não haviam se definido em relação ao setor.

Sente-se que há uma dificuldade muito grande em se pensar a longo prazo. Talvez pela falta de hábito ou pela própria estrutura das organizações, que consome no dia a dia o tempo dos dirigentes.

Para ilustrar essa afirmativa basta olharmos para os problemas de hoje, que na sua quase totalidade são fruto de falta de previsão, planejamento e de não equacionamento no tempo devido.

A função do executivo no Brasil tem que sofrer uma radical transformação. Ainda há uma preocupação excessiva com o "como fazer" do que com "O que fazer". De trabalhar mais com o acessório do que com o essencial.

Gilmore (100) vê a função do executivo mudar de "adaptação a mudanças no ambiente" para a de "Administrar de acordo com o Plano Estratégico".

O planejamento estratégico proporciona a alta administração uma nova abordagem. Leva a uma profunda mudança de valores e praticas funcionais.

O progresso lucrativo passa a ser conduzido dentro de um outro escopo. Passa a ser fruto de decisões de longo prazo a o que é mais importante: a empresa

passa a ser vista com relação ao todo.

Força a empresa, não apenas a se adaptar, para "tomar parte em formar e tratar o ambiente, em dar sentido e direção ao seu próprio crescimento" (100).

O objetivo fundamental da empresa , logicamente é o crescimento. Vivemos em um mundo que cultiva todas as formas de crescimento. Ou cresce ou morre é o grito de guerra. Mas um crescimento voltado para a sobrevivência de longo prazo.

Mintzberg (100) relaciona tres (3) padrões de crescimento:

- Padrão "entrepeneurial", consiste no processo de formulação estratégica dominado pela busca "ativa de novas oportunidades e o poder da empresa centraliza do nas mãos de uma única pessoa ou de um único dono. Apenas o crescimento é o seu objetivo.

- Padrão Adaptativo, fase em que não há objetivos claramente definidos. As soluções são tomadas de acordo com os estímulos momentâneos do ambiente.

- Padrão Planejado, caracteriza o Planejamento Estratégico. Orienta-se no sentido de uma análise sistemática e global do mundo que envolve a empresa. Aqui há uma preocupação da empresa se antecipar ao ambiente.

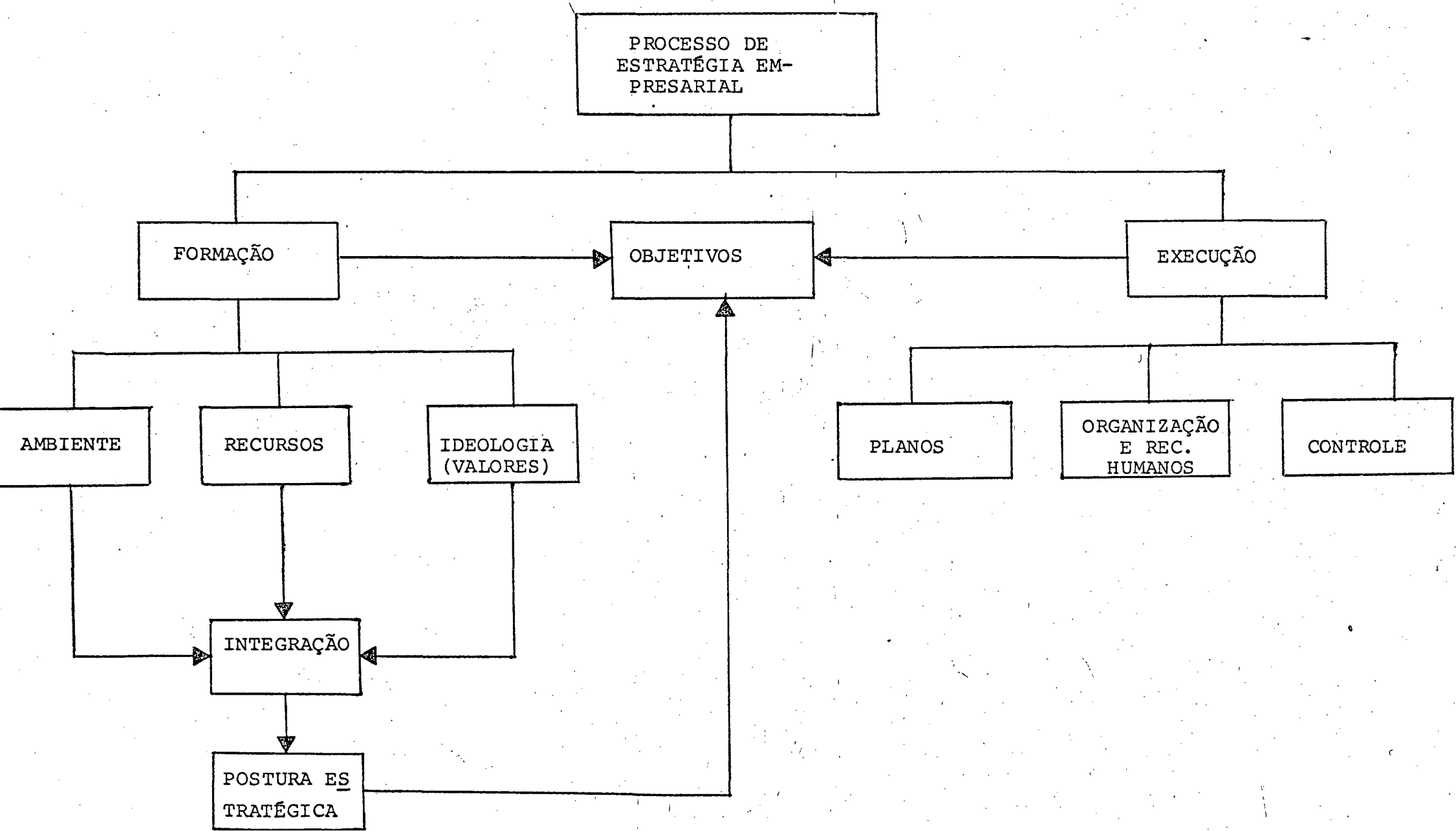
Parece que a FRESINBRA foi um exemplo ilustrativo de um processo adaptativo, apesar de ter refletido algo referente ao padrão planejado.

Conforme afirmamos o processo estratégico é composto de duas fases: a formação e a execução.

Abaixo na figura 2 damos uma visão gráfica de um modelo simplificado do processo estratégico.

A seguir explicaremos suas partes principais:

FIGURA - 2



Nesse processo o ambiente é o fato gerador do início de formação do processo. Passou a época que a empresa era administrada como um modelo fechado, dissociado do meio em que atua. Hoje, como diz Peter Drucker (45) o sucesso da empresa encontra-se fora dela.

Há casos, em que a crise econômica força a empresa a optar por uma administração mais voltada para dentro de si mesma. O City Bank, por exemplo, costuma alterar periodicamente os seus presidentes em sua filial do Brasil. Durante um certo período, o presidente é um homem de marketing. Em seguida é substituído por especialista em custo.

Essas mudanças, significam uma grande sintonia entre a referida organização bancária e a economia brasileira, que há mais de cem anos vem se debatendo com fases cíclicas de inflação.

Em qualquer situação, inclusive quando administração de empresas se volta para dentro, torna-se evidente as influencias ambientais nas estratégias e decisão da empresa.

Quanto aos recursos, a empresa precisa estar consciente e esclarecida no que diz respeito as suas disponibilidades sejam de ordem material, financeira, econômica e acima de tudo de recursos humanos.

Muitas estratégias e planos foram de águas abaixo pelo fato de não haver uma coerência entre os objetivos que se pretendia alcançar e os meios necessários para a sua implementação. A mais brilhante estratégia seja no campo empresarial ou até militar será um desastre total se não con

tar com condições favoráveis.

As vezes a empresa deseja ganhar mercados e decide investir em promoção.

Paralelamente, não cuida de sua política salarial e os efeitos da promoção são anulados pelo mau desempenho dos empregados.

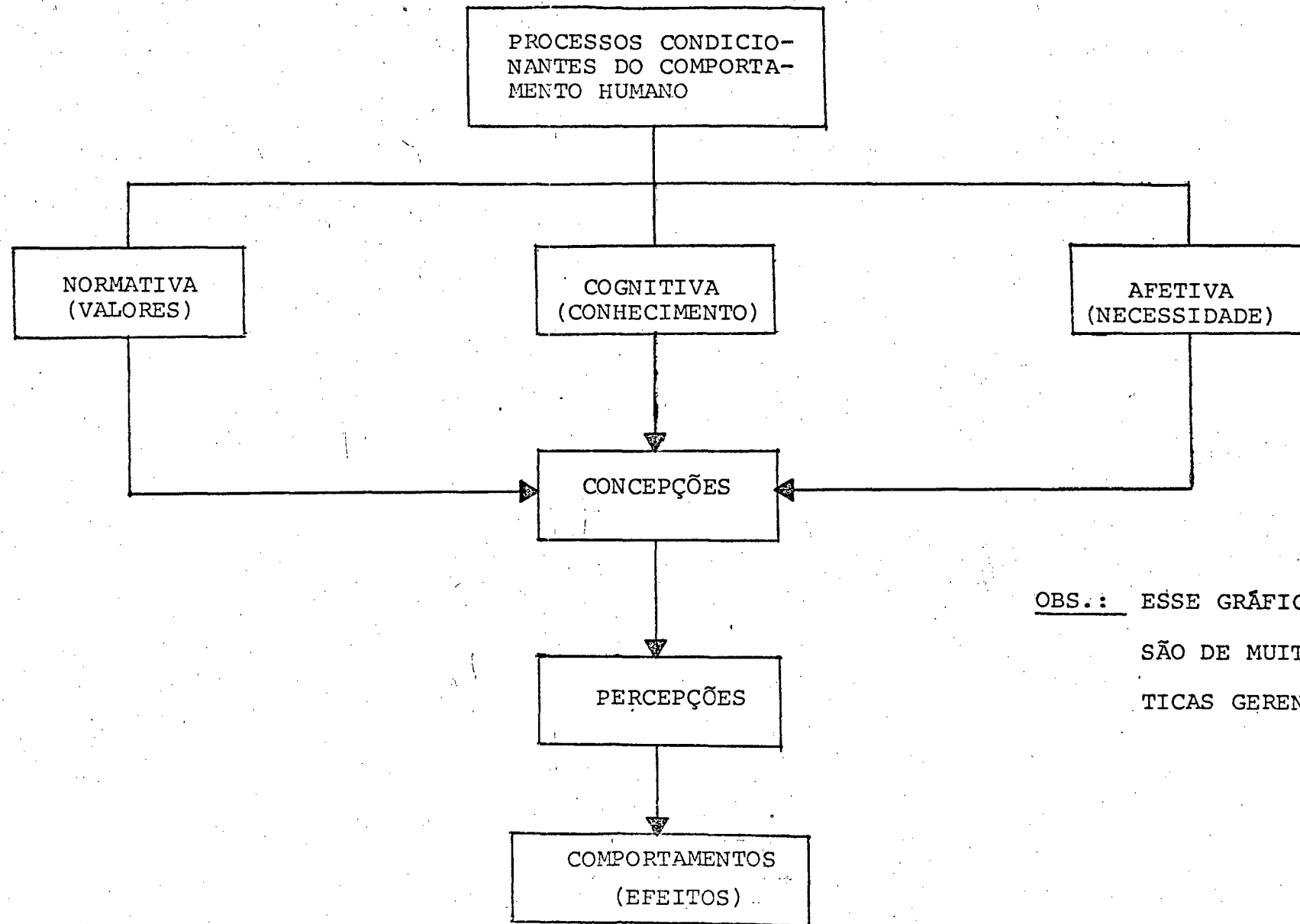
É indispensável, que a administração se conscientize permanentemente de suas limitações e pontos positivos.

Os valores que predominam na alta administração da empresa ou seja, onde o poder esta concentrado tem uma influência inquestionável no estabelecimento das es - tratégias da empresa.

O mundo das percepções é ao mesmo tempo fonte e limites do comportamento humano. O processo da percepção condiciona significativamente o comportamento. As percepções atuam como condicionantes (causas) de comportamentos (efeitos).

Uma análise mais profunda e sofisticada desse processo de condicionamento revelará que as percepções (imagens, configurações do ser, descrições interiores) , são por sua vez significativamente condicionadas pelas concepções (critérios de valor, interpretações, opções éticas).

Portanto, para explicar comportamentos, é preciso identificar as concepções que os fundamentam. A compreensão integral dos condicionamentos (causações) do comportamento humano (efeito) é apresentada simplificadaamente na figura 3 que se segue:



OBS.: ESSE GRÁFICO AJUDA A COMPREENDER
SÃO DE MUITAS DECISÕES E PRÁTICAS GERENCIAIS.

As atitudes e os comportamentos representam expressões manifestadas da composição integral, muito mais ampla da personalidade.

A alteração de comportamentos, requer modificações mais profundas dos condicionamentos desses comportamentos, reorganização de percepções e em última análise reformulação de valores.

A dimensão normativa compreende valores, atitudes, opções éticas, ideais, crenças, convicções, os quais correspondem ao que se rotula de mentalidade.

A dimensão cognitiva, inclui as noções de conhecimento, competência técnica, aprendizagem e, por confronto com a dimensão normativa poderia ser rotulada como 'capacidade.

A dimensão afetiva ou do temperamento abrange conceitos como: necessidades, interesses, motivações, anseios, aspirações, preferencias, sentimentos, desejos, impulsos e orientações afetivas.

A interação entre essas dimensões, não obedece a uma relação linear, mas um processo circular pelo qual alterações de informação (cognitivas) e, em última instância de comportamentos. Estas, por sua vez, podem criar necessidades ou motivações (afetivas) novas, que influenciam as percepções e, conseqüentemente os comportamentos.

Para melhor compreensão dessa figura apresentamos abaixo um exemplo de concepção de motivação.

CONDICIONANTE / CONCEPÇÃO: "O funcionário é, em geral indolente, preguiçoso e interesseiro. Para

tirar dele o melhor rendimento DEVE-SE controlá-lo bem e oferecer-lhe a melhor remuneração possível" (122)

CONDICIONANTE / PERCEPÇÃO: "Fulano tem produzido muito pouco, sem dúvida porque está solto, sem supervisão e não tem motivação para trabalhar mais, pois ganha mesmo que os outros" (122)

EFEITO / COMPORTAMENTO: "Aperta o fulano, cobra trabalho dele (ou, como é que poderemos suplementar o salário dele?)" (122)

Observe-se que no exemplo citado, como resultado da mistura de valores, conhecimentos e necessidades do indivíduo, há uma teoria ou concepção condicionante do comportamento do indivíduo.

Noutros termos, concepções condicionam percepções e essas condicionam comportamentos.

Essa análise nos leva a crer que não existe acaso em comportamento gerencial. Todo ato tem fundamento numa teoria ou concepção ainda que esta não seja conscientizada.

A partir dessa compreensão do processo de condicionamento do comportamento humano, pode-se afirmar que a concepção da administração condicionará de maneira significativa, as estratégias, normas, processos, decisões, linhas de ação e comportamentos administrativos.

A importância que atribuímos ao aspecto ideológico e valorativo da alta administração é a de que uma concepção distorcida e superada de administração tem sido a raiz e a causa central de inúmeras inadequações e desa

certos.

No começo dessa monografia afirmamos, que o conceito estratégico exige uma profunda mudança de mentalidade nos atuais dirigentes. Vale agora concluir que a alteração de comportamentos exigirá uma profunda reformulação de valores e mudança de concepções. Do contrário, a mudança será aparente e superficial.

Assim, tanto para a formação estratégica, como para sua execução devemos primeiro desenvolver uma concepção adequada e integrada do que se entende modernamente por uma administração estratégica.

Segundo, analisar as implicações dessa concepção para formulação dos papéis e funções essenciais de um dirigente de alto nível.

A administração evoluiu de uma visão executória para visão decisória e no momento evoluindo para uma administração estratégica.

Complementando as ideias sobre o modelo simplificado de um processo estratégico vale acrescentar alguns conceitos a mais.

Ao se discutir o problema de estratégia empresarial é importante ter em mente que é um processo e não um ato isolado, ou seja, composto de conjunto de ações interrelacionadas, que visam consecução de determinados objetivos.

Do ponto de vista conceitual, o processo estratégico consiste na definição dos objetivos da empresa, a partir da análise do ambiente externo e das condições in-

ternas da empresa, na identificação, avaliação e seleção de estratégias para sua concretização, na implantação das estratégias escolhidas e no acompanhamento dos resultados decorrentes da implantação do plano em função dos objetivos propostos.

O modelo apresentado, sobre o qual estamos trabalhando, apresenta uma visão simplificada do processo, uma vez que as etapas apresentadas não são independentes e podem ocorrer simultaneamente.

Uma vez escolhidas as estratégias (tópicos a serem estudados posteriormente) é necessário iniciar sua implantação.

A fim de definir um procedimento operacional para implementar o plano estratégico escolhido é necessário decompor a estratégia em uma sequencia de planos e programas relativos a diversas atividades, tais como, lançamentos de novos produtos, aquisições de empresas, desenvolvimento gerencial, etc.

As várias atividades necessárias a implantação de estratégia escolhida devem ser especificadas em termos de cada tipo de recurso necessário e não apenas monetariamente.

Convém salientar alguns fatores utilizados para efeito de avaliação de estratégias, são eles:

- RECURSOS NECESSÁRIOS

- . Capital
- . Pessoal
- . Equipamentos
- . Instalações

- RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

- . Lucro Operacional
- . Lucro por Ação

- FATORES MERCADOLÓGICOS

- . Participação no Mercado
- . Tamanho do Mercado
- . Taxa de Crescimento
- . Vida do Produto

- OUTROS FATORES

- . Ambiente Econômico
- . Impacto Tecnológico
- . Situação Internacional

A implantação do plano só será bem sucedida se o apoio dos executivos, nos diversos níveis da empresa for obtido. Um meio de se conseguir a aceitação do plano é mediante a participação dos executivos em todos os níveis na definição de objetivos e formulação de planos a curto prazo.

Este sistema é mais demorado, pois exige a arbitragem dos conflitos entre os objetivos departamentais e a compatibilização desses objetivos com os definidos pela alta administração da empresa.

Outra possibilidade consiste na definição dos objetivos de todas as unidades da empresa pela sua diretoria. Este método apesar de mais rápido tem o inconveniente de não motivar muito os executivos no sentido da aceitação dos objetivos.

Outro aspecto crítico da etapa de im-

plantação consiste na definição de uma estrutura organizacional adequada. É fundamental uma correlação entre a estrutura organizacional e as exigências estratégicas.

Outro componente importante do processo é o desenvolvimento de medidas que permitam avaliar como os objetivos estão sendo alcançados.

Durante a fase de execução, a própria validade do plano precisa ser avaliada. Uma falha em atingir os objetivos pode decorrer da inadequação do próprio plano.

É recomendável o desenvolvimento de um sistema de informações, que permita avaliar periodicamente o desempenho da empresa em função das metas previstas. O sistema de controle será acionado por este tipo de informação.

Recomenda-se também que a equipe de planejamento estratégico, faça uso de questionários que possam investigar a maioria dos fatores que afetam as atividades da empresa e que, geralmente, estão fora do seu controle.

Abaixo indicamos alguns tópicos que possam constituir o escopo do referido questionário:

- 1- análise da economia nacional e internacional: procurar especificar as possíveis tendências econômicas, nacionais e internacionais, de um modo global, nas várias atividades em que a empresa atua, os efeitos das tendências sobre as atividades da empresa especificando com maior detalhe sobre custos

e preços dos produtos, lucros das empresas, ofertas de matérias primas e componentes.

2- Situação política é investigar se o quadro político do país onde a empresa atua poderá influenciar o desempenho da empresa e mais especialmente' os seus lucros. Nesse tópico vale considerar assuntos tais como: alterações fiscais, modificações sociais atividades sindicais, modificação na legislação trabalhista, mudanças na filosofia governamental em relação a empresa privada.

3- Evolução tecnológica - examinar " a ambiência tecnológica " no setor em que a empresa atua: levar em consideração as tendências previsíveis no longo prazo. Verificar também se do ponto de vista tecnológico ã a empresa competitiva.

4- Situação competitiva - procurar verificar a participação da empresa nos mercados em que atua. Identificar a eficiência dos competidores, inclusive a sua provável rentabilidade.

Recomenda-se também a elaboração de questionários, para verificação das condições internas da empresa. Sugerimos alguns tópicos a serem estudados:

- 1- Situação econômico-financeira: ve
rificar os prováveis fluxos e cai
xas dos próximos anos, fontes ge-
radoras de lucros (produtos, ser-
viços, centros de custo), que pro
dutos deverão ser lucrativos nos
próximos anos.
- 2- Análise de vulnerabilidade: meio
de se reconhecer as fraque³zas da
empresa. Aqui deveremos investi-
gar a existência de alguma linha'
básica de produtos vulneráveis, em
virtude de modificações tecnolôgi-
cas, aparecimentos de substitutos
de outras espécies, modificações'
de mercado. Verificar hipóteses '
de estratégia de diversificação ,
se a empresa está na dependência
de uma única fonte de fornecimen-
to de matéria prima e o "Know-how"
disponível.
- 3- Perfil de competências: analisar
aspectos globais, cotejando resul-
tados da empresa e empresas simi-
lares do mesmo ramo de atividade'
e de tamanho equivalente. Estabe-
lecer comparação em termos de par
ticipação no mercado, crescimento
nos lucros/vendas/pessoal emprega
do. Verificar o uso eficiente/ine

ficiente dos recursos da empresa, capacidade gerencial, uso adequado/inadequado de técnicas administrativas. Verificar também o sucesso da empresa em termos de: diversificação, lançamento de novos produtos, desenvolvimento de novos produtos, competição. Verificar também quais os pontos fortes da empresa no que diz respeito a produção, marketing, distribuição. Verificar também aspectos da administração geral da empresa, especialmente as boas relações industriais

2. ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Muitos já perceberam que estabelecendo uma estratégia correta, a empresa será bem sucedida. Mesmo quando acontecem certos erros táticos. Tese defendida pelo GAL. WOOD, Ex-Estrategista da SEARS. (93)

O vice-presidente de uma grande corporação concedendo uma entrevista a uma revista especializada sobre a crise econômica tão propalada para 1977 declarou: "As dificuldades conjunturais da economia não devem alterar a estratégia global de uma empresa. A filosofia de planejamento deve ter sempre como objetivo um prazo longo, tanto em tempo difíceis quanto em períodos mais generosos. A minha empresa, por exemplo tomará medidas táticas para enfrentar os problemas conjunturais previstos (como por exemplo, redução nos custos de produção e adiamento de determinados planos de expansão e/ou diversificação), mas que de nenhuma forma essas medidas afetarão a estratégia global da empresa". (120)

Como podemos verificar, o processo estratégico se volta fundamentalmente para o alcance de objetivos de longo prazo, enquanto que as metas táticas, decorrentes das estratégias funcionais podem ser alteradas ao longo do tempo de acordo com as oscilações da conjuntura.

Trataremos agora, de maneira bastante sucinta, das estratégias funcionais de alguns setores básicos da empresa.

Antes, porém conveniente que se diga

que o ideal numa administração estratégica seria uma permanente sintonia entre os objetivos de longo prazo com as metas setoriais.

Em virtude da própria formação do autor, dessa monografia, daremos mais ênfase a área de recursos, além de considerarmos prioritária na implementação do processo estratégico.

ESTRATÉGIA FINANCEIRA

Ao setor financeiro da empresa compete, não somente a obtenção de recursos como também as decisões de utilização desses recursos. O administrador financeiro, não age isoladamente, mas em conjunto com os executivos responsáveis pelas demais áreas.

Um dos objetivos básicos da atividade desse executivo é o de procurar maximizar a riqueza dos acionistas da empresa, consideradas, é claro, as restrições internas e externas limitantes de sua liberdade de ação. Na busca desse objetivo ele está, constantemente avaliando as vantagens monetárias de usos alternativos de fundos, assim como procurando obter tais fundos a custo mínimo.

Os objetivos definidos para a empresa irão condicionar as decisões estratégicas a serem tomadas pelo setor financeiro.

A experiência revela que o administrador financeiro atua nas seguintes áreas de decisões estratégicas: decisão de investimento; decisão de financiamento; distribuição de dividendos; que devem ser tomadas em função dos objetivos da empresa.

Cabe também como decisão estratégica dessa área, a formulação de planos financeiros, que visa assegurar o equilíbrio no longo prazo, da estrutura financeira da empresa, a manutenção do montante necessário de capital de giro, e sua expansão através da retenção de lucros, do financiamento externo ou da subscrição de capital.

ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos têm uma participação decisiva na consecução dos objetivos da empresa. É ilusório a direção empresarial traçar um plano estratégico se não contar com o envolvimento e a contribuição do efetivo de pessoal, principalmente as chefias.

O planejamento estratégico visa administrar, a longo prazo, o processo lucrativo da empresa, não só através do maior retorno da taxa de investimento, mas também pela maior participação do mercado.

O trabalhador, por sua vez, tem também seus objetivos, representados por necessidades materiais e psicológicas. A sua adesão à organização e aos objetivos estratégicos será uma decorrência da capacidade da empresa em atender as suas necessidades acima mencionadas.

Caso contrário, o conflito entre o capital e o trabalho se tornará cada vez maior e a empresa dificilmente conseguirá implementar os seus planos.

Portanto, o objetivo real de uma empresa deve ser o resultado de um processo em que interagem os objetivos dos trabalhadores, da empresa e de suas unidades administrativas.

Para melhor compreensão desse tópico merece ser feito um pequeno retrospecto das relações entre os indivíduos e as organizações. As mudanças nas relações trabalhistas têm sido grandes. A compreensão desse processo é fundamental.

Os classicos consideravam o trabalhador como uma variável econômica. Para eles "O homem é um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponível bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. Segundo essa escola, fá-lo em termos de lucro, sendo, portanto, os valores do homem dito, previamente, como econômicos". (110)

Desta forma, o salário seria a única e melhor alternativa de identificação dos objetivos individuais com os da empresa.

A Escola Clássica sofreu muitas críticas. Uma delas a do "Homo Economicus" (110) foi bastante combatida.

Na verdade, a pessoa humana é muito mais complexa, para as suas motivações se restringirem exclusivamente aos incentivos monetários.

Mais tarde, os psicólogos e os sociólogos mostraram que vários outros aspectos, além do salário, exercem influencia considerável nos objetivos individuais da força de trabalho. Assim, um novo enfoque surge no relacionamento indivíduo X organização.

É fundamental que na elaboração das políticas, estratégias e programas de recursos humanos, os formuladores levem em consideração os fatores, que determinam a mutua integração entre indivíduo e organização. Ambas as partes têm que "ceder um pouquinho" para alcançar seus objetivos.

Claro que a integração não alcança a perfeição, porém, é possível se conseguir sustentar um relacionamento satisfatório entre os empregados e a organização desde que certas concessões sejam feitas.

Os fatores motivacionais de fixação do homem na organização variam de acordo com as necessidades, meio ambiente, natureza do negócio e a própria personalidade do indivíduo. É comum se encontrar executivos, permanecendo numa empresa, às vezes até com o salário inferior pelo fato de estar motivado por outras razões subjetivas.

O problema de integração entre o indivíduo e a organização não é novo. Há centenas de anos pensadores como: Saint Simon, Augusto Comte, Weber, Elton Mayo e Bakke têm se preocupado sobre o assunto.

A direção da empresa precisa atentar para o fato de que o seu planejamento estratégico só evoluirá do papel para a prática quando os seus planos se transformarem em resultados. E para isso, precisa contar com a cooperação da força de trabalho.

A ação é o princípio de tudo. Nada importante acontece, enquanto não há alguém que queira agir.

Transformar, portanto os planos em

ação, implica na concessão de incentivos para que o homem se torne motivado em agir.

Saul Gellerman (65) em seu livro "Motivação e Produtividade" diz "que todos os homens possuem objetivos que influem na sua maneira de trabalhar, e essa é a razão da grande quantidade de pesquisas realizadas por cientistas a respeito dos motivos que influem no trabalho das pessoas. Tais pesquisas têm motivação própria: tiveram início com a onda de humanitarismo, que atingiu a indústria no fim de 1920, aumentou após a 2a. Guerra Mundial impulsionada pelo interesse em maior produtividade e, mais recentemente, o assunto atraiu estudiosos que consideram empresas e organizações algo merecedor de exame especial e aprofundado".

Estudos recentes sobre a motivação no trabalho identificam o ambiente e a própria personalidade, como fatores determinantes da produtividade da mão de obra.

Agora faremos um pequeno resumo das idéias existentes na literatura sobre a motivação no trabalho. O objetivo desse resumo é deixar claro a importância de se considerar o fator humano nos processos de estratégia empresarial, e a necessidade de se compreender suas necessidades básicas.

Os primeiros estudos sobre o relacionamento do homem com o seu trabalho começaram em termos mais práticos nesse século. Isso, não invalida trabalhos notáveis de outros pensadores em épocas mais recuadas.

Elton Mayo, (110) realizou no período de 1927 a 1932 na fábrica Hawthorne de Western Electric

Company de Chicago uma série de experiências.

Seus estudos concluíram que, os operários tendem a congregar-se em grupos informais, com o fim de preencher um vácuo em suas vidas, "resultante de uma necessidade básica de cooperação e camaradagem, da qual a moderna organização industrial não tomava conhecimento" (65).

Seus estudos vieram consolidar a Escola das Relações Humanas e em linhas gerais apresentaram as seguintes conclusões:

- a- o trabalho é uma atividade grupal;
- b- o mundo social do adulto é primariamente padronizado em relação à sua atividade no trabalho;
- c- a necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo mais importante na determinação do moral do trabalhador e da produtividade, que as condições físicas sobre as quais trabalham;
- d- uma reclamação, não é necessariamente o enunciado de um fato, comumente é um sintoma de distúrbio relacionado com o "status" do indivíduo;
- e- o trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiência são condicionadas pelas demandas sociais tanto dentro como fora da fábrica;
- f- grupos informais dentro da fábrica;

ca exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e a atitude do trabalhador individual;

g- a colaboração grupal não ocorre por acidente, mas, ao contrário, deve ser planejada e desenvolvida. Se tal colaboração for alcançada, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação. (110)

As pesquisas de Mayo geraram uma série de notáveis estudos iniciados logo após a 2a. Guerra Mundial, começando pelos estudos da Michigan.

Esses estudos se voltaram para as reações e o comportamento dos supervisores de primeira linha e sua influência na produtividade dos subordinados.

A conclusão geral é que o modo de agir do supervisor e suas idéias a respeito da função que exerce apresentam uma relação bastante uniforme com a produtividade da sua equipe, não restando a menor dúvida de que a maneira de supervisionar tem declarada influência sobre a produtividade do operário.

No campo da motivação no trabalho merece algum comentário as experiências realizadas por Frederick Herzberg. (65)

Esse investigador e sua equipe estabeleceram diferença entre o que chamaram de motivação e o que classificaram de fatores saudáveis. Para eles:

" O elemento motivador é a influência que sempre tem como resultado um estado de euforia ou au

mento de esforços. Os fatores saudáveis não produzem qualquer melhoria na disposição do indivíduo, servem apenas para evitar queda do moral ou da eficiência, ou seja 'pré-requisitos' da verdadeira motivação, mais sem capacidade própria de motivar, pois apenas estabelecem uma base de apoio do moral que evita o surgimento de grave insatisfação ou redução da produtividade, possibilitando a ação das influências motivadoras. Todavia, a importância maior dos fatores saudáveis está no fato de nada fazerem para aumentar o desejo do homem de executar bem sua tarefa ". (65)

Herzberg (65) classificou os incentivos no trabalho de: saudáveis e higiênicos.

Por incentivos saudáveis, citou a liberdade de ter iniciativa e engenhosidade, fazer experiências e solucionar a seu modo os problemas do trabalho. O controle do próprio serviço, e não as recompensas materiais, a causa motivadora.

Como exemplo de fator higiênico ele citou o salário. Com esse incentivo, o trabalhador não fica aborrecido, mas necessariamente não se torna motivado.

Merece registro, também, os estudos do grupo de Harvard liberado por Abraham Zaleznik (65). Esse grupo, em suas investigações verificou que " Embora muitos tenham desejo de desenvolver-se e progredir, essa aspiração tem maiores probabilidades de serem frustradas do que as ambições dos profissionais especializados. Devido em parte a essa frustração, o indivíduo adquire mentalidade pessimista ou perde todo o interesse, o que representa um obstáculo sério ao seu de

envolvimento e a sua eficiência no trabalho ". (65)

Ficou também evidente em seus estudos, que os operários se sentiam mais motivados em ser membro do grupo "legal", que consideravam uma recompensa muito mais valiosa do que as oferecidas pela empresa. A aceitação pelo grupo era uma motivação ótima.

No que tange aos incentivos monetários existem muitas controvérsias a respeito. Hoje porém, já há um relativo consenso de que o dinheiro é fator preponderante nos níveis mais baixos.

Muitos dirigentes ainda continuam convencidos de que motivação é sinônimo de dinheiro.

William H. White (65) da Universidade de Cornell e seus colaboradores passaram meses trabalhando como operários. Suas experiências serviram de base para uma das mais complexas análises já realizadas a respeito da influência do dinheiro nas atitudes do operário.

Gellerman, comentando os resultados das pesquisas de White afirma: " Não há dúvida que o dinheiro produz grande efeito nas idéias e no comportamento do operário mas não tão grande nem tão forte quanto a gerência muitas vezes supõe. Na verdade, os incentivos financeiros rapidamente se enleiam com numerosas outras motivações que pouco ou nada tem a ver com o dinheiro, de modo que identificar o real efeito deste não é mais fácil do que distinguir um ovo na omelete. O dinheiro é apenas uma das muitas preocupações existentes na mente do operário, razão dele não considerá-lo puramente em termos de vantagens ou desvantagens econômicas ". (65)

A organização também exerce uma influência considerável na motivação da força de trabalho. A final de contas, o indivíduo passa a maior parte de sua vida dentro das organizações e tem o seu desenvolvimento e desempenho condicionados por ela.

As restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, parecem criar resistências que acabam atrapalhando o funcionamento da organização.

Chris Argyris constata que, atualmente "há uma tendência demasiadamente frequente para a organização adotar políticas frontalmente colidentes com a maneira natural do indivíduo progredir. Como se trata de uma ação unilateral, o resultado é uma frustração geral. A maioria das organizações, especialmente nos escalões mais baixos, são estruturadas como que para homens como uma noção muito infantil da vida: deixam muita pouca margem para o indivíduo julgar, para agir com tato ou para adaptar-se as regras de acordo com as circunstâncias. Esperam que a maioria dos empregados não faça mais do que cumprir obedientemente as ordens, deixando o trabalho de pensar ao contra-mestre cuja capacidade de fazê-lo é constante alvo de discussão entre seus subordinados". (11)

Nas relações indivíduo X organização sente-se um tratamento muito inadequado com o efetivo de pessoal. Parece que os adultos são obrigados a passar sua jornada de trabalho sem o direito de usar a cabeça como se fossem crianças grandes.

Parece que as organizações estão

prestes a entrar em crise, pelo fato de não estarem realmente estruturadas para acolher o trabalhador.

Percebe-se inclusive uma certa incoerência com um dos postulados básicos do planejamento estratégico que é o crescimento empresarial. Enquanto as organizações estão estruturadas para pessoas imaturas é precisamente com o trabalhador bem desenvolvido que a administração deve contar para obter a criatividade e a sofisticação sobre as quais se baseia o desenvolvimento econômico.

Um dos pontos de partida de Argyris (11) é a dicotomia existente entre a seleção e a administração do pessoal.

No processo seletivo, o indivíduo em geral se apresenta, em muitos casos fisicamente maduro e emocionalmente sadio. Acontece que ao ingressar na organização, ele torna-se passivo em virtude das condições estruturais e do estilo de chefia que lhe são reservados. É o que o autor chama de liderança impositiva, isto é, um tipo de supervisão adotado pelas chefias, que tomam quase todas as decisões exigidas pelas atividades, reservando-se aos subordinados apenas a tarefa de obediência.

A estrutura da organização, liderança impositiva e controles administrativos são partes do sistema nervoso da maioria das administrações empresariais. Óbvio que sob esse esqueleto tradicional a motivação seja a menor possível.

Em capítulos sub-sequentes teremos a oportunidade de voltar a tratar o assunto quando abordarmos a

relação entre a estratégia, a estrutura e o "management" da empresa.

Agora, trataremos das idéias de Douglas McGregor (101). Ele identificou numerosas políticas administrativas, que contrariam a natureza humana. Suas idéias sobre motivação, classificou de "Teoria X" e "Teoria Y".

Em relação a "Teoria X", existem três premissas fundamentais: uma é que as pessoas, simplesmente não gostam de trabalhar; a segunda é que alguém tem de ficar "com uma bengala suspensa", pronta para bater na cabeça dos operários, a fim de fazê-los trabalhar e a terceira é que o ser mortal comum prefere que lhe digam o que fazer para não ter de pensar.

Essa concepção tradicional dá a idéia de que o mundo está cheio de serviçais e, para dirigir seu trabalho, há necessidade de vigilância e supervisão cerçada.

McGregor (101) afirma que essas suposições, embora completamente obsoleta, continua ter ampla influência nas organizações. Basta se manusear a literatura administrativa para se verificar princípios de organização dão ênfase a controles centralizados.

McGregor (101) declara ainda que:

" Nas suas concepções básicas sobre a administração de recursos humanos, a gerência parece ter chegado a conclusão de que o ser humano mediano deixou definitivamente de se desenvolver ao atingir a adolescência. A " Teoria X " é baseada no denominador comum humano de valor "

menos: o "servente" de fábrica de antigamente".

A "Teoria Y" nega em primeiro lugar- que o homem detesta o trabalho. Também para essa teoria, embo- ra os métodos autoritários possam obter a execução do serviço, não são os únicos; ninguém é obrigado a segui-los nem a supor- tar suas indesejáveis consequências. Em circunstâncias favorá- veis os empregados não fogem as suas responsabilidades. Pelo contrário, procuram assumi-las.

Como se pode verificar as idéias de McGregor constituem quase que uma filosofia administrativa . Trata-se realmente de um problema de concepção e percepção ' que a administração tem sobre o trabalho humano.

O objetivo da "teoria y" por exemplo é obter uma completa conjugação das metas da organização e dos indivíduos. E, não, que os interesses de uma parte se sub-ordinem aos de outra.

De acôrdo com McGregor (101) "O con- trato entre o empregador e o empregado da organização tradi- cional, é a submissão ao contrôle por outros, em troca de di- nheiro e outras recompensas. Como essa combinação é contrária ao temperamento de muitos indivíduos, prepara o terreno para conflitos e resulta no desaproveitamento das possibilidades ' tanto dos empregados como da empresa".

De acordo com a "teoria Y" a função gerencial sofre uma profunda reformulação. Cada chefe deve ajudar seus subordinados ao alcançar os objetivos comuns pe- los meios que estes escolherem.

A motivação não é produzida exclusi-

vamente pelo meio. Portanto, vamos discorrer agora sobre algumas teorias clássicas de motivação, que se voltam para os fatores individuais.

Freud foi o primeiro a chamar a atenção para a importância da motivação. Para ele as pessoas normalmente, não têm conhecimento de tudo que desejam. Frequentemente são influenciadas por fatores tão íntimos que não conseguem perceber.

Frizou-se a importância das primeiras experiências do indivíduo na formação de sua personalidade adulta.

Robert White verificou que a teoria concebida por Freud é bastante simples para explicar todos os aspectos do comportamento humano. Segundo ele, o indivíduo é mais do que apenas um portador de instintos. É também muito observador e capaz de moldar o seu meio.

Para White, (65) "Uma das principais molas da motivação humana é o interesse em saber como o mundo é feito e em aprender a obter dele o que se quer". White denomina esse desejo de "Motivação de competência".

Nas pessoas adultas, a ânsia de ser competente pode manifestar-se na vontade de conhecer e dominar a sua função e progredir profissionalmente.

Nesse aspecto, Gellerman (65) se manifesta dizendo "Que o trabalho pode constituir uma das poucas arenas que ainda restam para um homem aplicar suas aptidões contra condições ambientes, em uma disputa que não seja absurdamente fácil nem tão difícil que lhe seja impossível

vencer. Quando existe oportunidade desse desafio ser enfrentado, o indivíduo pode por em jogo sua motivação para mostrar competência e obter ampla satisfação, porém, quando isso não é possível, como acontece com trabalhos excessivamente rotineiros ou fiscalizados com rigor, uma grande ambição de mostrar a competência só pode resultar em frustração, enquanto uma fraca motivação desse tipo apenas resignação e sentimento de dependência. O desejo de provar capacidade deve ter um papel importante na obtenção de sucesso no trabalho, especialmente nos casos em que, para o indivíduo ter êxito, é indispensável que tenha espírito de iniciativa e capacidade para inovar". (65)

Para Stanley Schachter deve-se a teoria de motivação baseada em espírito associativo, cuja essência é o desejo intenso que o indivíduo tem de convivência social. Isto é, o desejo de estar em companhia de outros independentemente de qualquer outro benefício, além da satisfação de estar junto de alguém.

David C. McClelland (65) descobriu que o desejo de realizar-se tinha um forte efeito na vida real das pessoas.

Para ele " A maioria é capaz de dedicar-se com mais afinco ao trabalho, caso seja desafiada a obter maiores resultados, ou se alguém apresentar-lhe uma razão plausível para que se esforcem. Aliás quando desafiado, o indivíduo interessado em realizar-se pode superar todos os demais em zelo para melhorar suas situação ". (65)

A equipe de McClelland descobriu uma conexão entre o otimismo e a ambição de realizar-se.

A finalidade em discorrer sobre essas diversas teorias de motivação, foi alertar para o fato de que a administração empresarial precisa conhecer a dimensão humana no trabalho e seus incentivos, para que possa melhor gerenciar a mão de obra, envolvendo-a nos processos estratégicos.

Essa preocupação se justifica pelo fato de que, as práticas de relações industriais no Brasil ainda estão bastante atrasadas.

A preocupação tem sido com as rotinas trabalhistas e quase nada com aspectos comportamentais. Por isso, é comum a empresa realizar planos pomposos e não contar com a cooperação dos empregados por desconhecer os fatores motivacionais básicos.

Conhecidos em linhas gerais os fatores que determinam o comportamento do indivíduo no trabalho, cabe a direção da empresa estabelecer políticas de pessoal, con-dizente com os objetivos estratégicos, para serem traduzidas em termos de programas pela gerência de recursos humanos.

Para isso ocorrer, mormente em termos de Brasil deverá haver profundas modificações nas concepções e percepções tradicionais do setor de pessoal. Este deverá se preocupar também com o estabelecimento de suas metas como subprodutos dos objetivos gerais da empresa.

Acreditamos que tenha chegado o momento da Administração de Recursos Humanos se voltar mais para o enfoque econômico, tratando também de estratégias e táticas para o melhor uso do trabalhador como fator de produção.

A Administração de Pessoal moderna, de

ve se inserir na abordagem da Administração por Objetivos, traçando também as suas metas, para que possa assumir um lugar mais destacado nas decisões empresariais.

As mudanças qualitativas e quantitativas, que estão se processando no campo dos recursos humanos, são de tal modo importantes, que sua administração não pode continuar apoiada em respostas improvisadas ante a pressão dos fatos, como vem ocorrendo habitualmente.

É comum observar outros setores da empresa, planejando, traçando objetivos, elaborando projetos, conquistando mercados. Enquanto os responsáveis pelos recursos humanos têm atuado apenas como seguidores de planos, não como seus agentes ou participantes do processo administrativo da empresa.

Dessa maneira, o planejamento de pessoal, a formulação de política salarial, a administração de benefícios, políticas e programas de desenvolvimento de pessoal muitas vezes ficam confiadas a setores independentes, agindo cada qual por sua própria conta com pouquíssima ou nenhuma coordenação entre as unidades superiores. Nota-se, inclusive, uma inobservância clara da unidade de comando, que no bom sentido da palavra é um princípio salutar na implementação do planejamento estratégico.

O descompasso existente entre a administração de recursos humanos com os outros setores da empresa pode ser explicado, dentre inúmeras causas, pela concepção distorcida do que seja recursos humanos e em consequência dessa distorção pelo uso inadequado de práticas e instrumentos de

trabalho.

Enquanto isso, estamos convencidos de que independentemente de quanto um plano estratégico é bem feito e do quanto as condições são favoráveis, sua execução poderá ser um fracasso se o planejamento e administração de recursos humanos não forem feitos eficazmente.

Um dado fundamental na inserção da área de recursos humanos no processo estratégico é considerar o homem como um investimento e não como fonte de despesa e de custo.

Tal consideração permite a transferência, para a área de recursos humanos de todo a abundante instrumental utilizado no planejamento.

Justifica-se essa abordagem, porque hoje em dia poucas pessoas se atreveriam a negar que o sucesso de uma empresa depende em muito de seu pessoal técnico e gerencial.

Se a decisão de contratar cada indivíduo é tratada como um projeto de investimento, que admite várias alternativas possíveis é procedente concluir que a quantidade envolvida é de considerável magnitude.

Esse enfoque modifica, substancialmente, a orientação tradicional da administração de pessoal e particularmente a função de planejamento estratégico dos recursos humanos, ao passar a tratá-los como um processo contínuo.

Sob esse enfoque podemos começar a considerar que os investimentos em pessoal admitem várias opções: contratar empregados novos ou manter os existentes. Tal

ênfoque permitirá também a preocupação com custos e rendimento de pessoal, preocupações com o "turn-over", com a qualidade e custo de recrutamento e seleção.

O tratamento estratégico na área de recursos humanos também envolve fatores internos e externos , principalmente aqueles ligados ao ambiente externo.

Na verdade, o ambiente que envolve a empresa tem um ritmo de mudança também bastante acelerado no que diz respeito ao fator humano, como exemplo temos a elevação do nível de vida da população, o aparecimento gradativo da classe média como poder emergente, a melhoria do nível educacional, flutuações do mercado de trabalho, etc..

Nesse sentido qualquer esforço de planejamento nessa área, que não estiver apoiado no entendimento' claro e objetivo dessas considerações, provavelmente estará fadado ao fracasso.

Na integração dos recursos humanos ao processo estratégico da empresa devemos levar em consideração' uma abordagem integrado do problema de pessoal.

O gerente da área deve levar em consideração os seus programas, como resposta aos planos da empresa. Seu papel básico não deve se limitar apenas as anotações e registros tradicionais, mas acima de tudo, um trabalho de apoio as demais chefias no melhor uso das suas equipes de trabalho.

Dentro dessa abordagem integrada, deve levar em consideração a interdependência entre todas as funções de pessoal, desde do recrutamento até o desligamento.

De nada adianta recrutar bem o traba-

lhador e até mesmo selecioná-lo se a empresa não desenvolve outros procedimentos de pessoal que possam fazer a fixação e o desenvolvimento do homem no trabalho.

Finalizando, no planejamento de re cursos humanos conveniente se atentar para o uso de modelos. Estes, pelo menos em países desenvolvidos constituem técnica cada vez mais frequente e seus resultados, por outro lado, cada vez melhores.

Na área específica de planejamento de recursos humanos, os modelos desenvolvidos se baseiam na concepção de que o planejamento deve abordar a totalidade da trajetória do indivíduo dentro da empresa, vista como um processo contínuo. A tendência é considerar os cargos existentes como peças de um grande tabuleiro de xadrez, através de cujas casas movimentam-se as pessoas. Esta movimentação deve ser planejada de tal maneira que cada passo é relacionado com os demais.

No que tange a administração salarial, o ponto mais delicado no relacionamento com empregados o planejador deve se voltar para a fixação de salário adequado, em função do mercado de trabalho, da estrutura salarial, do desempenho, das flutuações do custo de vida e de todas as demais variáveis, que influenciam o preço do trabalho.

Quanto ao recrutamento e seleção, ele deve se preocupar com o suprimento de recursos humanos à empresa, compatibilizando-os em termos qualitativos e quantitativos, com as necessidades da organização, dentro

de um sistema de administração de recursos humanos. Outros - exemplos poderiam ser citados envolvendo as demais funções da empresa.

Atualmente, ouve-se muita coisa a respeito do movimento de participação do trabalhador, que vem ganhando terreno na Europa e mais recentemente nos Estados Unidos.

Esse movimento baseia-se na premissa de que o poder econômico, tende a se concentrar cada vez mais nas mãos dos empregadores.

Portanto, sente-se a necessidade de providências, que determinem essa participação, a fim de restaurar a dignidade do trabalho e dar aos empregados voz na modelagem da Cia. para a qual trabalham.

Por volta de 1925, a busca competitiva da eficiência levou a divisão do trabalho em operações especializadas, frequentemente rotinizadas, repetitivas, aborrecidas.

Os operários estavam sendo degradados à condição de robôs.

O primitivo processo de simplificação e mecanização do trabalho jamais cessou. É uma característica do capitalismo que Schumpeter denominou de "o processo" de destruição criativa".

A partir de 1900, a transformação do trabalho ocorreu de modo muito rápido.

Na década de 60, menos da metade dos

trabalhadores americanos, permanecia na categoria que usa ma cação.

Os anos recentes trouxeram para a maioria dos trabalhadores, "White Collar" uma tremenda valorização de tarefas.

A mudança de 1950 para hoje é impressionante.

Profissionais técnicos e similares cresceram na força de trabalho.

Muitos trabalhadores de linha de montagem, não tem mais de suportar a disciplina restritiva e rotinizada do passado.

A mudança nas relações trabalhistas com maior desejo de participação, começa a se evidenciar através de medidas práticas dentro das empresas.

A primitiva visão de trabalho, reservava a tarefa de pensar a uma pequena parte da empresa, a Administração, enquanto a maioria dos empregados trabalhava, como lhe era determinado.

Um dos executivos da Texas Instruments, declarou a revista "Fortune" que há, "empregados de todos os níveis que participam, ativamente do Planejamento e Controle, bem como da realização da tarefa".

Como ocorreu com outras práticas administrativas, após acontecerem no exterior, principalmente nos Estados Unidos, terminam acontecendo no Brasil, apesar de reconhecermos, que modelos participativos no Brasil tem

menores possibilidades de sucesso.

Em todo caso fica o relato acima para que as estratégias na área de Recursos Humanos leve em consideração esse desejo atual e crescente de participação de força de trabalho. E se bem administrada será de grande valia para a empresa implementar suas estratégias.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

A Administração Mercadológica envolve-se com o planejamento estratégico da empresa pelo fato dela também se preocupar com objetivos de longo prazo.

Antigamente, o planejamento a longo prazo preocupava-se com problemas mais próximos, como instalações e financiamentos que seriam necessários para satisfazer' ao crescimento esperado nas linhas de produto da empresa.

Kotler (88) aborda bem essa questão quando diz que "mais recentemente, devido a crescente vulnerabilidade das linhas do produto existentes ao ataque da concorrência, os planejadores a longo prazo consideram mais importante a questão dos mercados que a empresa deve escolher para servir vêm a principal missão do planejamento a longo prazo como a determinação de áreas atraentes de novas oportunidades e a formulação de programas para desenvolvê-las.

Portanto, há uma predominância do mercado no planejamento a longo prazo. De acordo com o autor citado "O problema que a empresa enfrenta é o de passar de um reconhecimento geral de uma multiplicidade de oportunidades para uma escolha específica entre elas. Isto importa em três

fases: a primeira exige que a empresa esclareça seus objetivos básicos. A segunda exige o estabelecimento de uma estratégia' de crescimento para acomodar a firma nas áreas de oportunidade de marketing que são mais promissoras e mais consistentes com seus objetivos e recursos. A terceira exige o estabelecimento de uma estratégia de concorrência bem bolada, para garantir ' que a firma atinja uma participação suficiente em cada mercado em que a escolha atuar". (88)

O planejamento de marketing está inserido dentro do planejamento global da empresa. Uma empresa pode explorar as oportunidades de mercado pelo estabelecimento ' de objetivos e estratégias claros, de uma organização de marketing eficaz e de um moderno sistema de informação de marketing.

A estratégia em marketing pode ser definida como um conjunto de princípios amplos através dos quais a organização almeja uma vantagem sobre sua concorrência ser atraente aos compradores e até conquistar a plena exploração ' dos seus recursos.

Uma estratégia mercadológica para uma determinada empresa poderia se constituir dos seguintes pontos:

1. Desenvolver o produto da melhor ' qualidade possível;
2. Traçar uma política especial de preços;
3. Superar os concorrentes na propa - ganda;
4. Usar vendedores treinados.

Vale registrar o princípio de que, a estratégia mais eficaz exige a geração criativa de alternativas, como também uma avaliação permanente em função dos desejos do mercado e das estratégias dos concorrentes.

Vale relembrar alguns conceitos do planejamento estratégico, mas também plenamente aceitos na estratégia mercadológica. São eles:

Os objetivos da empresa informam a direção que ela quer chegar. A estratégia informa a rota pretendida. E as táticas se referem aos instrumentos particulares que a empresa vai usar.

O controle inclui metas de desempenho, que devem ser verificadas periodicamente.

É comum, paralelo aos planos formais, a empresa formular planos de eventualidade, juntamente com o plano principal. É feito para enfrentar um ambiente diferente daquele presumido no plano principal. O ideal seria a empresa dispôr de uma estratégia de eventualidade em condições de responder a qualquer modificação da situação prevista. Assim a empresa estaria habilitada a reagir a qualquer situação.

As empresas passam por diversas etapas no desenvolvimento de seus planos anuais. Exemplifiquemos com um planejamento para o cliente:

O processo começa e termina com o cliente. Baseada na pesquisa, análise e previsão de marketing, ela elabora um plano mestre de marketing, que estabelece objetivos, determina a linha de produto, identifica os mercados, seleciona os canais e traça as políticas de marketing.

Estas serão as bases para a formulação dos planos e programas específicos de produtos. Os planos de produto, por sua vez, levam a formulação de um plano mestre de vendas e programas funcionais sobre propaganda e promoção de vendas, treinamento de vendedores, serviços e desenvolvimento do pessoal de marketing.

As atribuições da força de venda são então estabelecidas e coordenadas com o plano global de marketing no sentido de levar a efeito a ação planejada aos níveis de distribuidor, revendedor e cliente.

Agora, os formuladores entram na fase da conjugação dos instrumentos específicos de marketing para a formação de um programa.

São decisões de política de produto, introduzindo conceitos importantes sobre "produto" e "marca" e discute decisão de abandono ou modificação de produto.

Inclui também decisões do novo produto ampliando a discussão anterior.

Política de preço levando em consideração, a seleção de preço, proposições para alteração, reação tendo em vista alterações de preço da concorrência e fixação de preços para uma linha de produtos.

Inclui decisões sobre canais de distribuição, com escolha entre diversas alternativas.

Inclui também decisões sobre custo na distribuição física, tratando de itens sobre transportes, armazenamento, e estocagem.

Políticas de comunicação/promoção, en

volvendo um programa integrado, constituído de propaganda, vendas pessoais, relações públicas e promoção de vendas.

Finalmente, decisões de propaganda e decisões sobre a força de vendas. Aqui examinando problemas de desenvolvimento de uma força de vendas e territórios de vendas eficazes.

O planeamento mercadológico, também foi fortemente influenciado pelas mudanças ambientais. Até a década de 50, o pensamento empresarial voltava-se exclusivamente para o aspecto financeiro e produtivo. A preocupação dominante era produzir.

Após os anos 50, essa mentalidade foi se modificando, evoluindo gradativamente para a produção de mercado em vez de produção de mercadoria.

Assim, o planeamento mercadológico passou a ter uma nítida interação com a administração das mudanças, podendo ser definido como um processo que se preocupa, em última instância com as alternativas da empresa enfrentar e se adaptar às mudanças.

A mudança, que tanto estamos enfatizando nessa monografia também constitui o denominador comum do planeamento mercadológico.

Dentro desse enfoque o planeamento mercadológico deve se fundamentar em algumas premissas:

a). O consumidor deve ser visto como um fator de sobrevivência e desenvolvimento da empresa;

b). Fixar a idéia de que a atividade'

mercadológica, voltada às necessidades dos consumidores possa ser planejada;

c). Considerar como uma tarefa cha-ve da administração em marketing um sistema integrado de ação mercadológica resultante do planejamento contínuo e o desenvolvimento de estratégias e táticas.

d). Complementar a intuição do em - presário com a pesquisa mercadológica;

e). Através do sistema de informa-ções, o planejador mercadológico deve se voltar para as possibilidades potenciais de mercado como guias para a sua ação;

f). Incorporar na empresa um clima' de inovação voltado para a ino-vação dos produtos;

g). O planejamento e desenvolvimento de novos produtos e seu impacto nos lucros são enfatizados pela política das organiza-ções;

h). Inocular na coordenação dos es-forços da empresa uma orienta-ção mercadológica;

i). Uma contínua reformulação dos produtos, serviços e outras atividades da empresa, para atender mais eficientemente as exi-gências e oportunidades do mercado.

Finalmente, vale definir o composto mercadológico como a combinação de instrumentos que uma empresa resolve adotar para alcançar seus objetivos de mercado, dentro de um prazo determinado.

Do ponto de vista estratégico, a maior dificuldade, não reside em encontrar os instrumentos, mas em coordená-los racionalmente a fim de não sobrecarregar o orçamento mercadológico e prejudicar outra atividade da empresa.

Há várias maneiras de caracterizar os elementos constituintes do composto mercadológico. São eles:

- Composto de apresentação:

- . produto
- . preço
- . pos-compra

- Composto de distribuição:

- . vias
- . distribuição física
- . financiamento às vias
- . venda pessoal

- Composto de comunicação:

- . propaganda
- . promoção
- . relações públicas

Do ponto de vista estratégico, a formulação do composto mercadológico, coloca-se como a procura

de uma combinação ideal entre os instrumentos.

Trata-se de uma das tarefas mais difíceis para o estrategista mercadológico, dada a infinidade de possíveis combinações e a dificuldade de testá-las quanto a seus efeitos.

Agora discutiremos rapidamente alguns aspectos estratégicos relacionados com cada um dos componentes básicos do composto mercadológico.

Estratégia de Produto

O planejamento do produto tem como objetivo conseguir oportuna introdução de novos produtos, modificação dos produtos existentes e oportuna eliminação de produtos que mostraram ser de insuficiente valor para o consumidor. A tarefa de determinar o número e o tipo de produtos a serem produzidos e vendidos é muito complexa. A empresa, não é totalmente livre para fazer esta escolha, pelo fato de estar limitada por fatores externos (condições econômicas, políticas, sociais, competição, barreiras legais, mudanças tecnológicas, etc) e condicionantes internos tais como: recursos humanos, materiais, financeiros, etc.

Estratégia de Preços

A política de preços será abordada em função dos seus aspectos mais relevantes a saber:

- a). administração de preços de produtos novos;
- b). administração de preços já em fase de mercadização atuante.

De todas as variáveis de marketing, que possa influenciar as vendas potenciais e preço foi a que recebeu maior atenção.

Estratégia dos Canais de Distribuição

Definimos um canal de distribuição, como uma combinação de vários organismos, através dos quais o fabricante comercializa seus produtos até atingir o consumidor final. Portanto, a função do canal de distribuição é colocar o produto ao alcance do consumidor no momento em que ele deseja adquiri-lo. Antes de decidir sobre a seleção de um canal, faz-se necessário algumas definições:

- a). identificar a dimensão do mercado que se pretende atender;
- b). identificar o grau de controle, que se deseja exercer sobre o mercado;
- c). identificar a relevância dos custos de distribuição.

A escolha de uma rede de distribuição deve levar em consideração a determinação do local, onde os consumidores finais esperam encontrar os produtos. Importante, considerar os hábitos de compra e a motivação dos consumidores, para se adequar ao canal a ser escolhido.

A via de distribuição deverá proporcionar ao consumidor alguns benefícios:

- melhor qualidade;
- maior concorrência;

- melhores serviços;
- estoques mais completos;
- menores preços;
- melhor assistência.

Estratégia de Promoção

A formulação do composto promocional (venda pessoal, propaganda e promoção) pode ser definida como um processo que se destina a provocar a ação de compra por parte do consumidor. É um processo que se apoia num fluxo de informações da empresa para o mercado. Na consecução dos objetivos promocionais os estrategistas dessa área costumam trabalhar com uma sigla denominada A.I.D.A., cuja tradução é: Atenção, Interesse, Desejo, Ação.

O estudo sobre estratégias funcionais, vem nos revelar, a importância da empresa ser administrada com um sistema.

Estamos, insistindo para o fato de que é utópica a adoção de planejamento estratégico, sem que se mobilize todos os seus sistemas para responder aos objetivos globais da Cia..

O que acontece na prática são distorções no tratamento de uma estratégia integrada.

Bastante comum, a diretoria decidir por determinada estratégia e os demais setores da empresa não se ajustarem as diretrizes traçadas.

No campo da administração pública as diretrizes são maiores.

3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Existem muitos tipos diferentes de estratégias em uma empresa.

Há classificação baseada no escopo e na importância, a chamada estratégia master, (93) envolvendo todo um padrão da missão básica da companhia e os meios para atingí-la.

A estratégia master envolve qualquer mudança na missão mais os objetivos, políticas e meios específicos, para desenvolver recursos, visando o sucesso na nova diretriz adotada (chama-se isto de planejamento estratégico).

Em segundo lugar, temos uma classificação com base na organização. Diz respeito principalmente a alta administração. Em uma grande companhia, principalmente uma empresa descentralizada e com múltiplos produtos, o planejamento estratégico e o planejamento da estratégia são feitos em diversos níveis, principalmente nos escritórios centrais e nas grandes divisões. As divisões, no entanto desenvolvem suas estratégias de acordo com aquelas preparadas nas matrizes.

Podemos usar algumas denominações, tais como, estratégia organizacional ou estratégia divisional ou uma estratégia global para uma companhia, que pode ser chamada de estratégia master ou as estratégias de nível inferior, que podem ser chamadas de sub-estratégias.

Em terceiro lugar temos uma classificação baseada na qualidade da estratégia.

Patrick Haggerty, (123) Presidente da

Texas Instruments diz que há muitos picos diferentes de estratégia, que ele as considera em termos de seu impacto sobre vendas e lucros. Cada uma delas tem o seu próprio lugar na empresa.

Em quarto lugar, as estratégias podem dizer a forças externas a empresa, internas ou ambas.

A estratégia externa, pode ser determinada para refletir um movimento do competidor, ações do governo ou o surgimento de novas oportunidades. A estratégia interna lida com assuntos internos da companhia, tal como a reorganização para alterar a forma que a administração lidará com o pessoal. Uma reorganização pode resultar de forças externas, tese aliás defendida por Laurence Lorch.

Em quinto lugar, a estratégia pode se referir a recursos materiais e não materiais de que dispõe a empresa. Ela pode ligar-se a padrões e formas de julgamento tal como atitudes da empresa face as responsabilidades sociais.

Finalmente, as estratégias podem ser classificadas em termos de estratégias pessoais ou empresariais, por área ou função, conforme discutimos anteriormente.

Vale mencionar a classificação de Igor Ansoff (7) que classifica as estratégias em dois grupos: estratégias competitivas e estratégias de diversificação.

A tomada de decisão sobre o tipo de estratégia tem condicionantes, tanto internos como externos.

Aproveitando a classificação de Mintzberg (100), as organizações quanto as decisões estratégicas se classificam em: empreendedor, adaptativo, planejado temos a

acrescentar:

Tipo empreendedorial - a estratégia é dominada por uma ativa busca de novas oportunidades. A preocupação prioritária portanto é com a identificação de oportunidades. O crescimento é a meta dominante e a empresa se caracteriza por saltos para a frente.

Tipo Adaptativo - a estratégia aceita a situação vigente. As decisões são meramente corretivas. Não há metas claramente definidas. A prioridade é a procura de soluções para seus problemas. A administração é mais retroativa, preocupando-se em responder a curto prazo as manifestações externas. Não há uma preocupação por novas oportunidades.

Tipo planejado - preocupa-se com um conhecimento mais formal do ambiente no sentido de influenciá-lo favoravelmente. A dimensão temporal de longo prazo, com a definição clara dos objetivos constitui pontos centrais das estratégias aqui utilizadas.

Essa classificação em foco revela também o estágio e a dimensão em que se encontra a empresa. Por exemplo, as estratégias do tipo empreendedorial, caracterizam muito bem as pequenas e médias empresas.

As do tipo adaptativo caracterizam as organizações mais estáveis e a do tipo planejado, as organizações de grande porte que tenham condições de suportar os custos de uma análise informal.

Esses tres tipos estratégicos utili

zados na prática não se apresentam de maneira tão pura como ti
vemos a oportunidade de usar aqui no trabalho.

Geralmente a vida de uma organização¹
apresenta a composição dos três tipos.

A estratégia de uma empresa constitui
a rota escolhida dentro de uma determinada conjuntura, para a
organização atingir seus objetivos.

Portanto, as classificações acima¹
são meramente ilustrativas.

A determinação da estratégia da empresa
será definida pela sua situação externa.

4. ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E "MANAGEMENT"

A empresa tende a escolher um determinado tipo de estratégia, que representa o padrão de seu desenvolvimento durante alguns anos e de outras circunstâncias, sob as quais ela se encontra.

Há empresas, que procuram concentrar o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. A estratégia nesse caso se volta para dominar um segmento de mercado que ela serve.

Neste caso, a empresa tem um ambiente ecológico bastante restrito. Não se expande geograficamente e segue uma estratégia de menor risco.

Outras empresas, escolhem a expansão horizontal. Ampliam a linha de produtos nos atuais mercados e desenvolvem novos mercados para absorver esse crescimento em número e tipos de produtos.

A conquista de novos segmentos de mercado, pode ser feita pela expansão geográfica ou pela incorporação de novas categorias de consumidores.

Determinadas categorias de empresa, quando atingem um certo nível de expansão horizontal, procuram optar pela estratégia de integração vertical. A firma procura acrescentar novas divisões ou subsidiárias que garantem o suprimento de matérias primas e insumos de produção ou garantem a demanda de produtos acabados.

Há quem afirme que o processo de integração vertical pode também ser encarado como uma tentativa de racionalizar e reduzir o número de estágios entre as fontes pro

dutoras e o consumidor final.

Na estratégia de diversificação, o crescimento se faz em duas direções ou eixos principais. Pode-se se procurar novos mercados de clientes, ou novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

A combinação desses dois eixos, mercadológico e tecnológico, permite construir uma matriz, onde podem ser descobertas as inúmeras oportunidades de encontrar novos negócios.

Nesse estágio a empresa é constituída por uma confederação multidivisional de empreendimentos e assume frequentemente a forma de um conglomerado dirigido a partir de uma companhia "holging".

Abaixo, transcrevemos um quadro mostrando a relação entre a estratégia, a estrutura e o "management" da empresa. Esse quadro foi fornecido num seminário de estratégia empresarial ministrado no período de 26 a 28 de novembro de 1975, no Hotel Glória, Rio de Janeiro.

...

Estratégia, Estrutura e Management

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	TIPO DE ESTRATÉGIA	OBJETIVO BÁSICO	ESTRUTURA	MANAGEMENT
Empresa personalizada no dono. (one man show) monoproduto monomercado	Dominar o segmento do mercado atual concentrando esforços e recursos. (Estratégia de nicho, ou intensiva)	Assegurar a sobrevivência e lucro a curto prazo. Sobrevivência imediata	One Man Show	Pessoal do dono
Administração por assistentes	Expansão horizontal. (Estratégia de crescimento por diversificação)	Idem	Ad hoc	Assistentes
Administração funcional	Integração vertical. (Diversificação para integrar os mercados)	Estabilidade e ordem	Funcional	Gerencia funcional
Dispersão geográfica multidivisional. multiproduto multimercado	Expansão horizontal e integração vertical descentralizada.	Sinergia. Exploração intensiva de cada ambiente separadamente	Multidivisional	Especialistas e Generalistas
Companhia Holding (conglomerado)	Diversificação conglomerada	Reduzir os conflitos entre as unidades e com os ambientes. Só sinergia financeira	Conglomerado	Idem
Empresa de forma livre conglomerado + multidivisional)	Diversificação (Misto de estratégia integrativa, com centrada e conglomerada)	Maximizar as oportunidades e utilizar plenamente os recursos	Free-Form	Idem

1. A Empresa Personalizada no dono - sua estrutura é personalizada. As várias funções são exercidas pela mesma pessoa. Forma típica da pequena empresa.

2. Administração por Assistentes - apesar do chefe continuar tomando todas as decisões importantes, contrata especialistas que atuam como extensões de sua pessoa. Trata-se de uma empresa com efetivo até 500 empregados. Obviamente, esse número não é rígido.

3. Administração Funcional - com o decorrer do tempo e o aumento do tamanho da empresa, começam a surgir as clássicas funções de produção, vendas, finanças, administração de pessoal, de materiais, etc. . Essas funções se interpõem entre o dono da empresa e os empregados. Surge então, a figura do gerente. A delegação torna-se necessária. A coordenação emerge como um fator crítico tendo em vista o conflito de objetivos, que começa a surgir em cada função.

4. Dispersão Geográfica - as integrações verticais e as expansões horizontais forçam a expansão da estrutura funcional em dois ou mais locais. Essa separação física gera uma dificuldade de comunicação, da qual nasce a necessidade de se fixar limites de decisão.

Aparecem as gerencias regionais ou divisionais e cada divisão tende a apresentar uma estrutura funcional completa ligada a um gerente geral.

5. Companhia "holding" (conglomerados)

Por fusão ou aquisição a empresa vai evoluindo de tamanho e de atribuições em decorrência do surgimento de vários negócios. Cada divisão é uma empresa completamente independente, que já nasce pronta para a empresa mãe. Nota-se uma grande liberdade de ação nos diretores e gerentes das divisões e total autonomia nas decisões de produção e mercado.

6. A Empresa de Forma Livre - asseme-

lha-se a "holding" pelo número e tipo das divisões autônomas. Porém, a administração central tem o controle acionário e administrativo das divisões.

A estratégia é elaborada nas divisões, mas aprovada e coordenada na administração central. O desempenho da divisão é avaliado a luz dos objetivos da empresa total. Por isso, a administração central exerce forte influência sobre a determinação do escopo, a ênfase competitiva, a especificação a alocação de recursos de cada divisão.

Conforme comentamos, após um certo estágio de vida, novas funções são incorporadas a estrutura da empresa, em grande parte determinado pelas estratégias escolhidas.

Quando isso ocorre, o dono começa a perder a possibilidade de contatos diretos com todos os setores da organização. É o período em que se torna de fundamental importância para a empresa, a preparação dos seus quadros dirigentes.

As chefias terão então o papel fundamental de na condição de delegados dos acionistas administrarem

e se responsabilizarem por unidades administrativas da organização.

É preciso, no entanto, que a descentralização de atribuições, seja correspondida com a respectiva delegação de competência, para que os gerentes possam agilizar melhor os seus respectivos setores de atividade.

Tanto na seleção dos executivos, como em seus treinamentos, a empresa precisa levar em consideração alguns aspectos.

Eles devem ser selecionados em função da aptidão e capacidade que o cargo exige. Sabemos que muitos fracassos na função gerencial, são resultados de seleção imprevista, pois nem todo mundo apresenta condições para o exercício da função gerencial.

Há necessidade da empresa desenvolver em relação a esses profissionais, uma política de pessoal, que procure fixá-lo na organização (bem entendido os melhores).

Conforme estudamos no começo dessa monografia, os fatores de motivação no trabalho são vários. Contradizendo a abordagem tradicional o dinheiro não é o fator principal. Tratando-se de profissionais desse nível, a empresa deve se preocupar com outros incentivos, tais como, "status", benefícios, etc..

Percebe-se a relação direta entre as estratégias e o "management" da empresa quando a organização começa a sentir a necessidade de possuir em seus quadros executivos mais generalistas.

Em empresas de pequeno e médio porte

é bastante comum a existência de gerentes detalhistas tratando apenas de aspectos operacionais. São homens preocupados única e exclusivamente com o como fazer.

A medida que a empresa vai crescendo de porte, adotando planejamentos de longo prazo, passando do tipo adaptativo para o tipo planejado começa a haver uma preocupação justa de se treinar os executivos da empresa para uma visão mais generalista.

Homens dotados de uma enorme capacidade para perceber a empresa no todo e com habilidades necessárias de traçar suas políticas e diretrizes.

Fica mais uma vez comprovada a necessidade da empresa ser administrada com um sistema.

Além da integração da estratégia global, com as estratégias funcionais há necessidade da empresa reformular a sua organização e seu "management" para facilitar a implementação do processo estratégico.

O exemplo mais ilustrativo dessa medida foi o da G.M., que fez uma profunda mudança na sua estrutura organizacional e administrativa, a partir de 1920 para alcançar os objetivos estratégicos de Alfred Sloan.

5. A DIRETORIA E O PROCESSO ESTRATÉGICO

De acôrdo com Anthony (10) os problemas de uma empresa podem ser classificados em tres categorias: de natureza operacional, administrativos, e estratégicos.

Estes não podem ser delegados. São privativos da diretoria ou da alta administração. Por isso pode-se concluir o papel fundamental, que exerce a diretoria, não só em relação a vida da empresa, como na condução do processo estratégico.

Hoje, a responsabilidade da diretoria se torna cada vez maior, pelo fato de que a resposta da empresa a desafios estratégicos, não requer apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas também, competências e culturas gerenciais, capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica. Daí a razão do surgimento recente de um conceito novo em administração denominado "administração estratégica".

A alta administração está se defrontando com um elemento novo e muito ameaçador à vista da empresa. São os desafios estratégicos. Na década de 50, esses desafios exigiam apenas pequenos reajustes da empresa em relação ao seu meio. Hoje esse reajuste é mais intenso e profundo, chegando muitas vezes a necessidade de se reformular totalmente o direcionamento das organizações.

A limitação dos recursos básicos, como mostram os estudos do Clube de Roma e a recente crise

do petróleo, também está exigindo atitudes amadurecidas por parte da alta administração.

Finalmente, o papel social da empresa está sendo bastante questionado, principalmente na Europa, o que aumentará mais ainda a responsabilidade da alta administração no seu processo de compreensão do ambiente e consequentemente agir melhor dentro da sociedade. Já se menciona até um novo conceito em estratégia, denominada societal.

Apesar desses novos desafios, das responsabilidades crescentes e de ser o processo estratégico tarefa indelegável da diretoria, nos deparamos com uma incoerência em relação aos estudos empresariais. Enquanto a administração de um modo geral está sendo bem estudada, permanece em completo abandono o estudo da diretoria. Quando deveria receber um tratamento prioritário.

Por incrível que pareça, a área mais importante da empresa, a Diretoria, é confiada à improvisação e a informalidade.

O professor Robert A. Gordon (93) conclui que, a liderança da grande empresa, não se encontra apenas nas mãos de uma só pessoa. Mas por diversos grupos.

1. os acionistas; - nominalmente responsáveis pela seleção dos diretores;

2. grupos externos - exerce um poder considerável ao ponto de impor nomes de diretores e influenciar nas decisões;

3. conselho de direção - passivo, podendo escolher executivos, mas não toma decisões;

4. altos executivos - realmente os responsáveis pelas decisões mais importantes;

5. médios executivos - traduzem em programas, as políticas estabelecidas pela cúpula.

Para o citado professor, a liderança dos negócios se reveste num processo vertical, denominado delegação. A complicação se torna maior, em virtude da divisão horizontal que tem lugar. Refere-se ele a especialização entre os diretores.

Nas atividades de planejamento estratégico, está se tornando muito comum uma "dobradinha" entre o presidente e o vice-presidente.

O Presidente é o principal tomador de decisões, responsável pelas ações globais da empresa e pelo seu planejamento estratégico. É um homem mais voltado para as relações externas do que internas.

O vice-presidente é o executivo principal, responsável pela coordenação operacional das atividades da empresa. Reserva a totalidade do seu tempo, para os problemas internos.

De acordo com Ernest Dale, (93), o presidente tem as seguintes responsabilidades:

- 1 . relações com os acionistas;
2. relações com o conselho de direção;
3. imagem da empresa;
4. aprovação de despesas após um determinado nível;

5. relações trabalhistas;
6. Planejamento a longo prazo;
7. marketing;
8. política contábil.

O vice-presidente tem as seguintes responsabilidades:

1. direção e coordenação das atividades;
2. designação do pessoal;
3. controles;
4. planejamento - responsável pelos planos operacionais a curto e médio prazo;
5. manter o presidente informado.

Em organogramas de empresas modernas , principalmente naquelas de porte considerável, está se tornando comum a criação de assessorias especializadas, junto a alta administração.

Assim, já se pode encontrar com relativa facilidade, a existência de grupos de planejamento estratégico se reportando diretamente ao presidente da companhia.

Em linhas gerais, um grupo de planejamento estratégico teria as seguintes atribuições:

1. coordenar as informações, supervisionar a execução de planejamento a longo prazo, projetos, de expansão e estudos de viabilidade de novas atividades, aquisições, fusões e "joint-ventures";
2. acompanhar os projetos de expansão até a sua aprovação pelas autoridades;
3. elaborar estudos econômicos de via-

bilidade de investimentos em novas atividades ainda não enquadradas no ramo em que o grupo opera.

4. formular e propor a seu superior, para discussão em nível de conselho, políticas de investimento, aquisição e diversificação;

5. recomendar medidas visando aproveitar oportunidades comerciais;

6. manter seu superior informado sobre fatos relevantes na área de novos investimentos e atividades;

7. coordenar os planos de caráter estratégico, elaborado pelas diversas empresas e periodicamente conjugá-los num plano geral, mantendo o acompanhamento adequado;

8. oferecer sugestões e responder as consultas dos planejadores de cada empresa do grupo;

9. preparar planos financeiros do grupo a médio e longo prazo;

10. preparar a aplicação das reservas financeiras do grupo.

O caso da General Motors (116) é bastante ilustrativo para mostrar a relação entre a estratégia, a estrutura e a alta administração. A narrativa desse caso serve para ilustrar, tanto o capítulo anterior, como este, sobre a diretoria.

Alfred Scoan foi o grande estrategista da história vitoriosa da G.M. Sucedendo a William Durant na direção da G.M. trabalhou para tirar essa organização de uma situação difícil e transformá-la no gigante que é hoje.

Durant, administrava a empresa de ma-

neira improvisada. Era mais um empreendedor, agindo por impulso e sem dar nenhuma importância aos conselhos técnicos dos especialistas. Em 1920, Sloan apresentou um relatório de vinte e oito páginas que serviu de base para reorganização da companhia.

No relatório suas sugestões se fundamentavam em dois princípios:

- não limitar a responsabilidade ligada ao gerente geral;
- centralizar algumas informações necessárias para o desenvolvimento e coordenação da companhia.

A partir desses princípios ele definiu quatro objetivos:

- determinar o funcionamento de cada divisão nas relações com as outras e com a direção central;
- determinar a estrutura da organização central;
- centralizar o controle de todas funções de gerentes gerais na pessoa do presidente da companhia;
- limitar o número dos executivos que reportam ao presidente a um número prático e essencial.

Junto ao conselho de administração criou dois comitês, o financeiro e o executivo. Abaixo da presidência colocou as operações de comercialização, produção e distribuição.

A coordenação dessas divisões operativas ficou a cargo de um comitê de operações.

Tendo em vista a improvisação de Durrant, Sloan introduziu novos instrumentos de administração:

a) - planejamento - com funções micro e macro econômicas;

b) - formulação de políticas;

c) - relações com os distribuidores;

No primeiro ano de gestão desse brilhante executivo, a G.M. chegou quase a dobrar a sua capacidade de produção.

A longo prazo a G.M. tornou-se uma das maiores empresas do mundo.

O empresariado brasileiro tem no caso da G.M. uma fonte rica de subsídios, que poderá ajudar na atual fase de transição, que está passando a nossa estrutura econômica.

A figura de Sloan nos faz associar a de um empresário, que soube encontrar uma solução original para reorganizar uma empresa de grande porte e em crise.

Nos ensinou também o íntimo relacionamento entre a estratégia e a estrutura, sendo que esta ainda permanece como a "grande solução".

A diretoria é realmente a única responsável pelas decisões estratégicas da empresa.

Na prática, principalmente no Brasil, a implantação dessa mentalidade não é uma tarefa fácil.

A diretoria da empresa brasileira, tem uma dificuldade muito grande em alocar o seu tempo para problemas estratégicos, talvez por falta de maior qualificação e do próprio estágio de desenvolvimento em que nos encontramos.

Os diretores, em sua quase totalidade, ainda estão bastante influenciados pelas idéias tradicionais

da chamada administração científica. Costumam se envolver mais com problemas operacionais do que com as generalidades.

Robert Anthony (10) elaborou um modelo de planejamento e controle no qual distinguiu três níveis da empresa:

- o nível estratégico: corresponde a direção superior;
- o nível administrativo; corresponde as unidades funcionais;
- o nível operacional; onde o trabalho é feito.

Os três níveis acima mencionados se diferenciam quanto a amplitude dos planos, indo desde alto grau de complexidade até o mais específico.

O tratamento estratégico é privativo da diretoria porém, os seus princípios básicos abrangem toda a organização. Exige uma atividade mental mais qualitativa e abrange um horizonte de tempo a longo prazo. Produz diretrizes administrativas, enquanto o planejamento operacional se volta para a produção de bens ou serviços.

A diretoria, para exercer o seu papel como a grande formuladora do processo estratégico, deve levar em consideração alguns conceitos, são eles:

1. o sistema da empresa deve ser visto como uma "gestalt" em cuja configuração total está o ambiente ou o nicho ecológico da empresa;

2. A empresa deve ser vista como

um sistema aberto. Portanto ter as características comuns desse sistema, ou seja:

a) a estrutura social sobrevive importando continuamente energia do seu ambiente. Nenhuma organização é auto-suficiente;

b) qualquer organização administrada como um sistema fechado está condenada a entropia;

c) o sistema aberto tem a capacidade de combater o processo entropico através da importa -
ção de energia (inputs);

d) a organização, como um sistema aberto tem a capacidade de estabelecer um equilíbrio dinamico com o meio ambiente;

e) os sistemas abertos tendem a redefinir suas estruturas por diferenciação e distribuição de papéis especializados em decorrência das demandas externas. Esse conceito consolida a relação entre a estratégia e a estrutura;

f) a organização pode chegar ao mesmo objetivo por caminhos diferentes. É o princípio da equifinalidade, também uma das características do sistema aberto.

A diretoria precisa estar permanentemente atenta quanto a turbulência do ambiente social, tecnológico e econômico, para que, através do desenvolvimento de funções de planejamento estratégico, possa manter um equilíbrio (provisório) entre a organização e a desordem (mudança).

O papel básico do empresário é fun

cionar como um elo de progresso entre os recursos e a sociedade. Seu papel tem sido bastante incompreendido em virtude das imperfeições do sistema capitalista.

Para uns, ele é o símbolo do progresso. Para outros o responsável pela queda da qualidade da vida.

Um ponto, porém é pacífico. A empresa, hoje está sendo bastante questionada em vários países europeus e inclusive na pátria do capitalismo, que é os Estados Unidos.

Na fase atual de mudança, que passa o mundo, o papel da empresa na sociedade moderna está sendo amplamente debatido. Já se fala inclusive como já tivemos oportunidade de nos referir num conceito novo denominado estratégia societal, ou seja, aquela que deve se preocupar fundamentalmente, com o chamado bem comum.

Outro fato indiscutível é que o empresário, principalmente nos países mais atrasados, não pode continuar com a preocupação única de faturamento e lucros a curto prazo.

Deve ampliar o seu raio de ação no sentido de exercer um melhor papel na sociedade.

A sua não preocupação com o meio ambiente o torna realmente uma figura predatória e arcaica. A mudança da sociedade está exigindo um outro tipo de mediador com qualidades de inovador e de estadista, que possa realmente pensar nos problemas macro econômicos e traçar os destinos de sua organização a longo prazo.

Acredito que, com a introdução do con

ceito de Administração Estratégica nas organizações e na sociedade em geral e mais, a complexidade e dificuldades de economia, a direção superior das empresas públicas e privadas terá nesse restante de século um papel fundamental.

Para isso é conveniente que o sistema de ensino comece a se preocupar com a formação de uma liderança, voltada para os macro problemas, que estão exigindo uma elite para o seu equacionamento.

6. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: DIFERENÇAS BÁSICAS

Encerrando a abordagem do processo estratégico, cabe estabelecer em rápidas palavras algumas diferenças básicas entre planejamento e estratégia empresarial, já que falamos tanto nesses conceitos.

É uma dura tarefa, pelo fato das definições de estratégia empresarial serem de tal forma semelhantes as definições de planejamento, que talvez não se possa chegar a nenhuma conclusão.

Para Andrews, (94) a estratégia é definida como um conjunto de objetivos e planos para atingí-los de forma tal a constatar a posição atual da empresa e visualizá-la no futuro.

Detendo-se sobre essa definição, sente-se que ela se baseia em fundamentos idênticos aqueles do processo de planejamento: objetivos e formas de atingí-lo.

Outra confusão reinante diz respeito ao enfoque dado pelos profissionais.

O planejamento é uma atividade antiga. Enquanto a palavra estratégia no mundo empresarial surgiu há pouco tempo.

Hoje, observa-se uma tendência a considerar o processo estratégico como independente, formal, do processo de planejamento.

Para Carlos Tomaz (94) em seu livro "Pla-

nejamento e Estratégia Empresarial", página 155 "a estratégia estaria diretamente vinculada a maneira, modo ou, ainda, habilidade no manejo de determinados meios a disposição do agente. Nesse sentido é que Clausewitz (94) a ver como a "arte do uso de batalhas", e Moltke, (94) como a utilização prática dos meios e recursos colocados a disposição do general. Assim, a estratégia prender-se-ia diretamente ao raciocínio e a capacidade de manejo inteligente dos recursos existentes. Como tal, pode-se considerar uma arte e não uma técnica específica, ou, melhor dizendo uma arte que pode ser auxiliada por técnicas - diversas. Já, o planejamento diz respeito a um sistema corrente de técnicas que procura "planificar" determinada atividade, dentro de determinado contexto".

A estratégia diria respeito a utilização dos diversos recursos à disposição do empresário. O planejamento, por sua vez teria uma função distinta. Combinando uma série de técnicas, procuraria corporificar um plano de ação que oriente e conduza a empresa nas suas operações correntes.

O processo estratégico dependeria da capacidade criativa e o planejamento da capacidade técnica.

Acreditamos que um equilíbrio entre a estratégia e o planejamento possa residir a eficácia da empresa moderna.

III - O CASO BRASILEIRO

A SITUAÇÃO ATUAL

A metodologia da elaboração dos textos acadêmicos, recomenda que paralelo ao material teórico, seja o mesmo exemplificado com o estudo de caso.

Nessa monografia, tivemos a oportunidade de usar o caso da Fresinbra. Esse caso está bastante simplificado, porém a entrevista que o seu presidente nos concedeu, serve para ilustrar alguns conceitos que foram tratados.

Agora vamos nos deter na atual situação brasileira, pois a mesma está rica de ensinamentos no que diz respeito ao processo estratégico. Afinal de contas, o fato gerador do processo estratégico é o ambiente onde se encontra a empresa.

Desde a crise do petróleo em 1973, e até a recente decisão do governo federal sobre a racionalização da gasolina, que o nosso sistema econômico, está passando por profundas modificações.

Analisando entrevistas, depoimentos, palestras e conferencias de empresários e técnicos do governo, sente-se que o clima para 1977 é de expectativa, porém, sem pessimismos exagerados.

A conclusão geral que se chega é que este ano será de dificuldades, sobretudo no campo econômico.

Em virtude disso, as empresas reformularam suas estratégias, tendo em vista as sensíveis alterações conjunturais.

Essas estratégias se basearam em alguns indicadores tais como, cortes nos investimentos do governo, rigido controle da inflação e conseqüentemente do crédito e acima de tudo um processo global de desaceleração da economia.

As posições empresariais têm sido as mais variadas. Para alguns as dificuldades conjunturais da economia não devem alterar a estratégia global da empresa como declarou um vice presidente ao afirmar: " a filosofia de planejamento deve ter sempre como objetivo um prazo longo, tanto em tempos difíceis, quanto em períodos mais generosos. A minha empresa tomará medidas táticas para enfrentar os problemas conjunturais previstos, como por exemplo, redução nos custos de produção e adiamento de determinados planos de expansão e/ou diversificação, mas que de nenhuma forma essas medidas afetarão a estratégia global da empresa." (120)

A declaração acima, confirma um dos conceitos estratégicos defendido por Ansoff, quando preconiza que o fundamental é manter a estratégia certa, mesmo que eventualmente as táticas sejam reformuladas.

De um modo geral, há um consenso junto ao empresário brasileiro no que diz respeito as seguintes medidas: redução de custos através de um rígido controle de despesas, cortando todos os vazamentos existentes e a adoção de um marketing mais cauteloso.

Alguns empresários, estão optando por uma política de revisão e diversificação, preocupando-se em alocar seus projetos de acordo com as prioridades oficiais.

Alguns acreditam que, a diversificação é a principal arma para contornar as possíveis dificuldades - em 1977. Argumentam que essa opção seria uma forma de se proteger contra os efeitos de uma eventual retração nas vendas das outras linhas, achando que a queda da demanda em alguns produtos, poderá ser compensada pelo aumento do consumo em outras linhas.

Na área financeira, a maioria dos empresários pretende reduzir as despesas financeiras em 1977 , chegando ao ponto de afirmarem que a limitação deverá chegar ao máximo mesmo que haja um certo comprometimento com a expansão. Falam em abandonar empréstimos externos e de bancos de investimento, que operam a custos altos.

Alguns mencionam a redução do percentual dos títulos vencidos por mais de 30 dias de 22% para 7%, através de maior esforço na cobrança e de melhor cadastramento dos clientes. O desmobilizamento de partes dos ativos foi analisado por um presidente da seguinte maneira: "Desde 1973, com a aceleração da inflação, procuramos imobilizar parte do capital de giro, visando a necessidade de expansão da empresa nos anos seguintes, além da manutenção de uma reserva técnica. Hoje, essa reserva técnica está sendo vendida para reforçar o caixa, diminuir o endividamento e fortalecer o capital de giro".

O setor de produção, tanto quanto o da área financeira a preocupação para 1977 será, ao que tudo indica, reduzir despesas.

Os efeitos na estrutura das organizações já se começa a sentir com a criação de comissões de controle de custos, integrada por elemento de cada setor, com o único objetivo de encontrar formulas para reduzir custos.

Caso sintomático e diríamos até como uma surpresa nas estratégias funcionais para 1977 é a possibilidade da área de pessoal não sofrer cortes.

Sente-se que, pelo menos até o atual momento o que está havendo é a suspensão dos processos de admissão e o remanejamento de funcionários com potencial.

De acôrdo com os anuncios de emprego, a atual crise está valorizando os profissionais mais qualificados, não só em termos de procura, mas também no desenvolvimento e fixação dos melhores dentro da organização.

O professor Raimar Richers da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas em entrevista concedida a referida revista especializada diz que:

"Ninguém sabe, com ceteza se teremos recessão ou não. Mas a simples dúvida é suficiente para que o empresário brasileiro produtor de bens de consumo questione sua estratégia. Mesmo as empresas líderes têm de meditar". (120)

Ainda na mesma entrevista, o aludido professor sugere uma estratégia de contenção para enfrentar as dificuldades, essa estratégia porém se fundamenta em duas premissas gerais:

1. se o mercado entrar em declínio , de nada adianta cortar verbas indiscriminadamente. É preciso preparar toda a empresa para a nova realidade;

2. se a demanda tiver crescimento negativo e a empresa quiser crescer mais, só há uma alternativa: tirar o diferencial de crescimento dos concorrentes.

Segundo ele, a estratégia de contenção "assemelha-se a ação militar de recolhimento temporário de forças que enfrentam situações difíceis no campo de batalha, para reabastece-las e fortalece-las para ataque posterior. Perdem-se posições táticas momentâneas, mas ganha-se em poder de impacto total".

Como sugestão prática ele sugere algumas recomendações:

1. reavaliação dos objetivos: concentração de esforços e racionalização de recursos em função dos novos objetivos;

2. definição de prioridades: a empresa deve investir mais em determinadas áreas, para economizar em outras e ganhar no conjunto;

3. cuidados no suprimento: na busca de fontes de suprimento nacionais a empresa deve reduzir a integração vertical;

4. diminuir riscos: ativar o sistema de informações. Identificar oportunidades e reduzir os sinais de surpresas.

Para alcançar esses objetivos ele recomenda algumas medidas práticas tais como:

1. enfoque a linha - reformule o composto de produtos, pela eliminação de produtos fracos;
2. identifique segmentos prioritários em termos de potenciais e localização, preferencias do consumidor, tendências do ramo e sua relação qualidade x preço - com o dos principais concorrentes;
3. prepare-se para a racionalização.

Concluindo, o professor Raimar sugere a re-alocação dos recursos financeiros, a reorganização da empresa em função da estratégia e a mudança da estrutura.

Como se pode verificar, a crise econômica, com as dificuldades, que se aproximam para o corrente ano, trouxe profundas modificações no planejamento estratêgico das empresas brasileiras.

As medidas preconizadas pelos empresârios, pelos executivos, professores e consultores de empresa, comprovam em grande parte os conceitos e idéias gerais que foram desenvolvidos nessa monografia.

Está cada vez mais patente a necessi-dade da empresa brasileira adotar os princípios e práticas do processo estratégico. Cada vez mais o Brasil sofre os efei-tos da conjuntura econômica mundial, que por sua vez repercute dentro das organizações.

Essa influência é mais acentuada no caso brasileiro pelo fato do sistema empresarial nosso ser bastante dependente das decisões do governo federal.

Encontramos razões e argumentos para se implantar nas empresas brasileiras uma mentalidade - estratégica junto a alta administração.

Outra hipótes levantada nessa monografia e amplamente comprovada com a atual crise econômica é a necessidade da direção empresarial se preocupar prioritariamente com o futuro da empresa no sentido de antecipar as possíveis crises e evitar medidas corretivas de ultima hora.

Se a partir da década de 50, tanto o governo como empresários tivessem feito algumas reflexões sobre a nossa dependência ao petróleo, talvez as medidas tomadas em janeiro de 1977 sobre a racionalização da gasolina pudessem ter sido antecipadas de no mínimo dez anos.

Falta a administração publica e empresarial do país, uma maior visão estratégica no sentido de se antecipar as surpresas, que o mundo atual está provocando.

O caso brasileiro também nos ensinou a íntima relação entre a formulação estratégica e as estratégias funcionais, como também o diálogo bem próximo entre o processo estratégico, a estrutura e o "management" da

empresa.

Com relação ao "management" seria recomendável que se começasse a formação de executivos nacionais com maior capacidade criativa e inovadora, maior flexibilidade mental no sentido de se adaptar a um sistema empresarial, cada vez mais atuante dinâmico e imprevisível.

Devemos deixar bem claro que, a administração de empresas hoje se processa num mundo diferente daquele da Escola Classica.

Hoje, a única verdade existente é se administrar num clima de incerteza e descontinuidade. Daí, a razão de se formar uma nova elite gerencial capacitada a lidar com o ambiente cada vez mais turbulento.

É fundamental que se introduza den-tro das organizações brasileiras, o conceito de administração estratégica, com uma mentalidade de diagnose permanente dos problemas e de reformulações de prioridades de executivos.

O sistema de ensino brasileiro tem um relevante papel na implantação no país de uma mentalidade voltada para uma Administração Estratégica.

O problema básico da empresa brasileira é realmente de cultura, no sentido antropológico.

Há uma acomodação e até alienação generalizada, impedindo de se enfrentar as dificuldades que

se apresentam.

É comum se dar respostas aos problemas com bastante atraso e pouca preocupação em se antecipar as crises.

Há razões históricas, políticas e culturais que explicam essa apatia administrativa que pela profundidade das causas, demandaria uma monografia para tratar do assunto.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dando uma rápida olhada, para o panorama mundial, principalmente o econômico, chega-se a conclusão de que as organizações se encontram, com uma doença típica da adolescência, a conhecida crise de identidade.

A Psicologia, explica essa doença ou esse sintoma, como aquele em que a pessoa sente uma angustia, por não saber o que fazer hoje para enfrentar o amanhã.

Da mesma forma se sentem as organizações. Sabem que estão numa fase de transição, de violentas mudanças, de reformas de toda ordem, mas não sabem o que fazer. Tomam decisões periféricas de toda ordem, mas não mergulham na realidade, no essencial.

No Brasil, a situação é a mesma. O Sistema empresarial, a todo instante se depara, com modificações substanciais.

O governo, constantemente está mudando as regras do jogo e o que é pior, a revelia das empresas.

Os empresários, já não sabem mais o que fazer, tornando-se a situação mais tensa, pois sabemos que eles precisam de um tempo mínimo para programarem suas atividades.

Independente dessas mudanças, a classe empresarial, também concorre para o estado de apavoramen-

to, apatia e até alienação, pela dificuldade que têm em enfrentar os problemas, com soluções criativas e inovadoras. Há uma enorme dificuldade em pensar, em enfrentar o novo, o desconhecido.

Sentimos, que a situação está exigindo, a testa dos negócios, homens mais criativos, flexíveis, capacitados, com imaginação de que fala o Mills (109), para identificarem novas alternativas.

A atual elite dirigente, originária de uma educação tradicional, está atônita diante do quadro. Não foram, previamente preparados para essa época de transição, que ora vivemos e que tende a se acentuar com a passagem do século.

Foram treinados apenas, para enfrentar problemas internos, de eficiência e não de eficácia.

Não foram habilitados para o raciocínio global, no sentido de perceberem o macro, como uma visão de longo prazo.

Estamos pobres de líderes empresariais e administrativos. Temos homens que tratam, com bastante eficiência de problemas internos, de rotina, e do dia a dia. Falta estadistas a testa das organizações.

Essa monografia, além da tentativa de realizar uma sistematização das ideias e conceitos principais no campo estratégico, também teve o propósito, para nós

válido, de introduzir o conceito de Administração Estratégica.

Esse tipo de Administração será, sem dúvida alguma, a próxima fase na evolução da Teoria das Organizações.

Desde o Estruturalismo, que as empresas estão sendo estudadas, como parte de um todo.

Com a Teoria de Sistema Aberto veio se consolidar a idéia de uma organização, interagindo o meio ambiente, influenciando e sendo por ele influenciado.

Agora a teoria das Organizações se encontra numa encruzilhada. De um lado, a abordagem sistêmica e do outro, o estudo de Poder, a idéia cada vez mais clara de conflito.

Chegou, portanto, a hora da Direção Empresarial, entender que a eficácia de sua mensagem será alcançada, quando se voltar para uma Administração Estratégica, vendo a empresa como um sistema e a conduzindo por rotas seguras, num mundo difícil, tumultuado e pontilhado de interesses.

Precisamos preparar as elites empresariais para essa nova fase, para que possam agir como estadistas e testa das Organizações, hoje as grandes responsáveis pela qualidade da vida.

V - BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Russell L.
Planejamento Empresarial
Ao Livro Tecnico, 1975.
2. ACKOFF, Russell L.
A Concept of Corporate Planning,
Wiley Interscience, New York, 1970.
3. AGUILAR, F.J.
Scanning the Business Enviroment, N.Y.
The Mac-Millan Co., 1967.
4. ALBERTS, e SEGALL
The Corporate Merges
University of Chicado, 1966.
5. Alvares, Albino Lacerda
Estudos de Estratégia
Biblioteca do Exercito Editora
Rio de Janeiro, 1973.
6. ANDREWS, Kenneth
The Concept of Corporate Strategy,
Homewood, Dow Jones, Irwin, 1974.
7. ANSOFF, H. IGOR
Corporate Strategy,
Penguin Boohs Ltd., England, 1968

8. ANSOFF, H. IGOR
Business Strategy (Readings)
Penguin Modern Management Reading, 1969
9. ANSOFF, H. IGOR
Strategies for Diversification,
H.B.R., vol. 35, nº 5, Set. Out., 1957.
10. ANTHONY, Robert
Planning and Control Systems: A Framework For Analysis,
Harvard University, Boston, 1965.
11. ARGYRIS, CHRIS
A Integração Indivíduo Organização
Ed. Atlas - São Paulo, 1975.
12. ARGYRIS, CHRIS
Personalidade e Organização
Ed. Atlas., São Paulo, 1965.
13. ARGENTI, JOHN
Corporate Planning: A Practical Guide,
Dow-Jones Irwin, 1969.
14. BAKER, JOHN e SCHAFFER, ROBERT
Making Staff Consulting More Effective,
HBR, JAN/FEV., 1969.
15. BALCÃO, YOLANDA e Outros
Comportamento Humano na Empresa,
F.G.V., 1967.

16. BARAN, PAUL, A. e Outros
Capitalismo Monopolista,
Zahar, 1974.
17. BARGER, RICHARD J.
Empresas Multinacionais,
Atlas, 1972.
18. BARNARD, CHESTER I.
As Funções do Executivo,
São Paulo, 1971.
19. BAUER, R.A. e GERGEN, K.J.
The Study of Policy Formation,
N.Y. The Free Press, 1968.
20. BELL, DANIEL e OUTROS
O Futuro da Empresa,
Melhoramentos, 1975.
21. BARNET, RICHARD J. e MULLER, RONALD
Poder Global
Ed. Record, 1974.
22. BERANEK, W.
Analysis of Financial Decisions
Richard D. Irwin, Inc. Homewood, 1963.
23. BERG, NORMAN A.
Strategy Planning in Conglomerate Companies.
HBR, May, 1965.

24. BERG, THOMAS L. & AGE ACHRISMAN (Eds)
Product Strategy and Management,
Holt, Rinehart & Winston, N.Y., 1963.
25. BLAU, PETER M. E SCOTT, W.R.
Organizações Formais: Uma Abordagem Comparativa
Atlas, 1970.
26. BONGE, J.W. & COLEMAN, B.P. (Eds)
Concepts for Corporate Strategy
Macmillan, New York, 1972.
27. BONGE, J.W.
Problem Recognition and Diagnosis: Basic Inputs to Business
Policy,
Journal of Business Policy 2, nº 3, Spring, 1972.
28. BOULDEN, JAMES B.
Business Policy: Strategy Formation and Management Action
Business Horizons, vol. 12 nº 1, 1969.
29. BRANCH, MELVILLE C.
Planning: Aspects and Applications,
N.Y., John Wiley and Sons, 1966.
30. BROWN, REX
Do Managers find decision Theory useful,
HBR, mai/jun, 1970.
31. BURNS, T. & STALKER, G.M.
The Management of Innovation, 2nd, ed
London, Tavistock Publications, Ltd., 1966.

32. BUTLER & DEARDON
Managing a Worldwide Business,
HBR, May, 1965.
33. CARDOSO, FERNANDO HENRIQUE
O Empresario Industrial
CEBRAP, 1962.
34. CANNON, J. THOMAS
Business Strategy and Policy,
Harcourt, Brace, 1968.
35. CASTRO, A. e C. LESSA
Introdução a Economia. Uma Abordagem Estruturalista,
Forense, 1973.
36. CHANDLER, A.D. JR.
Strategy and Structure,
The MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
37. CHRISTENSEN, C.R. - ANDREWS K. - BOWER, J.L.
Business Policy, Text e Cases,
Richard D. Irwin, Inc. 1965, 1969, 1973, Trird Edition,
1973.
38. CROSBY, ANDREW
Criatividade e Desempenho na Organização,
Atlas, 1972.
39. DALE, A.L. URWICK
Assessoria e Organização,
Atlas, 1971.

40. DALLE, ROBERT
L'Enterprise du Futur,
1971.
41. DENNING, B. W.
Corporate Planning: Selected Concepts,
McGraw-Hill, N.Y., 1972.
42. DALLAND, ROBERT, T.
Estratégia e Estilo do Planejamento Brasileiro,
Ed. Lidador, 1967.
43. DRUCKER, P.F.
Business Objectives and Survival Needs: Notes on a
Discipline of Business Enterprise,
The Journal of Business, vol. 31, nº 2, April 1958.
44. DRUCKER, P.F.
Long-Range Planning: Challenge to Management Science,
Management Science, vol. 5, nº 3, April, 1969.
45. DRUCKER, P.F.
Administração: Responsabilidades, Tarefas Práticas,
Pioneira, 3 vol. 1975.
46. DRUCKER, P.F.
Management's New Role
HBR, Nov. Dec., 1969.
47. DRUCKER, P.F.
Managing for Results,
Heinemann, Londres, 1966.

48. DRUCKER P.F.

Technology, Management and Society,
Heinemann, Londres, 1970.

49. DRUCKER, P.F.

The Effective Executive,
N.Y. Harper & Row, 1967.

50. DRUCKER, P.F.

The Age of Discontinuity,
Heinemann, Londres, 1969.

51. DUNNING, J.

The Multinational Enterprise,
1971.

52. DYMSZA, William A.

A Estrategia das Empresas Multinacionais,
Cultrix, 1972.

53. EISENSTAT, S.N.

Modernização: Protesto e Mudança,
Zahar, 1969.

54. ETZIONI, AMITAI

Organizações Modernas,
Pioneira, São Paulo, 1967

55. ETZIONI, AMITAI

Organizações Complexas,
São Paulo, Atlas, 1967.

56. EWING. D.W.

The Human Side of Planning,
N.T., MacMillan, 1969.

57. EWING, D.W.

The Practice of Planning,
N.Y. Harper & Row, 1968

58. FAMULARO,

Handbook of Modern Personnel Administration,
McGraw-Hill Company, 1972.

59. FAYOL, HENRI

General and Industrial Managemente,
N.Y., McGraw-Hill, 1931.

60. FIGUEIREDO, ORLANDO e OUTROS

Administração Mercadológica: Principios e Métodos,
F.G.V., 1974.

61. GALBRAITH, JOHN KENNETH

O Novo Estado Industrial,
Freitas Bastos, 1968.

62. GALBRAITH, JOHN KENNETH

A Economia e o Objetivo Publico
Martins, 1973.

63. GELINIER, OCTAVE

Le Secret des Structures Competitives,
1969.

64. GELENIER, OCTAVE

L' ENTREPRISE CRÉATIVE, 1972.

65. GELLERMAN, W. Saul
Motivação e Produtividade,
Melhoramentos, 1976.
66. GILMORE, F.F.
Anatomy of Corporate Planning,
HBR, vol. 40, nº 6, Nov., 1962.
67. GILMORE, F.F.
Formulating Strategy in a Small Organization,
HBR, May, June, 1971.
68. GLUECK, WILLIAM F.
Business Policy: Strategy Formation and Management Action
McGraw-Hill, 1972.
69. GORDON, R.A.
Business Leadership in the Larte Corporation,
University of California, 1966.
70. GRANGER, H.
The Hierarchy of Objectives,
HBR, vol. 42, nº 3. . May-June, 1964.
71. GREYSER, STEPHEN
O Caso dos Produtos Improdutivos
Revista Expansão, 23.08.72.
72. GROSS, M. BERTRAM
As Empresas e sua Administração,
Vozes, 1973.
73. HAGGERTY, PATRICK E.
Strategies, Tactics & Research,
Research Management, vol. 9, nº 3, 1966.

74. HALL, RICHARD H.
Organizaciones, Estrutura Y Processo,
Editorial Prentice / Hall Internacional, 1973.
75. HART, LIDDELL
Estratégia
Biblioteca do Exercito Editora, 1966.
76. HENDERSON, B.D.
Strategy Planning,
Business Horizons, Winter, 1964.
77. HENRY, H.W.
Long-Range Planning Practices in:
45 Industrial Companies, Prentice-Hall, 1967
78. HEYEL, Carl
Evaluando La Obra Del Ejecutivo,
Editorial Herrero Hnos - México --1958.
79. HIGGINSON,
Management Policies,
AMA, 1965, 2 vols.
80. HILL, W.
The Goal Formation Process in Complex Organizations,
Journal of Management Studies, 6 (nº 2) 1969.
81. HUTCHINSON, J.G.
Management Strategy and Tactics,
N.Y., Holt, Rinehart & Winston, 1971.

82. JURAN E LOUDEN,
The Corporate Director,
AMA, 1970.
83. KATZ, DANIEL e KAHN ROBERT, L.
Psicologia Social das Organizações,
Atlas, São Paulo, 1974.
84. KATZ, R.L.
Cases and Concepts in Corporate Strategy,
Englewood Cliffs, N.Y., Prentice-Hall, 1970.
85. KATZ, R.L.
Management of the Total Enterprise, Cases and Concepts
in Corporate Strategy
Englewood Cliffs, Prentice - Hall, 1970.
86. KLINE, H.C.
The Estrategy of Product Policy,
Harvard Business Review, vol. 33, nº 4, July/August 1955.
87. KOONTZ, H. e O'DONNELL, C.
Principios de Administração: Uma Análise das Funções
Administrativas
Pioneira, São Paulo, 1971, 2 vols.
88. KOTLER, PHILIP
Administração de Marketink,
Atlas, 1974, 3 vols.
89. LAWRENCE & LORSCH
Organization & Enviroment,
Harvard Press, 1967.

90. LEAVITT, H.J. - DILL, W.R. & EYRING, H.B.
Direção de Empresas,
Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1960.
91. LEVITT, THEODORE
Innovation in Marketing,
N.Y. McGraw-Hill, 1962
92. LEVITT THEODORE
Marketing Myopia,
Harvard Business Review, vol. 38, nº 8, July/August 1960
93. LODI, J.B.
A Diretoria da Empresa,
Vozes, 1972.
94. LOPES, CARLOS T.G.
Planejamento e Estratégia Empresarial
Edição Saraiva, 1976.
95. LIKERT, RENSIS
A Organização Humana,
Atlas, 1975.
96. LIMA, HEITOR FERREIRA
A Evolução Industrial de São Paulo
Martins Editora, 1963.
97. LONGONI, Carlos Geraldo
A Economia da Transformação,
José Olympio Editora,
1965.

98. LORSCH, LAWRENCE

As empresas e o Ambiente,
Vozes, 1973.

99. LORSCH LAWRENCE

Desenvolvimento Organizacional - Diagnostico e Ação,
Ed. Blucher, 1972.

100. MACEDO, Isidoro

Crescimento Empresarial e Estrutura do Processo Estratégico

E.A.E.S.P. - F.G.V. - Monografia, 1975.

101. McGregor, Douglas

Motivação e Liderança,
Brasiliense, 1973.

102. MINTZBERG, H.

Policy as a Field of Management Theory
Working Paper, Mc Gill University, June, 1971.

103. MINTZBERG, H. - RAISING HANDI, D. AND THEORET A.

The "Structure of "Unstructured", Decision Processes,
Professional Papers, Division of Business Policy &
Planning, Academy of Management National Meeting,
August, 1973

104. MINTZBERG, H:

Research on Strategy Making - Professional Papers,
National Meeting, Minneapolis, Minnesota, Academy of
Management, 1972.

105.MINTZBERG, H.

Strategy - Making in Three Modes,
California Management Review, nº 2, vol. XVI,
1973, Winter

106.MINTZBERG,H.

The Myths of M.I.S.
California Management Review, 15, (nº 1), Fall, 1972

107.MINTZBERG, H.

The Nature of Managerial Work, N.Y., Harper & Row, 1973

108.MINTZBERG, H.

The Science of Strategy Making,
Industrial Management Review, 8, 1967.

109.MILLS, C. WRIGHT

A Imaginação Sociológica
Zahar, 1972.

110.MOTTA, FERNANDO C. PRESTES

Teoria Geral da Administração - Uma Introdução,
Pioneira, 1974

111.ODIORNE, GEORGE S.

Administracion de Personal por Objetivos,
Editora Diana, Mexico, 1976.

112.PERROW, CHARLES

Análise Organizacional - Um Enfoque Sociológico,
Atlas, 1976.

113.PLATT, WASHINGTON

A Produção de Informações Estratégicas,
Biblioteca do Exército Editora, 1968.

114.RONCHI, LUCIANO

Planificação e Estratégia das Empresas,
Atlas, 1966

115.SILVA, GOLBERY DO COUTO E

Planejamento Estratégico
Biblioteca do Exército Editora, 1955

116.Sloan, Alfred P.

Minha vida na General Motors
Distribuidora Record, 1965.

117.SKERTCHLY, ALLAN R.B.

Estratégia na Empresa,
Atlas, 1974.

118.TOFFLER, ALVIN

O Choque do Futuro,
Arte Nova, 1973

119.WANDERLEY, NELSON FREIRE L.

Estratégia Militar e Desarmamento,
Biblioteca do Exército Editora, 1971.

120.ESTRATÉGIA PARA 1977 (REPORTAGEM) IN

Revista Exame - 1a. quinzena/JAN/1977

121.FORTUNE

122.NASCIMENTO, KLEBER

Papeis e funções essenciais do executivo

Revista de Administração

Publica - Separata - NOV/76

123.PATRICK, HAGGERTY

Participação do Trabalhador Americano

Revista Tendencia - DEZ/76