COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 268

PROCESSO ESTRATÉGICO DA EMPRESA: Um Enfoque para o Consultor

Agrícola S. Bethlem*

Agosto 1992

* Professor da Cátedra Banco de Boston de Estratégia do COPPEAD/UFRJ - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Adminis-tração.

Introdução

A Área de Estratégia em seus diversos aspectos - conceituação, formulação, planejamento, processo, implantação etc - vem sendo pesquisada extensivamente nos últimos 10 anos, tendo sido produzido copioso material. Contudo, até hoje, permanecem os diversos itens citados um pouco difusos e bastante controversos. Em nenhuma outra atividade este fato é mais perturbador do que na atividade de consultoria.

O consultor, ao se defrontar com um cliente, não sabe o que vai encontrar em termos de vocabulário e de processos já iniciados ou não. O presente trabalho é uma tentativa de enfocar esse problema do consultor e de como a experiência pessoal do autor consegue reduzir os seus efeitos.

As Fases da Evolução do Planejamento Estratégico Formal

Vários artigos e livros sobre consultoria em Estratégia (Gardner; Rachlin, 1980) se referem ao estudo de Gluck; Kaufman; Wallech (1980), onde são especificadas quatro fases da evolução de um Planejamento Estratégico formal.

As fases (que estão sendo apresentadas na **Figura 1**) são as seguintes: Fase I - Planejamento financeiro básico, Fase II - Planejamento baseado na previsão, Fase III - Planejamento orientado para o exterior e Fase IV - Administração estratégica.

Gluck também afirma que, para se chegar à fase IV e ter Administração Estratégica, é indispensável que a firma possua:

a) Arcabouço estratégico de boa qualidade
b) Capacidade de seus managers de (predominantemente) pensarem estrategicamente
c) O sistema certo de motivação

d) Os valores do *management* certos

e) Bom sistema de negociação de reexame das ações

No mesmo estudo Gluck afirma que os artigos, discussões e o envolvimento com **Administração Estratégica** vieram cedo demais e que na realidade quase ninguém sabe o que é, nem como fazer ou quais os benefícios da **Administração Estratégica (AE)**.

Para entender melhor o que é **AE**, Gluck indica que há dois enfoques:

a) Examinar como a **AE** se desenvolveu no seio de várias organizações, vendo este desenvolvimento como resultado de um processo evolutivo do processo de planejamento.

b) Analisar as características de companhias mais ou menos administradas estrategicamente (sic*) e tentar extrair dessa análise um conjunto de práticas comuns a elas ou um conjunto de pré-requisitos para a **AE**.

Embora nenhum dos dois seja inteiramente satisfatório, eles poderão permitir usar a expressão **AE** com mais conhecimento de causa.

---

* Observação do autor.

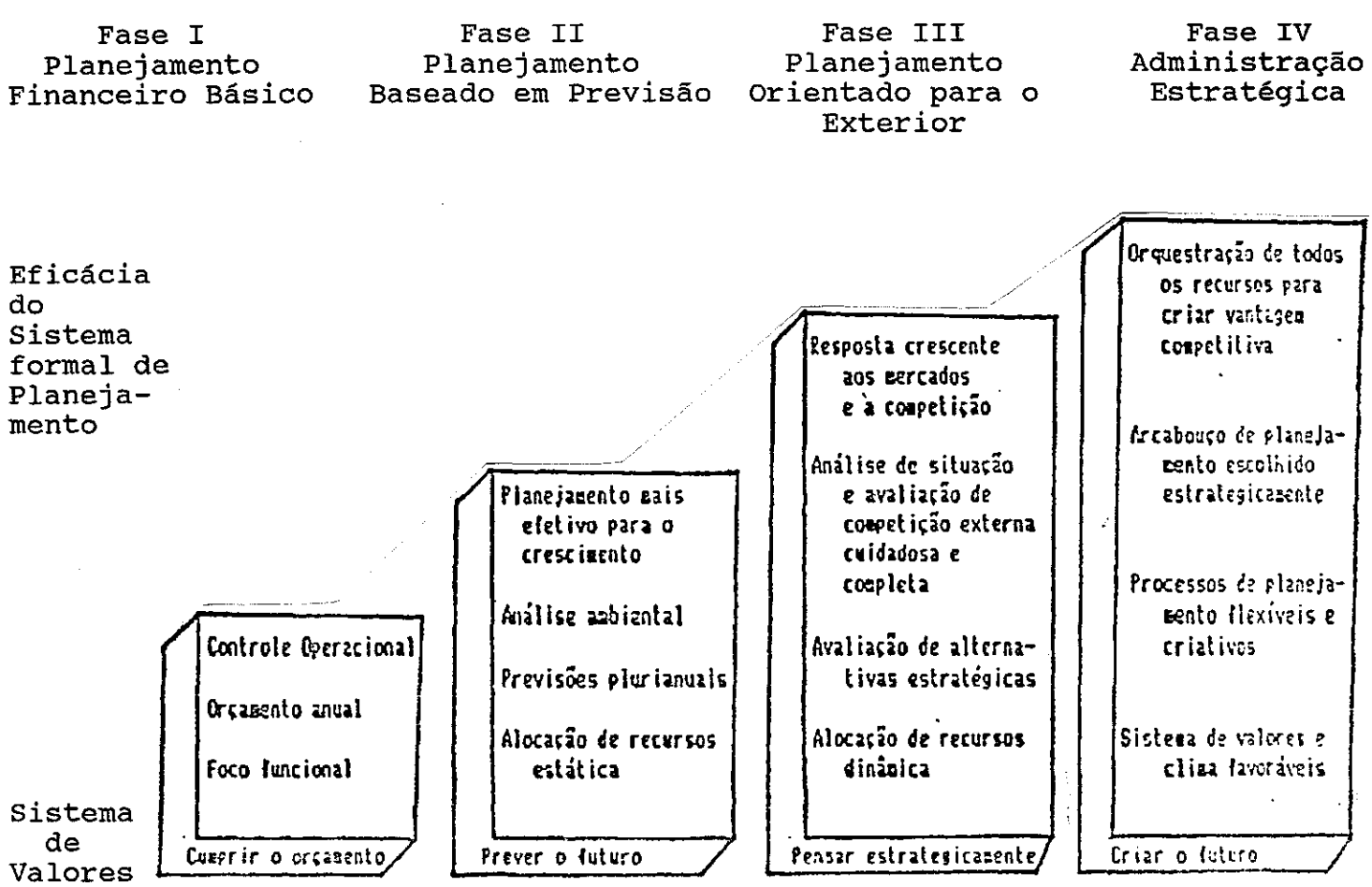

FIGURA 1

Fonte: GLUCK, F. W. et al. (1980, p.157)

<u>Os "modos" estratégicos</u>

Ainda neste trabalho,os autores dizem que há três formas de uma companhia formular estratégias.

1 - Pensamento estratégico - intenções *entrepreneurial* e criativas sobre uma companhia, sua indústria e seu ambiente.

2 - Planejamento estratégico - enfoques sistemáticos e abrangentes para desenvolver estratégias.

3 - Tomada de decisão oportunística, respostas eficazes a oportunidades e problemas inesperados.

Esta visão apresenta semelhanças com o que afirma Mintzberg (1979), que declara haver três modos (ou grupamentos teóricos) de formulação de estratégia que podem ser tirados da literatura existente.

(a) Modo de Planejamento:

Apresenta o processo como altamente organizado, cuidadosamente integrado com as estratégias explicitadas no prazo por uma organização objetiva. (Ansoff, 1965; Steiner, 1969)

Semelhante à forma 2 de Gluck.

(b) Modo Adaptativo:

Apresenta um processo em que vários "decididores" com objetivos conflitantes negociam entre si para produzir um fluxo de decisões incrementais e desconjuntadas. (Lindblom, 1959; 1968; Cyert March, 63)

Parecido com a forma 3 de Gluck.

A respeito desse enfoque, Mintzberg apresenta a noção de estratégia "formada", que surge em função de fluxo de decisão e que "é um processo de aprendizagem no qual a chamada implementação dá *feedback* à formulação e, em decorrência, as intenções se modificam durante o processo resultando uma estratégia emergente".

Mintzberg apresenta um esquema de estratégias:

1. Desejada -> realizada -- estratégias deliberadas
2. Desejada -> não realizada -- estratégias não realizadas
3. Realizadas que nunca foram desejadas -- estratégias emergentes

Segundo Mintzberg a dicotomia "formulação-implementação" não funciona porque baseia-se em duas premissas:

1. O formulador é bem informado (ou pelo menos tão bem informado como o implementador);
2. O ambiente é suficientemente estável, ou previsível, para garantir não ser necessário reformular durante a implementação.

Daí, usa-se o modo adaptativo e não o modo de planejamento.

(c) Modo *Entrepreneurial*

No qual um líder poderoso toma decisões ousadas e arriscadas na direção de sua visão do futuro da organização (Cole, 1959; Drucker, 1974).

Semelhante à forma 1 de Gluck.

As contradições entre os modelos foram investigadas por Mintzberg (1979) e ele apresenta algumas conclusões úteis para o consultor.

Conclusões de Mintzberg

1. Sabemos pouco sobre formação de estratégias. Temos que ter mente aberta e pesquisar intensiva e penosamente.

2. As velhas prescrições não estão funcionando, novas são seriamente necessárias.

3. O processo de formação de estratégia é talvez o mais demandante de cognição dos processos de uma organização. Cada elaborador de estratégia enfrenta uma sobrecarga impossível de informação; em conseqüência não há processo ótimo a seguir.

4. O pesquisador enfrenta as mesmas limitações cognitivas e pior acesso às informações que o formulador.

5. Estratégia não é um plano fixo, nem muda sistematicamente a períodos predeterminados somente por decisão do *management*.

6. A "dicotomia" formulação-implementação é falsa porque ignora a aprendizagem que freqüentemente segue a concepção de uma dada estratégia.

7. A palavra formulação é enganosa. Chamamos de estratégia vários padrões nas decisões organizacionais que se formaram sem elaboração mental consciente ou deliberada.

8. A opinião de Chandler de que estrutura segue estratégia tem que ser questionada pela influência de "momento burocrático" na formação de estratégia.

9. O fazedor agressivo de estratégia (herói da literatura sobre *entrepreneurship*) pode em certas condições fazer mais mal do que o hesitante e reativo.

10. Planejamento contingente, uma receita popular em tempo de turbulência, pode ser arriscado porque os planos podem tender a ser materializados, seja necessário ou não (sic**).

11. Pode ser perigoso explicitar a estratégia, principalmente num ambiente incerto com uma burocracia agressiva.

12. Em geral, as prescrições presentes e técnicas normativas de análise e planejamento, e o debate que as acompanha parecem ser incapazes de resolver a complexidade da realidade da formação de estratégia.

** Observação do autor.

13. Dizer ao *management* que estabeleça seus objetivos precisamente, avalie sua forças e fraquezas, planeje sistematicamente no *schedule* e faça as estratégias resultantes explícitas é, na melhor hipótese, guia de ação genérico demais; na pior, preceitos demonstravelmente desorientadores para organizações que se encontram face a uma realidade confusa.

Em trabalho mais recente, Mintzberg (1989) diz que "há atualmente dez escolas de pensamento sobre o assunto estratégia que eu de alguma forma, reduzi a três":

1) o enfoque do planejamento
2) o enfoque de aprendizagem
3) o enfoque visionário

Analisando-se comparativamente as três concepções (Gluck et al., 1980; Mintzberg, 1979 e Mintzberg, 1989), despontam algumas semelhanças e diferenças dignas de nota.

- O "enfoque do planejamento" de Mintzberg (1989) também aparece em sua concepção anterior (Mintzberg, 1979) e corresponde à segunda forma elaborada por Gluck e outros (1980), ou seja "planejamento estratégico";

- O que Mintzberg (1989) chama de "enfoque visionário" é semelhante ao "modo *entrepreneurial*" de sua visão anterior (Mintzberg, 1979) e à forma "pensamento estratégico", de Gluck et al. (1980);

- Finalmente, o "enfoque de aprendizagem" de Mintzberg (1989) não é o mesmo "modo adaptativo" de sua outra classificação (Mintzberg, 1979), nem corresponde à "tomada de decisão oportunística" de Gluck et al. (1980), embora as duas últimas categorias tenham características de aprendizado por ensaio e erro. (Fig. 2).

Correspondências

Mintzberg (79) (modos)	Mintzberg (89) (enfoques)	Gluck (80) (fases)
de planejamento	de planejamento	planejamento estratégico
entrepreneurial	visionário	pensamento estratégico
X	de aprendizagem	X
adaptativo	X	X
X	X	tomada de decisão oportunista

FIGURA 2

A visão do autor

Na minha experiência de magistério, examinando cerca de uma centena de trabalhos de alunos que descrevem episódios de formulação, implementação, planejamento, revisão, abandono etc de estratégias e planos e entrevistando dezenas de executivos para conseguir material didático relevante para os meus cursos, não encontrei as "fases" de Gluck mas encontrei as suas "formas" e os "modos" de Mintzberg.

Contudo, na minha experiência de consultor (onde também não encontrei as fases de Gluck delineadas, as empresas nem mesmo conheciam Gluck), embora encontrando as formas e "modos", fui levado a concluir que só há um modo de desenvolver estratégia e este é o do aprendizado. A forma de se "produzir" um conjunto de afirmações que possam ser chamadas de estratégia, ou de desenvolvimento e encadeamento de uma série de ações que possam levar ao reconhecimento de uma estratégia; o processo de estruturar os recursos e os negócios para realizar uma tarefa estratégica etc; enfim, todos os processos que observei funcionavam bem ou mal em

função do nível de aprendizagem pelos "atores" dos conceitos e técnicas, bem como dos métodos de colaboração e interação. Quando um membro de uma empresa atingido por um processo de formulação, ou de planejamento estratégico, ou de emergência de uma estratégia, não entende o que se passa ou não concorda com o que se passa, a formulação, os processos e a emergência são atingidos quase sempre fatalmente.

A aprendizagem tem que ter ocorrido, em nível satisfatório para todos os envolvidos no processo e principalmente pela "estrutura do poder" da empresa, que é o único grupo capaz de iniciá-lo. A estrutura do poder também é capaz de interromper ou suspender definitivamente o processo e até mesmo de tomar decisões desconexas nas quais não se consiga reconhecer um "padrão" que possamos chamar de estratégia emergente. Podem até ser tomadas decisões que liquidem a empresa.

As fases na visão do autor

Em decorrência de minha experiência***, as empresas se encontram, quanto à estratégia, em quatro fases.

Fase 1 - Desconhecimento pela estrutura do poder dos conceitos relacionados com estratégia. Em qualquer caso, a consultoria de estratégia é dada à "estrutura do poder". A estrutura do poder precisa acreditar nas prováveis vantagens de utilizar os conceitos e processos estratégicos na empresa para que se possa iniciar qualquer consultoria.

*** Cotejei minhas experiências com a de vários outros consultores, (principalmente Marco Aurélio Ferreira Vianna, Dernizo Pagnoncelli e Paulo Vasconcellos, com os quais troquei informações e cujos trabalhos analisei parcialmente) encontrando muitas semelhanças.

Fase 2 - Existe conhecimento dos conceitos pela estrutura do poder. Há 2 casos:

a) a empresa não possui estrutura de controle ou planeja mento, que (lhe) permita pensar em formular ou planejar estratégias, ou em melhorar rapidamente o nível de conhecimento dos processos e técnicas por parte de seus dirigentes.

b) o conhecimento não é suficientemente disseminado e profundo para permitir o início de um processo estratégico, mas os membros da estrutura do poder querem disseminá-lo e aprofundá-lo mais. Neste caso, pode-se tratar a empresa como estando na fase 1.

NOTA: Há uma hipótese na qual parte dos membros da estrutura do poder deseja aprender mais, parte dos membros não deseja, ou por não conhecer os conceitos, ou por não desejar mudanças na distribuição do poder. Neste caso, o consultor deve ponderar as suas possibilidades de resolver o conflito antes de prosseguir.

Fase 3 - Já foi elaborado um "plano estratégico" para a empresa, mas o seu efeito não vem sendo o que a estrutura de poder esperava que fosse.

Fase 4 - Foi feito um plano estratégico que já está sendo utilizado (podendo já ter sido revisado ou não), com resultados satisfatórios ou não. A estrutura do poder, contudo, teme uma interrupção do processo por não ter ainda a cultura da empresa, como um todo, absorvido bem a idéia de estratégia.

Fase 5 - A empresa funciona com Administração Estratégica possuindo todos os pré-requisitos citados por Gluck (p. 2 desse texto).

A atuação do consultor

Sendo o processo estratégico um processo de aprendizagem, o consultor, em qualquer das configurações em que se apresenta o fenômeno estratégico (formulação, implementação, revisão etc) deve ser experiente na solução de problemas comportamentais e na consultoria de processo. Sem isso, sua *expertise* em Estratégia será inútil.

Importante como informação decorrente de experiência pessoal, o cliente, mesmo que opere em outro "modo", sempre raciocina no modo de planejamento estratégico. Deseja como produto de consultoria um plano estratégico.

Em função das fases apresentadas antes, a atuação de um consultor passa a se verificar em um dos cinco modos a seguir.

Modo 1 - Aplicável às Fases 1 e 2

Consultoria na produção de um "plano estratégico inicial" para a empresa.
As estratégias do consultor se assemelham nas duas fases e nos subcasos da fase 2 e sua atuação será nas seguintes atividades:

Uma Atividade Prévia comum a todos os modos.
ATIVIDADE 1
ATIVIDADE 2

Modo 2 - Aplicável às Fases 3 e 4

Consultoria na crítica da estratégia atual da empresa e na sua reformulação; serão utilizadas as:

ATIVIDADE 3

ATIVIDADE 2

Modo 3 - Aplicável às Fases 3 e 4 ou após consultoria dada nos modos 1 e 2.

Consultoria na implementação de um sistema permanente de Planejamento Estratégico na empresa (quase sempre inclui o modo 2).

ATIVIDADE 3

ATIVIDADE 2 (nem sempre)

ATIVIDADE 4

Modo 4 - Aplicável na Fase 4

Consultoria para aperfeiçoamento do Sistema de Planejamento Estratégico Permanente da empresa, levando-a para o que alguns autores chamam de Administração Estratégica.

ATIVIDADE 3

ATIVIDADE 4

Modo 5 - Aplicável na Fase 5

Consultoria para "sintonia fina" da Administração Estratégica e para alguns problemas específicos ligados ao entrosamento dos dirigentes da empresa ou à qualidade das informações (por ex. melhoria dos sistemas de monitoração interna ou externa).

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES (Vide Fig. 3)

ATIVIDADE PRÉVIA

Work-shop sob a direção do consultor com os membros da direção suprema da empresa, para discussão e obtenção de consenso sobre escopo e abrangência dos serviços de consultoria que a empresa deseja. (Duração 3 a 4 horas).

FASES DA EMPRESA	MODO DE CONSULTORIA	ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS (APÊNDICE
Fase 1 - Desconhecimento	Modo 1 - Produção de um Plano Estratégico	Atividade Prévia
Fase 2 - Conhecimento sem Aplicação	Modo 2 - Crítica e reformulação da Estratégia Atual	Atividade 1
Fase 3 - Plano Estratégico sem Resultados	Modo 3 - Implementação de Sistema Permanente de Planejamento Estratégico	Atividade 2
Fase 4 - Plano Estratégico com Resultados	Modo 4 - Aperfeiçoamento do Sistema	Atividade 3
Fase 5 - Administração Estratégica	Modo 5 - "Sintonia Fina" da Administração Estratégica	Atividade 4

RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DISCUTIDOS

FIGURA 3

As atividades seguintes terão seu encadeamento e duração definidos durante essa Atividade Prévia.

ATIVIDADE 1

A formulação e a produção de planos estratégicos são exercícios de grupo e, por isso, são muito influenciados por aspectos comportamentais e dependem muito do nível do conhecimento dos conceitos, processos, técnicas etc que são utilizados naquelas tarefas e da uniformidade desses conhecimentos entre os participantes dos exercícios.

Por isso, é conveniente que toda consultoria, qualquer que seja o modo ou fase, se inicie por um seminário ou *work-shop* de discussão dos conceitos, processos etc com a participação do consultor e de todos os que se envolverão nas tarefas subseqüentes.

Estes seminários ou *work-shops* têm uma duração de um ou dois dias, fora do ambiente de trabalho e sem interferência ou interrupções (além dos intervalos planejados).

A duração será em função do tipo de consultoria que se estará prestando e das características da empresa cliente. As necessidades das empresas nas primeiras duas fases são diferentes das das empresas em fases mais adiantadas, por isso as atividades de consultoria também são diferentes.

ATIVIDADE 2

Será a aplicação do genérico ao particular da empresa na elaboração de um "Plano Estratégico Inicial". Ela tem duração variável em função do tipo de consultoria e das características da empresa e de sua direção suprema.

Desta atividade consta a elaboração ou revisão de "Cenários" particularizados para o negócio da empresa-cliente

(parte também da Atividade 3 que é comum aos "modos" de consultoria para as fases 2, 3, 4 e, às vezes, 5).

Em geral, o Plano Estratégico Inicial (inclusive cenários) fica pronto em 3 a 6 meses, com um dispêndio de horas de consultoria que é função do aprendizado pela equipe da consulente.

ATIVIDADE 3

Será um seminário ou *work-shop* para recordação e homogeinização, entre os membros da direção suprema da empresa e o consultor, dos conceitos, processos e técnicas genéricas do planejamento estratégico. Ela é semelhante à **ATIVIDADE 1**, porém para o caso de já ocorrer a utilização (que implica no conhecimento) de conceitos pela estrutura do poder ou por parte dela. Com a enorme variedade de definições e formulações existentes na literatura da área de Estratégia, é indispensável uma homogeinização prévia de conceitos e visões. É também uma atividade comum à consultoria para as fases 2, 3, 4 (e, às vezes, 5) e visa facilitar a comunicação entre os participantes do processo nas atividades seguintes.

Em alguns casos, a obtenção de definições e conceituações iguais entre os participantes do processo é extremamente trabalhosa, provocando aumento no tempo da atividade 3. O consultor não deve tentar impor sua semântica aos consulentes, mas aceitar as definições e conceituações que obtiverem o consenso deles.

ATIVIDADE 4

Relaciona-se ao conceito de metaprocesso ou metaprojeto apresentado por Bethlem (1988).

Para as empresas na fase 4, nem sempre existe um grupo treinado para garantir a permanência do processo estratégico -- o conjunto de atividades que vai permitir que o conteúdo do(s) plano(s) estratégico(s) se reflita em ações adequadas aos objetivos

da empresa -- e que a elaboração e revisão de planos estratégicos seja uma atividade permanente e contínua da empresa.

A atividade consiste no treinamento de membros da estrutura do poder nos conceitos de metaprocesso e metaprojeto e na criação de um grupo que cumpra a missão de supervisionar, não o plano estratégico ou sua implantação, mas o grupo encarregado de produzir, rever e implantar planos (a "máquina" de produzir planos) e de criticar e rever o próprio "conteúdo" do plano.

A razão dessa necessidade está ligada ao apresentado nas primeiras páginas deste trabalho (sobretudo à p. 4) e à minha conclusão de que o processo estratégico é um processo de aprendizagem.

Nas grandes empresas americanas boa parte da missão citada é executada por membros do *Board* ou do "*staff* corporativo", que não trabalham no dia-a-dia da empresa.

No Brasil, o ideal seria que os encarregados dos "meta" também não trabalhassem no dia-a-dia; contudo, na minha experiência e na dos outros consultores que ouvi (os mesmos citados anteriormente), não foram encontradas pessoas com a característica de não se envolver no dia-a-dia.

Em termos práticos, o problema tem sido parcialmente resolvido com a criação de dois grupos, um encarregado de supervisionar o Plano e outro encarregado de supervisionar a continuidade do processo e do próprio grupo que supervisiona o plano. O método atualmente usado é o de reuniões coordenadas pelo consultor, que se realizam até a absorção dos conceitos "meta" pela estrutura de poder da empresa.

ATIVIDADE 5

Até hoje, não tive oportunidade de encontrar, no Brasil, qualquer empresa na Fase 5. Embora os consultores e dirigentes brasileiros sejam merecedores de todo o meu respeito, a classificação de uma empresa brasileira na Fase 5 ainda é um pouco difícil de aceitar. Segundo Gluck, é difícil também nos EUA pela pouca nitidez e disseminação do conceito **Administração Estratégica.**

Em alguns trechos de vários livros de Drucker, são feitas referências a consultorias prestadas por ele, que parecem se referir a firmas na Fase 5, porém, mesmo nelas, não há muita nitidez.

Referências

ANSOFF, H.I. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

BETHLEM, A. O conceito de metaprocesso. In: CONGRESSO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, 2., 1988. Anais... Não publicado.

COLE, A.H. Business enterprise in a social setting. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1959.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1953.

DRUCKER, P. Management. New York: Harper & Row, 1974.

FOSTER, G. Mintzberg's strategic force. Management Today, p. 74-76, Apr. 1989.

GARDNER, J.R.; RACHLIN, R. Handbook of strategic planning. H.W. Allen Sween, 1980.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S.P.; WALLECH, S. The four fhases of strategic management. The Journal of Business Strategy, v.2, n.3, p.9-21, Winter 1982.

_____. Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, v.58, n.4, p.154-161, Jul./Ago. 1980.

LINDBLOM, C.E. The policy-making process. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968.

_____. The science of "muddling through". Public Administration Review, v.19, p.79-88, 1959.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. International Studies of Management & Organization, v.9, n.3, p.67-86, Fall 1979.

STEINER, G.A. Top management planning. New York: Mcmillan, 1969.