

TCC/UNICAMP L887c

TCC/UNICAMP
L887c
IE/795

SECRET

Índice

página

Introdução.....	01
Planejamento das Empresas.....	04
Capítulo 1	
1.1 Dimensões do Planejamento Empresarial.....	08
1.2 Formulação do plano Estratégico.....	15
1.3 Sugestões para Formulação de um Plano Estratégico.....	16
1.4 A análise ambiental.....	17
1.4.1 Condições Sociais.....	18
1.4.2 Condições Políticas.....	20
1.4.3 Condições Regulatórias.....	21
1.4.3.1 Instrumentos Regulatórios.....	22
1.5 A indústria e Competitividade.....	24
1.6 Condições Tecnológicas.....	25
1.7 A análise Macroambiental.....	26
1.7.1 Estruturação do processo.....	30
Capítulo 2	
2 Técnicas de Previsão utilizados no planejamento.....	32
2.1 Métodos qualitativos	32
2.1.1 Ecologia das Empresas.....	33
2.2 Métodos quantitativos.....	33
2.2.1 Métodos de avaliação Temporal.....	35
2.2.1.1 Séries Temporais Simples.....	36
2.2.1.2 Modelos Dinâmicos.....	36
2.3 Métodos de Avaliação Probabilísticos.....	37
2.3.1 Técnica Delphi.....	37
2.4 Métodos de Avaliação Combinados.....	38
2.4.1 Análise de Cenários.....	38
Capítulo 3	
Ambiente e as Tendências do Planejamento Empresarial.....	42
Conclusão	46
Contribuição da Economia.....	48
Bibliografia.....	53

Introdução

A utilização do planejamento como modo de orientação de uma economia em escala nacional, surgiu na União Soviética, na década de 1920. Por isso, a concepção de planejamento econômico predominante até o pós-guerra era estreita.

As críticas de conotação ideológica acabaram encontrando justificativa mediante o fracasso das autoridades de diferentes países do bloco socialista ao depararem com as distorções econômicas provocadas pela excessiva centralização do planejamento, levantando questões a respeito da validade do planejamento normativo.

O planejamento, sem ter o aspecto puro, centralizado e normativo característico das antigas economias socialistas, faz-se presente em algumas economias capitalistas devido à importância cada vez maior que o Estado assume em determinadas relações com as instituições privadas e as demandas sócio-econômicas.

Os governos fixam seus objetivos e, dependendo das características destes, devem servir-se de um planejamento mais formal. Com relação ao planejamento formal, não deve este ser entendido como uma fixação de medidas de caráter normativo, característica das economias centralizadas, onde o planejamento estabelece, para cada unidade produtora, o volume de produção a ser atingido, o volume de investimentos necessários, as destinações da produção, os preços a serem cobrados etc. O planejamento na verdade, deve ser indutivo (1): o governo utiliza-se, de acordo com os desafios a serem solucionados, de instrumentos de análise e políticas de ação que visam orientar os agentes econômicos em determinado caminho, visando objetivos. Os objetivos podem ser bem abrangentes, como a busca do desenvolvimento e crescimento econômico, a estabilidade econômica e elevado nível de emprego, melhoria da distribuição de renda etc. Estes objetivos acabam gerando outros objetivos secundários; o desenvolvimento econômico, por exemplo, requer, em geral, medidas no sentido de se melhorar ou expandir a disponibilidade estrutural de recursos, adequar a infra-estrutura interna de apoio,

adequar a poupança interna, pública e privada, e o ingresso de capitais externos às necessidades de acumulação.

Para que metas como estas possam ser alcançadas, satisfazendo os objetivos da política econômica, devem ser organizadas segundo esquemas de perfeita consistência recíproca, sendo compatíveis entre si, além de compatibilizarem-se com os recursos internos disponíveis e os que puderem ser captados no exterior. Ou seja, o planejamento deve ser provido de uma coerência interna, no sentido de que a manipulação dos instrumentos disponíveis seja organizado para atender as metas geralmente conflitantes, garantindo que os objetivos, metas e os instrumentos da política econômica sejam interconsistentes, além de uma coerência externa; a coerência externa diz respeito à adequação do planejamento como um todo e a economia para o qual é elaborado.

Deve-se lembrar também que a conciliação dos objetivos com os interesses legítimos dos grupos de influência política e econômica é um foco de muitas controvérsias. Isto decorre de que os interesses em jogo quase sempre são conflitantes, sendo difícil para o governo atender integralmente a todos os grupos de interesse, devido ao fato de que os objetivos da política econômica são possíveis de pontos de vista muito opostos.

Por isso o planejamento, além de enfrentar os problemas de coerência e disponibilidade de recursos, às vezes se depara com a questão do crivo político.

O planejamento macroeconômico, quando aplicado inicia-se com a programação global. Nesta etapa, a disponibilidade de dados é fundamental, pois sobre estes são feitos os diagnósticos e as projeções para se localizar as oportunidades existentes. A formulação de um esquema é mais fácil à medida que for maior a quantidade de dados estatísticos válidos disponíveis.

A programação global geralmente apóia-se em modelos econométricos, simplificados ou complexos. A aplicação de modelos simplificados se processa a partir de uma função de produção para determinação, a nível global, dos estoques necessários de recursos humanos, de acumulação de capital e de tecnologia compatíveis com os

objetivos de desenvolvimento politicamente pretendidos.

A partir de então, utiliza-se modelos mais complexos, para estimar a evolução dos componentes da demanda global, estimando-se o crescimento do consumo agregado, do investimento, das importações e exportações, das despesas do governo e outras variáveis macroeconômicas significativas.

Estes modelos são, na verdade, um conjunto de relações que descrevem o comportamento geral do sistema, através de seus principais componentes, racionalmente dispostos e inter-relacionados.

Os modelos econométricos possibilitam uma racionalização da realidade, explicando o comportamento das variáveis consideradas relevantes e dos instrumentos que poderão ser acionados para a consecução das metas programadas.

Existem dificuldades associadas à formulação desses modelos, sendo quase impossível o registro e cálculo de todos os múltiplos objetivos pretendidos e instrumentos empregados. Uma variável cuja estimação apresenta dificuldades, por exemplo, é o nível global de investimentos, devido às variáveis que o afetam, como a taxa de juros, operações de redesconto, níveis das taxas cambiais, margens de depreciação etc

Apesar de dificuldades como esta, a construção de modelos econométricos tem sua utilidade, visto que é necessário, ao menos, a definição de variáveis mais importantes, como o consumo e investimento bruto do governo, os impostos diretos e indiretos, os subsídios, as transferências, a oferta de moeda e as taxas cambiais. Para se avaliar a consistência de crescimento programado, em consonância com outros objetivos eventualmente fixados, devem também ser definidas as magnitudes das variáveis endógenas mais importantes como o Produto Interno, a Renda Disponível, o consumo agregado, a poupança interna bruta, o total da formação bruta de capital, os totais das importações, das exportações, das disponibilidades de divisas e outros elementos do setor externo.

Torna-se necessário ter uma estimação de todas essas

variáveis, mesmo que seja uma aproximação. A presença de parâmetros é condição para a aquisição de coerência e para a eficiente utilização dos recursos e dos instrumentos de ação.

Após a determinação dos principais objetivos pretendidos, parte-se para a conceitualização da função de produção que se julga mais adequada, face à tipologia e à escassez relativa dos recursos básicos de que o sistema dispõe. Ao mesmo tempo, caminha-se para a formulação de um modelo analítico ou de simulação, que incorpore os objetivos e os parâmetros de cálculo e as variáveis dadas pela função de produção. Posteriormente, especificam-se as variáveis mais relevantes do sistema, bem como as relações observadas entre elas, com o intuito de traçar as hipóteses básicas de sua compatibilização com os objetivos definidos. Conhecendo-se a magnitude necessária das variáveis principais, monta-se o painel dos instrumentos de ação que serão manejados para compatibilizar os níveis dessas variáveis com os objetivos fixados. Todo este processo implica num acompanhamento permanente da realidade, podendo ser revistos os instrumentos e os objetivos, confrontando-se o modelo estabelecido com os resultados obtidos.

Planejamento nas Empresas

O planejamento ao nível das empresas faz parte da literatura administrativa desde que a administração foi tratada como ciência. O planejamento, inserido no contexto da administração dos recursos escassos de um sistema fechado, foi primeiramente destacado por Taylor e Fayol, principalmente.

O termo planejamento, para Taylor⁽³⁾, insere-se nos objetivos ao nível interno da empresa, no sentido de instruir o trabalhador, sistematicamente, em como realizar o trabalho da melhor maneira.

Ao planejamento cabe instruções escritas a respeito do melhor processo de se fazer cada tarefa. Os homens do planejamento, cada qual com sua especialidade ou função particular, realizam o trabalho no sentido de escrever detalhadamente as instruções a serem seguidas pelos trabalhadores em cada área específica. Segundo Taylor, o

principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

Por "máximo de prosperidade" deve-se entender o melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis por parte da empresa. Deste modo, a empresa pode tanto alcançar grandes dividendos, como pode caminhar para o desenvolvimento em todos os ramos do negócio.

O melhor aproveitamento dos recursos, segundo Taylor, é objetivado do ponto de vista do aumento da eficiência, no contexto interno das atividades diárias dentro da empresa. Para isso, seleciona-se os homens mais eficientes e organiza-se as tarefas da melhor forma possível.

Para Fayol⁽⁴⁾, a previsão tem uma infinita variedade de ocasiões e de maneiras de se manifestar; sua principal manifestação é o programa de ação.

O programa de ação é, ao mesmo tempo: o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar, ou seja, trata-se de uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo idéias pré-concebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo. O programa de ação repousa:

- 1) sobre os recursos da empresa (imóveis, utensílios, matérias-primas, capitais, pessoal, capacidade de produção, mercados, relações sociais etc.);

- 2) sobre a natureza e importância das operações em curso;

- 3) sobre as possibilidades futuras, as quais dependem, em parte, das condições técnicas cuja importância não pode ser determinada de antemão.

As diversas capacidades técnicas comerciais, financeiras e outras, necessárias ao chefe da empresa e seus colaboradores para

estabelecer o programa de ação, deve-se juntar uma grande capacidade administrativa.

Certamente, o cerne da administração científica preconizado por Taylor e Fayol, com seus conceitos de previsão, organização, comando, coordenação e controle, permaneceram como estágios primordiais do gerenciamento, embora desatualizados em função do desenvolvimento científico e tecnológico do século XX.

O que se nota, porém, é que a atividade de planejamento desses pioneiros da administração, calcada no conceito de eficiência, foi alterada não só pela complexidade das organizações modernas, com o advento, entre outras, da informática, como também por uma mudança no modo de se visualizar o ambiente externo empresarial.

O enfoque moderno de planejamento empresarial parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos baseado no fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre o ambiente e as organizações, que determinam possíveis variações no senso de missão social da empresa. Há algumas décadas, quando se forjavam as bases da moderna teoria administrativa, seria desnecessária tanta ênfase nos aspectos gerenciais externos das organizações. Os padrões da teoria administrativa herdados dos clássicos - divisão estrutural funcional, especialização, rotinas, decisões, programas e comportamento padronizado - eram suficientes para resolver grande parte do risco e incerteza inerentes à escolha de alternativas para o futuro.

Atualmente, da organização apegada ao ideal de sobrevivência exige-se, na verdade, maior monitoração em relação ao ambiente externo, pois, caso contrário, as oportunidades passarão e a empresa sofrerá o ônus imposto pelas chances perdidas.

Quando se trata, por exemplo, de descobrir oportunidades ou inovar tecnologicamente, é necessário enfrentar o problema da análise do futuro, se a monitoração ambiental, como uma forma de atualização em relação a novos possíveis produtos substitutos ou em relação a mudanças relevantes no ambiente econômico e social.

A existência de técnicas de previsão e obtenção de dados sobre o futuro são um instrumento essencial na busca de sinais de mudanças nas variáveis macrobientais notórias para o planejamento das empresas. Alguns desses métodos serão citados neste texto como um componente importante da análise ambiental no planejamento.

- (1) Miglioli, J - 1982.
- (2) Rosseti, J.P. 1976.
- (3) Taylor, F. W. , 1970.
- (4) Fayol, H. , 1977.

1.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

A concepção da organização como sistema fechado, na qual o seu crescimento e progresso acentuava-se baseados no domínio e eficiência das funções organizacionais internas, tem dado lugar a uma nova concepção. O quadro apresentado pela nova concepção coloca a natureza das transações entre ambiente e organização como um fator de peso para a sobrevivência e desenvolvimento organizacionais.

Particularmente nas organizações modernas é que a transação entre ambiente e organização tem se acentuado, pois no mundo atual as pressões ambientais, que sempre existiram, caracterizam-se pela velocidade e descontinuidade de suas mudanças. Isto faz com que a política organizacional já não possa ser formulada com base na evolução, continuidade ou adaptação natural da organização ao novo ambiente. Além disso, a complexidade interna atingida pelas organizações modernas diminui a sua sensibilidade aos problemas externos.

Na complexibilidade da estrutura organizacional situa-se o principal desafio gerencial de se manter a organização atenta e flexível ao ambiente interno. Os preconceitos burocráticos implícitos na estrutura organizacional podem levar a organização a definir seus objetivos e sua missão social a partir de valores particularistas de subsistemas internos, tornando-se insensível às demandas e valores sociais externos.

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem numa ambiência de turbulência e constantes mutações foi a necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alertas para possíveis modificações futuras. O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a

longo prazo. Trata-se de um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como uma atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento.

A adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. O planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. São necessárias mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

O fato de as empresas almejarem o crescimento e o desenvolvimento mostra a necessidade do planejamento estratégico. Porém, o processo de crescimento e desenvolvimento não é tão simples devido ao ambiente de mudanças contínuas que exige da organização uma capacidade de organização e adaptação constantes.

Esta adaptação a um novo ambiente encontra obstáculos de diversas naturezas. Por exemplo, a inovação tecnológica necessita vencer obstáculos organizacionais como o da estabilidade e sobrevivência da estrutura de poder. Existem ainda os vícios da estrutura organizacional, provenientes do processualismo interno que prejudica a definição de objetivos organizacionais necessários à formulação de estratégias. A repressão da incerteza também é prejudicial à empresa, fazendo com que a organização se torne insensível ao ambiente externo, por acreditar que os fatores que incidem sobre a organização no presente continuarão a incidir no futuro.

O planejamento estratégico procura vencer esses vícios e estabelecer o sentido de direção socialmente relevante e oportuno, através não só do máximo conhecimento sobre os fatores internos controláveis mas também do máximo conhecimento sobre os fatores externos não controláveis. Diante disso, a organização pode diminuir o processualismo, montando uma estrutura por objetivos e para resultados para que se tenha uma organização sensível à ambiência externa.

Como foi afirmado, o crescimento e o desenvolvimento organizacional são objetivos muito observados nas organizações modernas, e, para alcançá-los, é necessário o planejamento estratégico. Mesmo as organizações consideradas estáveis, com sua sobrevivência relativamente garantida, desejam crescer e se desenvolver, apesar das dificuldades que isto pode representar. Pode ser difícil e oneroso para a organização superar dificuldades internas e externas.

O crescimento, na verdade, pode acarretar alguns ônus. O conflito entre a expansão e a burocratização é um deles. Organizações em crescimento rápido sempre se defrontam com o problema da burocratização crescente. À medida que a organização cresce e se desenvolve, crescem as necessidades de estruturação e a empresa vai sendo restringida pela imposição de ordem e uniformidade internas. Esta ordem interna é requerida não para racionalizar os produtos do sistema organizacional, mas para diminuir ambiguidades estruturais e comportamentais internas. A organização torna-se mais burocratizada e mais cara, devido à concentração nas atividades processuais de apoio logístico, à padronização de materiais à racionalização de procedimentos financeiros etc.

O crescimento cria a inviabilidade de pequenos projetos dentro da organização, devido às modificações nas habilidades e nos custos fixos. À medida que a organização cresce, tem que se acostumar à idéia de que deve abandonar projetos, atividades ou produtos que antes eram rentáveis. Embora rentáveis, tais projetos só podem ser eficientemente conduzidos pelas pequenas organizações, que conseguem obter maior rentabilidade e eficiência.

O crescimento deve ser planejado e visto como uma política empresarial que necessita de objetivos, prioridades e estratégias. Deve ser consequência do alcance de objetivos sócio-econômicos bem definidos e implementados.

As grandes organizações têm interesse no crescimento pelo fato deste significar maior facilidade no alcance de níveis mais elevados de eficiência e eficácia. Em grande parte dos processos produtivos, o tamanho ou a produção em larga escala torna-se vantagem

econômica, principalmente no que concerne à redução de custos. A grande organização tem maior facilidade quando se trata de conquistar mercados e de influenciar áreas de interesse público. Isso geralmente estimula a atividade econômica interna e provoca aumento da produção.

Os objetivos de eficácia levam a grande organização a uma renda mais elevada e, geralmente, em termos absolutos, a maiores lucros. Desta forma, ela adquire maior proeminência, maior visibilidade e maior poder no ambiente social em que opera.

O processo de crescimento é um processo de mudança e inovação, de adaptação ao novo ambiente no qual a organização vai operar. O mérito do planejamento advém de sua capacidade de sobrepor-se a fatores do ambiente que induzem, por exemplo, a uma estabilidade excessiva por parte da empresa.

A estabilidade é um objeto organizacional facilmente aceito em todos os níveis de gerência. A regularidade da renda garante aos membros de uma organização segurança psicológica e tranquilidade para enfrentarem as incertezas do ambiente externo. No crescimento organizacional, o ambiente tem peso maior que as necessidades e as decisões gerenciais internas. Deste modo, a organização sempre procura estabelecer um padrão regular de comportamento para evitar a instabilidade nas transações ambientais. Esse desejo de estabilidade, embora não implique expansão, ao menos bloqueia a contração, e obtém com facilidade, apoio de todos os membros da organização por garantir o tamanho do empreendimento e resguardar a segurança psicológica dos participantes.

A colocação da sobrevivência como objetivo primordial é inerente ao sistema organizacional. A pressão pela sobrevivência choca-se com a necessidade de inovar e criar novos meios de ação. O objetivo da sobrevivência pode adquirir uma posição de proeminência entre os objetivos centrais, permeando todas as atividades empresariais e impedindo um progresso mais acelerado da organização. O exame do tempo gasto por dirigentes e chefes de vários níveis hierárquicos revela que a maior parte deste tempo é consumida em disputas internas pela sobrevivência de seu departamento ou seção, na busca de maiores recursos em termos de pessoal, espaço físico de

material ou maior parcela no orçamento, sem que esta disputa reflita, necessariamente, qualquer preocupação com o objetivo ou as prioridades da empresa.

A natureza da mudança pode ter influência sobre a manutenção do sistema de poder vigente. As mudanças radicais, como novos projetos ou extinção de produtos, requerem uma mudança na estrutura do poder da organização. A manutenção do STATUS pode levar a gerência a tentar evitar as mudanças necessárias.

A incapacidade de reagir a pressões externas faz com que a organização se acomode de acordo com a distribuição de poder existente. À proporção que a organização cresce, aumentam também as necessidades de coordenação e controle, o que gera maior complexidade, multiplicando-se os níveis hierárquicos. A dispersão de poder face à multiplicidade de órgãos de responsabilidade decisória faz com que a inovação se torne um problema difícil de ser conduzido, em virtude das inúmeras linhas de autoridade e influência que mantém o equilíbrio de poder. À medida que aumentam as unidades organizacionais e os níveis de responsabilidade, cresce a resistência, pois a menor mudança afetará um maior número de pessoas, repercutindo sobre o equilíbrio de poder entre os órgãos envolvidos. Esse sistema de complexidade e multiplicidade de órgãos torna tais organizações incapazes de reagir a mudanças externas pela impossibilidade de adaptação rápida às novas demandas e problemas ambientais por parte da estrutura interna.

Uma vez definido a importância do planejamento estratégico, sob a ótica da organização privada competitiva, é preciso atentar para um problema que lhe concerne, que é o da decisão sob incerteza. As decisões vinculadas ao planejamento estratégico baseiam-se em fatores que transcendem os limites da organização. São decisões a longo prazo que se localizam sobre fatores externos não controláveis.

Num ambiente externo onde se nota mutações constantes, existe a tendência de se apegar ao conhecido e experimentado. Tentar prever o futuro não diminui a incerteza, mas aumenta o grau de ignorância por causa do maior número de variáveis não controláveis incorporadas à análise. Como a organização está voltada para a ação direcionada, com objetivos previamente estabelecidos, o administrador responsável pelas

decisões estratégicas procura agir numa ambiência de segurança, evitando a incerteza das decisões que podem desvirtuar o alcance das metas pré-fixadas. Tem-se então a ênfase nas normas e estruturas formais e nas decisões programadas, como forma de segurança psicológica. Se o futuro é desconhecido e imprevisto, reprime-se a incerteza presumindo que o estado atual dos fatores que incidem sobre a organização deveria perdurar no futuro. Desta forma, aceita-se apenas o crescimento organizacional naturalmente concedido pelo ambiente, que é uma forma de não enfrentar o risco e a incerteza, definindo-se objetivos organizacionais sem se estabelecer um senso claro de direção futura.

O planejamento estratégico visa reduzir a ambiência de risco e incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas. O planejamento é um processo contínuo de buscar conhecimento e informações externas, mostrando que as informações são vitais para se fazer a análise de risco, que é a utilização de fatores de probabilidade para dimensionar os possíveis resultados de cada curso alternativo. Com esta análise pode-se criar a atmosfera de redução de risco e incerteza.

Quando se conhece os fatores externos pode-se estabelecer o alto grau de congruência entre os valores da organização e os valores do meio-ambiente necessário ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento estratégico procura estabelecer esse grau de consequência, definindo um senso de direção para a empresa baseado no máximo conhecimento sobre fatores controláveis e não controláveis.

Quando a gerência de uma empresa detém conhecimento máximo somente sobre os fatores controláveis, isto mostra que a gerência está voltada para os aspectos internos. A pesquisa na organização seria voltada para a realidade interna, conhecimento sobre funções, estruturas, cargos, salários etc. A gerência geralmente partiria do mito de que o maior conhecimento, domínio e controle da organização seria capaz de levar a empresa a obter grandes resultados. O conhecimento máximo somente sobre os fatores não controláveis, por outro lado, deixaria poucas possibilidades de acerto para uma decisão estratégica, pois haveria desconhecimento da capacidade da organização em seguir alternativas.

No momento em que a gerência conseguir reunir máximos conhecimentos sobre fatores controláveis e não controláveis, ocorrerá a possibilidade maior de sucesso nas decisões estratégicas. A organização possuirá condições efetivas de auto avaliação que lhe permitirão optar por alternativas futuras com menor risco e incerteza, orientando seu desenvolvimento com segurança mantendo a direção adequada.

Sob o aspecto dos fatores controláveis, a constatação da existência de fatores organizacionais que limitam a racionalidade do processo decisório mostrou a necessidade de uma prática gerencial na qual os dirigentes pudessem implantar padrões de desempenho elevados e mecanismos de autocontrole. Esta prática gerencial passou a ser conhecida como gerência por objetivos.

Como prática gerencial, a administração por objetivos propõe a definição e operacionalização de objetivos globais em todos os níveis gerenciais. Isso evita que os dirigentes percam de vista os objetivos centrais da empresa, e evita também que os gerentes estabeleçam individualmente os objetivos para cada departamento, na suposição de que colaboram naturalmente para a consecução de objetivos organizacionais. O conhecimento dos objetivos globais e seccionais por todos os níveis gerenciais é a forma mais eficaz de promover a integração dos processos organizacionais, estruturais e comportamentais.

A definição de objetivo de forma clara facilita a definição de metas e resultados necessários ao aumento do desempenho e à autodireção e do autocontrole. Isto significa que não basta somente definir objetivos de maneira clara e relevante. Além da adição de planos de autocontrole e avaliação, é indispensável uma concepção gerencial que garanta a visão de organização voltada para resultados. O alcance dos objetivos requer que os gerentes tenham maior controle dos meios necessários e também sejam capazes de criarem condições favoráveis ao autocontrole, à participação, à autonomia, à inovação e à criatividade no exercício de responsabilidade pelo objetivo específico.

A gerência por meio de objetivos claros, associada à análise

de oportunidades proporcionada pelo planejamento estratégico, pode melhorar a arte julgamento dos dirigentes responsáveis.

A gerência empresarial deve associar a análise normativa de suas potencialidades, no ambiente em que operam, com a tradicional análise empírica de suas organizações. Assim, são melhores as possibilidades para se projetar um futuro de maior progresso e relevância para as suas empresas, quando se abandona a posição defensiva de gerência de procedimentos internos para se adotar uma gerência mais objetiva.

1.2 FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Não existe um sistema universal de planejamento, pois as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização, filosofia e estilo gerencial. Uma metodologia de planejamento teria que ser adaptada às condições ambientais internas e externas da organização que pretende planejar.

Existem diferentes orientações para se fazer um planejamento formal. Uma delas é a orientação de cima para baixo. O planejamento amplo numa empresa centralizada é feito nos altos níveis da empresa, e os departamentos e as demais unidades de execução recebem ordens de quase tudo o que têm a fazer. Numa empresa descentralizada, o presidente pode dar as diretrizes para as decisões e pedir que estas preparem planos, que são examinados na matriz e enviados de volta às divisões para serem modificados ou com uma nota de aceitação. Outra orientação é a de baixo para cima. A alta administração não dá às divisões quaisquer diretrizes, mas pede que elas apresentem planos. Podem ser pedidas informações como: oportunidades e ameaças, grandes objetivos, estratégias para atingir os objetivos e dados específicos sobre vendas, lucros, participação desejada no mercado, necessidades capital etc. Estes planos são, então, examinados nos altos níveis da administração, seguindo o mesmo processo indicado na orientação de cima para baixo.

No planejamento estratégico, independente da orientação a ser seguida, é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no

processo de formulação e implantação. Segundo Ackoff⁽¹⁾, o planejamento não pode e não deve ser feito exclusivamente por administradores; estes necessitam de apoio técnico. A assessoria não deve ser identificada e organizada como um departamento de planejamento da empresa, como se existisse a profissão de planejadores empresariais. Na falta de pessoal qualificado para o planejamento dentro da empresa, o apoio pode ser obtido de firmas de consultoria ou grupos acadêmicos de pesquisa. Mas a assessoria externa deve treinar o pessoal da empresa vinculado à assessoria de planejamento para que não fique um vazio após a saída dos assessores, pois o planejamento, na verdade, deveria ser feito pela própria empresa.

1.3 SUGESTÃO PARA A FORMULAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO

O primeiro passo para a formulação de um plano refere-se à definição do âmbito de atuação da organização. O âmbito refere-se aos limites físicos e psicológicos da atuação de uma organização em termos de influenciar e ser influenciada pelo ambiente.

Trata-se de uma descrição mais definida do papel da empresa seu ecossistema, o que pode constituir um pré-requisito para seu crescimento.

A organização pode optar por um âmbito de atuação mais abrangente ou menos abrangente. Quanto mais abrangente for o âmbito de atuação maiores serão as ameaças e dificuldades, ao mesmo tempo em que as oportunidades também devem ser maiores.

O âmbito de atuação deve ser periodicamente examinado e atualizado; caso contrário, com as mudanças ambientais ocorrendo a um ritmo crescente, a organização corre o risco de ter um posicionamento obsoleto que ameace sua sobrevivência e desenvolvimento.

A definição errônea do âmbito de atuação de uma empresa pode selar sua decadência. Um exemplo é o das ferrovias americanas que erraram ao definir seu âmbito de atuação como transporte férreo quando deveriam ter definido como transporte, ou seja, como um âmbito mais abrangente.

De qualquer forma, o âmbito de atuação só é benéfico ou prejudicial a partir do momento em que sua definição passa a direcionar o processo decisório da organização, em termos de políticas estratégicas e objetivos. A definição do âmbito de atuação da organização delimita a moldura ambiental, estabelecendo os limites para a realização da próxima etapa do planejamento estratégico, que é a Análise Ambiental. Esta compreende as atividades contínuas de mapeamento, classificação e análise das variáveis que compõem o ambiente total da organização empresarial.

1.4 A ANÁLISE AMBIENTAL

O ambiente externo à organização é a influência mais importante sobre a política e a estratégia organizacional. Seu impacto sobre as atividades humanas organizacionais e os processos da organização é tanto maior quanto mais complexo, turbulento e variável for o ambiente. Em vista disso, todas as organizações, grandes e pequenas, são levadas a prestarem mais atenção ao ambiente do que antes, quando formulam e implantam políticas e estratégias.

No passado, os administradores concentravam sua atenção em seus ambientes econômicos e técnicos. Nos últimos anos, porém, as mudanças das atividades humanas, dos valores sociais, das forças sociais, das forças políticas e das obrigações legais têm forçado os administradores a ampliar o grau de influência das forças ambientais por eles consideradas.

As forças ambientais podem afetar partes diferentes de uma empresa, com influências extremamente complexas, e as respostas de uma organização às mudanças dependerá da filosofia administrativa, daquilo que os administradores estejam percebendo do ambiente.

O processo de influência do ambiente é extremamente complexo. Atualmente existem uma série de forças ambientais que os administradores têm que levar em conta na formulação e na implantação da estratégia de suas empresas, como estabilidade monetária, taxa de juros, balanço de pagamentos, balança comercial, reservas cambiais, taxa de inflação, mercados de capitais, distribuição de renda. Por isso, as empresas têm se tornado mais atentas para com os fenômenos

atuantes na conjuntura econômica. Num ambiente econômico com recessão, por exemplo, surgem muitas incertezas quanto à possibilidade de retomada do crescimento, e controle da inflação dos preços.

Existem, por outro lado, elementos no ambiente econômico que criam oportunidades de lucro como, por exemplo, as novas tecnologias. Podem existir novas perspectivas de lucro para as empresas nos gastos crescentes do governo para se desenvolver problemas sócio-econômicos, como capacidade energética, atraso da produtividade industrial, transportes, habitação e desenvolvimento tecnológico.

Na aplicação da teoria dos sistemas ao ambiente da organização, foi sugerido que o conceito dos níveis de resolução ou sistemas superordenados fossem usados. Tais sistemas superordenados podem ser agrupados em três categorias - ambiente interno, ambiente operacional e ambiente geral.

O ambiente geral seria o contexto nacional e global de condições sociais, políticas regulatórias e tecnológicas.

O ambiente operacional é o conjunto de fornecedores, compradores, concorrentes, sindicatos, órgãos regulamentadores, investidores, banqueiros etc.

A influência dos fatores do ambiente geral é indireta e abstrata. Mas como não existe homogeneidade entre as empresas, cada firma sofre efeitos diferentes. Cada empresa deve submeter-se às facetas de cada influência da maior relevância.

1.4.1 CONDIÇÕES SOCIAIS

A análise das condições sociais tornou-se importante devido às pressões cada vez maiores das instituições políticas públicas sobre as organizações privadas para atenderem aos critérios tanto sociais quanto de desempenho econômico e financeiro. A análise ambiental geral exige, entre outras coisas, uma avaliação das condições sociais a nível nacional ou, se possível, a nível global.

Os chamados indicadores sociais são comparáveis aos

indicadores econômicos. Pretende-se com eles medir vários aspectos da qualidade de vida, os quais são incorporados ao processo social. Os indicadores são desenvolvidos, principalmente, nas áreas de saúde, segurança pública, serviços jurídicos, educação e emprego.

A identificação dos indicadores sociais é uma tarefa que exige consideráveis sofisticacões teóricas. Os indicadores sociais podem ter relevância diferente para os níveis ambientais nacionais dos diferentes países.

Nos países desenvolvidos, os indicadores sociais mais relevantes para classificação do nível de qualidade de vida podem ser:

- crescimento econômico
- alunos em curso superior
- número de automóveis
- razão entre televisões/pessoas
- razão entre telefones/pessoas
- circulação de jornais
- proporção de habitações com saneamento
- matrimônios

O aumento nesses indicadores é diretamente proporcional aos efeitos positivos. Há outros indicadores cujo aumento tem efeito negativo no nível ambiental:

- densidade populacional
- população por médico
- mortes em acidentes rodoviários
- mortalidade infantil
- suicídios
- assassinatos

Países em desenvolvimento podem utilizar de outros indicadores, mais relevantes em seu contexto, como urbanização, natureza da organização social básica, mobilidade social, alfabetização, importância da classe média, grau de tensão social, taxa de fertilidade, grau de homogeneidade cultural e técnica etc.

1.4.2 CONDIÇÕES POLÍTICAS

O modelo gerencial prevalescente, que é o norte-americano, prevê a necessidade de análise das condições políticas para as finalidades do planejamento empresarial, mas essas condições são, geralmente consideradas com maior ênfase nas decisões de investimento e operações internacionais das empresas.

As estruturas de análise mais úteis foram desenvolvidas tendo-se em mente as empresas multinacionais, visto que os riscos políticos seriam maiores em outros países.

As empresas multinacionais de um país em desenvolvimento podem, em suas análises, levar em consideração indicadores políticos como a seguir:

- grau de integração nacional
- centralização do poder político
- força das instituições democráticas
- grau de competitividade dos partidos políticos
- base predominante do sistema político partidário
- força política da elite tradicional
- medida da estabilidade política
- força política militar

Em países onde houver instabilidade política, essas variáveis são levadas em consideração, pois a conjugação de diferentes forças pode gerar diferentes quadros políticos, frequentemente não muito favoráveis às empresas estabelecidas.

Por exemplo, filosofias políticas concorrentes dentro do governo podem ser efeitos negativos sobre as operações internacionais, como confisco com perda de ativos. Grupos de oposição que atuem de forma a representar interesses de grupos empresariais locais podem agir de modo a criar restrições operacionais para as empresas estrangeiras.

Certamente, o contexto político de um país tem que ser levado em conta não só pelas empresas multinacionais estabelecidas, mas também pelas empresas locais.

Situações extremas de inquietude social e desordem, além de serem perigosas para as empresas estrangeiras, na possibilidade da perda da liberdade de transferência financeira, discriminação tributária, do rompimento ou revisões unilaterais de contratos e acordos, podem causar danos à operacionalidade das empresas estrangeiras como também das empresas locais.

1.4.3 CONDIÇÕES REGULATÓRIAS

As condições regulatórias são as forças governamentais de controle social e planejamento indutivo que têm impactos sobre a economia e portanto, sobre as empresas. O papel da política econômica é o de complementar a atuação do mercado, aplicando normas e estímulos econômicos destinados a fazer convergir a ação dos agentes privados para determinados objetivos e metas.

Certamente, a atuação do governo junto às empresas não se resume ao estabelecimento de medidas regulatórias. A complementariedade entre o governo e as empresas tem sido cada vez mais frequente. Segundo Galbraith⁽²⁾, o Estado cumpre funções de caráter essencial. Através das políticas públicas de pleno emprego, as oscilações cíclicas do sistema são atenuadas, impedindo maiores danos aos grandes projetos das empresas. Além disso, certos empreendimentos empresariais adquirem tal proporção que somente o Estado pode ser o cliente, como nos casos das indústrias aeroespacial e militar. Também as inversões em diferentes áreas de pesquisa, com longo período de maturação, têm, em geral, que ter alguma participação do Estado, que também cumpre importante papel na formação da classe educacional e científica.

No âmbito da política econômica, além dos instrumentos de ação principais como políticas monetária, cambial e fiscal, há os instrumentos que tentam exercer um controle direto pelo governo na regulação da atividade empresarial. Entre esses instrumentos destacam-se a regulação das operações e transações, controle dos mecanismos e graus de concorrência, controle dos salários e das

condições de trabalho.

Com relação à atuação, conjunto ou não, das políticas monetária, fiscal e cambial, é certo que estes instrumentos colaboram como fatores atuantes na conjuntura de certa prazoda economia. Neste aspecto, esses instrumentos influênciam o comportamento das empresas, já que estas levam em consideração, entre outros fatores, o andamento da economia para efetuarem suas previsões e decisões, ao menos no curto prazo

1.4.3.1 INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS

O arcabouço de instrumentos regulatórios que figuram num sistema de planejamento indutivo difere de país para país, sendo que os governos, geralmente, empregam um disciplinamento direto somente em setores considerados estratégicos. Neste sentido, os instrumentos de política econômica podem ser voltados para: a) estabelecimentos de quotas de produção; b) regulamentação de operações e transações; c) controle dos mecanismos e dos graus de concorrência⁽³⁾.

O estabelecimento de quotas de produção, geralmente, é constituído por um conjunto de regulamentações com vistas a alcançar, entre outras, a proteção de reservas naturais escassas que estejam ameaçadas de esgotamento. Em países da Europa, por exemplo, existem leis e regulamentação sobre recursos naturais, envolvendo o petróleo, carvão, gás natural etc.

A regulamentação de operações é aplicada, geralmente, a setores de produção considerados estratégicos, pela representatividade que tais setores tem na economia interna de um país. Muitos produtos estratégicos, por este motivo, são alvos de controle como:

- a) regulamentação de armazenamento, com definição de mínimos e máximos;
- b) definição dos tipos e qualidades para o consumo interno e o fornecimento ao exterior;
- c) promoção de pesquisas e experimentação, para barateamento do custo, aumento da produção e melhoria da qualidade;
- d) realização de pesquisas para avaliação e expansão de mercadorias,

objetivando a regularidade e o incremento das vendas;

- e) organização da promoção do produto, objetivando um consumo adequado nos mercados interno e externo. Estas regulamentações, em geral com a finalidade de fiscalização, defesa e organização, dirigem-se a setores essenciais da economia como matérias-primas básicas e derivados e petróleo.

O controle dos mecanismos e dos graus de concorrência visa atenuar os abusos do poder econômico, como as leis antitruste, as quais visam impedir, ao menos em tese, a concorrência desleal, a elevação de preços sem justa causa dos monopólios naturais ou de fato, a especulação abusiva dos monopólios com o fim de promover a elevação temporária de preços, formação de grupos econômicos por agregação de empresas, em detrimento da arbítrio dos compradores ou vendedores etc.

Existem outros instrumentos regulatórios dos quais os governos podem se utilizar para executar suas políticas; alguns são mais eficientes, outros não; tudo depende do contexto para o qual determinada política procura ser conduzida.

Certamente, muitas empresas efetuam uma análise das atividades do governo relacionadas ao planejamento e políticas, tais como:

- . planos de investimentos do governo;
- . políticas do governo relacionadas ao crescimento, importação, exportação, inflação etc.
- . mudanças nas políticas do governo;
- . políticas legais do governo.

Portanto, a análise ambiental para as finalidades do planejamento empresarial deve estar atenta para identificação dos pontos críticos, ou seja, pontos de relaxamento ou aporte de políticas governamentais, para a elaboração de seus objetivos econômicos. As empresas devem se prender na análise da viabilidade de planos nacionais de desenvolvimento, quando estes existirem, que são, geralmente, fatores atuantes de políticas governamentais.

1.5 A indústria e a competitividade

O ambiente da indústria e o ambiente competitivo também são extremamente relevantes para qualquer empresa. Por este motivo, na análise do ambiente, as empresas devem coletar dados e informações a respeito do ambiente da indústria em que atuam, para a identificação de tendências, forças e eventos que tenham impacto na formulação da estratégia da companhia.

A coleta de dados sobre a indústria busca informações sobre três segmentos: produto, mercado, consumidores.

As informações sobre o produto incluem toda uma série de informações relevantes sobre os produtos da indústria:

- . lista dos produtos cobertos pela indústria;
- . estado atual de cada produto;
- . estágio de avanço dos produtos em desenvolvimento;
- . o avanço tecnológico sentido nos produtos dinâmico ou estático.

Com relação ao mercado, simularmente, deve-se ter as informações relevantes a seu respeito:

- . lista dos mercados cobertos pela indústria;
- . estado de cada mercado - crescimento, maturidade ou declínio;
- . condições de cada mercado - regular sazonal ou cíclico;
- . possíveis novos mercados;
- . parcela total de mercado já explorada.

As informações a respeito dos consumidores constituem-se nos dados sobre o comportamento do consumidor. A análise de suas tendências são vitais para as decisões de longo prazo:

- . identificação dos consumidores e de suas necessidades;
- . mudanças nos hábitos e nas necessidades dos consumidores;
- . distribuição geográfica dos consumidores;
- . volume total do mercado consumidor e seu crescimento e declínio;

- . média das vendas por consumidor na indústria etc.

Outro importante aspecto do ambiente é a análise competitiva. Tal análise é essencial para a compreensão das estratégias dos competidores. As informações seguintes são necessárias para uma completa compreensão do ambiente dos competidores:

- . lista dos competidores que representam maior ameaça;
- . tendências de ganhos de mercados dos competidores mais hostis;
- . desenvolvimento das vendas aos consumidores;
- . desenvolvimento de tecnologia e capacidade de pesquisa e desenvolvimento dos competidores;
- . recursos técnicos, financeiros e administrativos à disposição dos competidores etc.

Há outras variáveis como política de preços, força de vendas, publicidade, canais de distribuição etc os quais a companhia deve investigar. Entretanto, detalhes devem variar de companhia para companhia e são estudados de acordo com as necessidades de cada unidade empresarial.

Deve-se lembrar que o conceito de força competitiva pode dizer respeito a algo mais amplo do que simplesmente os concorrentes diretos. Porter (4) classifica a competitividade numa indústria segundo a interação de cinco forças competitivas: compradores, fornecedores, pressão dos novos substitutos, concorrentes e barreiras à entrada. Portanto, a coleta de dados e informações a respeito da indústria e da competitividade, mediante a análise ambiental, é um processo que pode ser mais, complexo, exigindo, inclusive, uma análise mais estrutural da indústria.

1.6 Condições Tecnológicas

Os aspectos tecnológicos representam um fator de relevância dentro da investigação ambiental, devido à importância que as inovações tecnológicas têm para a competitividade.

Uma inovação tecnológica pode representar, por exemplo, a entrada de um novo produto substituto. Os substitutos reduzem os retornos potenciais numa indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro (5). Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Além disso, as inovações tecnológicas também atuam no sentido de se formarem linhas de produção onde as barreiras à entrada são reduzidas.

No caso da indústria eletrônica, há exemplos de como barreiras foram reduzidas. Mudanças no esboço e na produção de tecnologia, a rede de difusão de tecnologia e a proliferação de padrões reduziram drasticamente as barreiras à entrada.

A perspectiva de uma contínua e rápida mudança tecnológica tem orientado às decisões tomadas ao nível de gerenciamento empresarial de forma cada vez mais intensa.

A rapidez das mudanças requer constantes atualizações, tanto em termos organizacionais, como em termos técnicos, relacionados a novas tecnologias de produção, montagem, novos materiais etc.

1.7 A Análise Macroambiental

Atualmente, para muitas organizações, sucesso ou fracasso, lucro ou prejuízo, crescimento ou declínio depende de como se responde às mudanças macro-sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e regulatórias, ou seja, ao macroambiente externo.

Tendências no ambiente tecnológico têm profundo efeito nas firmas, levando algumas à liderança e tornando outras declinantes. Similarmente, a política regulatória relaxada de governos afetou dramaticamente muitas indústrias.

Para o propósito de análise, as forças macroambientais são classificadas como sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e regulatórias. A análise dessas áreas envolve o estudo das mudanças correntes e potenciais e o impacto dessas mudanças nas organizações.

Enquanto a análise macroambiental for uma parte crucial do planejamento estratégico, deve haver muitas frustrações nessa tentativa de administração e há também poucos procedimentos que auxiliem administradores a compreender e utilizar esse processo.

Geralmente, o processo de análise macroambiental consiste em quatro atividades interligadas:

- . exame do macroambiente em busca de sinais de possíveis mudanças ambientais que afetem a firma;
- . monitoração ambiental para padrões e tendências específicas;
- . previsão futura das direções das mudanças ambientais;
- . estimação de tendências correntes e futuras em termos dos efeitos que tais mudanças podem acarretar para a firma.

Antes de se começar uma análise ambiental, cinco questões devem ser consideradas. A resposta dessas questões mostra o nível de engajamento que deve ser requerido por uma companhia.

A organização necessita de uma análise macroambiental?

A análise macroambiental, como outros aspectos da ação administrativa, deve ser econômica para ter sucesso, ou seja, os benefícios devem exceder os custos. Entretanto, ao responder esta primeira questão, os administradores devem olhar os benefícios potenciais da análise ambiental, como:

- . a análise macroambiental acrescenta mais informações quanto às mudanças ambientais;
- . uma boa fonte de informações sobre o ambiente enriquece o planejamento estratégico, a análise da indústria e do mercado, facilita a compreensão do cenário multinacional, aperfeiçoa a diversificação e as decisões de alocação de

recursos;

- . a análise macroambiental centra-se nas influências primárias da mudança estratégica;
- . providencia tempo para a antecipação de oportunidades e desenvolve respostas às mudanças.

Qual área do ambiente deve-se analisar?

A investigação, monitoração, previsão e estimação nas áreas de tecnologia, social, econômica, política/regulatória pode ser suficiente para monitorar tendências numa indústria. Desde de que esses ambientes externos são vastos e diversos, os administradores devem cuidadosamente escolher as tendências mais promissoras para análise.

De quanta informação se necessita e onde encontrá-la?

Em algumas ocasiões, poucas informações são necessárias para a tomada de decisões estratégicas; em outras ocasiões, é necessário reunir muitos informes de dados. Existe, ao menos, algumas condições sob as quais ampla quantidade de informações são requeridas:

- . A necessidade de informações aumenta com a magnitude da decisão. A magnitude é medida em termos do impacto do potencial da decisão no retorno de longo prazo do investimento e outros objetivos da organização;
- . a necessidade de informações aumenta à medida que é maior o caráter de urgência das decisões;
- . a necessidade de informações aumenta quando o processo decisório envolve algo com o qual a empresa tem pouca experiência;
- . a necessidade de informações aumenta se é maior a relação entre o processo decisório e o planejamento de longo prazo.

Quando essas condições estão presentes, é importante uma análise macroambiental, com fontes de informações estabelecidas. As companhias, em geral, utilizam dados coletados dentro ou externamente à organização. Dados internos são sempre explorados, enquanto os dados externos tem seu uso relacionado com a natureza da decisão a ser

considerada.

Para muitas companhias, as fontes pessoais de dados excedem as fontes impessoais em termos de importância. Dentro de uma companhia, subordinados e outros gerentes são uma grande fonte de informações. De fato, muitas companhias têm à sua disposição muitos dados internos. Pessoas pertencentes à firma providenciam valiosas informações industriais, tecnológicas e políticas, que não são viáveis em outras fontes.

As fontes externas são também amplas e incluem consumidores, banqueiros, fornecedores e consultores. Também nesta categoria se incluem associações de comércio e outras fontes externas que possuem importantes informações estratégicas. As fontes externas impessoais são as publicações do Comércio, conferências e atividades de associações de comércio. Agências externas que fornecem previsões e informações, técnicas sobre o ambiente podem ser úteis. Previsões externas consideram um amplo segmento de questões e variáveis e auxiliam as análises dos especialistas internos da empresa. Consultores podem, frequentemente, prover estudos dentro de departamentos, em tópicos escolhidos pelos elementos do STAFF, além de providenciar estimações mais objetivas dos dados cobertos no processo de análise.

Quais técnicas devem ser utilizadas para a análise de tendências e eventos importantes?

Existe o problema ligado a inconsistência dos dados coletados com os padrões de precisão exigidos pelos pesquisadores.

Há poucos procedimentos que incorporam dados escassos no processo de planejamento. Os procedimentos disponíveis caracterizam-se como especulativos ou conjunturais. Recentemente, três métodos foram mencionados como efetivos: a técnica Delphi, o processo de difusão e o desenvolvimento de cenários. Estas técnicas podem ser usadas para estudar as tendências emergentes no ambiente social, econômico, político e tecnológico.

Qual seja o método adotado, a análise macroambiental torna-se

operacional através de:

- . a investigação macroambiental deve considerar possíveis influências na companhia. Somente quando as grandes questões são considerados o processo pode ser iniciado;
- . deve-se reconhecer que o processo de investigação não prevê o futuro, mas identifica as questões que podem ter maior impacto para uma companhia;
- . não é suficiente para os administradores compreenderem o plano que resulta da análise macroambiental; é crucial a compreensão da idéia que conduz ao desenvolvimento de questões táticas e estratégicas.

Que procedimentos e Estruturas Organizacionais são mais apropriadas para a análise macroambiental?

Há, basicamente, três tipos modelos de procedimentos: regular, irregular e contínuo.

O modelo regular é compreensível e sistemático; centra-se na retrospectiva, empregando a extrapolação do passado recente. O modelo irregular é um tipo de análise que é ativada por um evento ambiental inesperado. O modelo contínuo enfatiza a monitoração de vários ambientes, ao invés de eventos específicos.

1.7.1 Estruturação do Processo

Em muitas empresas, a maior parte das unidades de análise macroambiental estão organizacionalmente dentro de um departamento de planejamento formal. A variação das estruturas pode ser classificada de acordo com a regra com a qual a unidade é designada na organização. Essas regras seguem três direções: política pública, planejamento estratégico integrado e função orientada.

Firmas que exibem a política pública fixam a atenção na emergência de questões suspeitas de serem precursoras de mudanças em larga escala nas atitudes da sociedade, leis, normas sociais etc. Muitas unidades de análise ambiental organizadas desta maneira tem acesso direto com os executivos do alto escalão da corporação,

enquanto a ligação com o processo de planejamento estratégico dá-se de forma tênue.

Companhias que utilizam o planejamento estratégico integrado na análise macroambiental fixam-se tanto no nível geral como no nível da indústria e trabalham de modo integrado no processo de planejamento. Em contraste com a política pública, companhias com função orientada para investigação centram suas atividades somente nos aspectos do ambiente relacionados com a organização como um todo; como resultado, essas unidades localizam-se em departamentos funcionais.

Em suma, a organização da análise macroambiental depende do tamanho da firma e de seu estágio de planejamento estratégico. Muitas companhias realizam uma análise macroambiental ativa para informar a alta gerência sobre as oportunidades gerais e ameaças no ambiente externo. Estas questões devem ser integradas ao planejamento estratégico. As companhias inseridas num avançado estágio de planejamento estratégico adquirem um melhor resultado através de uma análise macroambiental separada que assiste diretamente a alta gerência. As organizações que não se utilizam de um planejamento estratégico aperfeiçoado têm, por outro lado, em adaptar ao planejamento a análise macroambiental.

No seu posicionamento dentro da estrutura organizacional, a análise macroambiental deve: a) ser sistemática; b) considerar diversas opiniões; c) separar os resultados das opiniões pessoais dos administradores. Técnicas de julgamento tais como cenários, análises de impacto etc. podem identificar questões emergentes mas a administração deve ainda especular a respeito de seus impactos. A análise macroambiental, assim com a administração global, requer uma ideal experiência e capacidade de julgamento.

(1) Ackoff, R. L., 1976.

(2) Galbraith, J. K., 1985.

(3) Ginter, P. M., Duncan, J. W., 1990.

(4) Porter, M., 1984.

(5) Porter, M., 1984.

Técnicas de Previsão utilizadas no Planejamento

Foi enfatizado anteriormente que a concepção de planejamento empresarial alterou-se, ao mesmo tempo em que era dedicada maior atenção ao macroambiente, que se tornou mais dinâmico e turbulento para empresas em muitas indústrias. Para muitas empresas fez-se necessária maior atenção, para que as oportunidades não passassem despercebidos. A visualização de oportunidades implica na análise do futuro, mediante a qual os planejadores podem concluir na necessidade de novos projetos, novos produtos, nova estrutura organizacional etc.

As técnicas de previsão têm assumido um papel importante no planejamento das empresas. A ênfase dada à análise do futuro faz das técnicas de previsão um componente do planejamento.

Os métodos de previsão e estudo do futuro, permitem, portanto, que a equipe de planejamento antecipe tendências obtendo inclusive vantagens competitivas.

Para que uma previsão obtenha o máximo de eficiência, seria adequado a aplicação correta de métodos de avaliação, para uma perfeita qualificação e quantificação das mudanças, estabelecendo-se o horizonte temporal e a probabilidade da ocorrência dessas mudanças.

Existem métodos de previsão quantitativos, qualitativos, temporais e probabilísticos; no caso de atividades de planejamento empresarial, onde o objeto de pesquisa é um ambiente, com seus fatores complexos e em mudança, o ideal, neste caso, seria a combinação de diversos métodos para uma melhor avaliação das tendências. Exemplos destes métodos de previsão serão indicados a seguir.

2.1 Métodos Qualitativos

Os métodos de avaliação qualitativas são importantes por constituírem a base dos trabalhos de previsão, por fornecerem a idéia ou a noção de futuro, de tendências ou de eventos relevantes que poderão desempenhar um papel importante em algum momento deste futuro.

Eles não se preocupam em mensurar, dar a dimensão de tempo ou a probabilidade de sua ocorrência; a análise qualitativa marca o início do processo de previsão, momento onde o mais importante é a identificação do maior número possível de variáveis que influenciarão o ambiente futuro. A ecologia das Empresas é um exemplo de métodos quantitativo.

2.1.1 Ecologia das Empresas

A ecologia das empresas tenta fazer uma projeção das mutações que podem ocorrer num ambiente empresarial, caso um novo tipo de empresa entre neste ecossistema.

O objetivo desta metodologia é propiciar aos planejadores uma melhor compreensão da evolução do ambiente empresarial e suas consequências no desenvolvimento econômico.

A ecologia das empresas auxilia no processo de análise de viabilidade econômica, na escolha das redes de suprimento, na determinação dos agentes econômicos (concorrentes, fornecedores, clientes, sistema financeiro, centros de pesquisa, mercado de trabalho, governo) e fatores respectivos (dividendos, volume de compras, custo de financiamento, carga tributária etc.), suas restrições, limites e faixas de tolerância, identificação dos pontos fortes da empresa tipos de interação entre empresa e a definição da estratégia mais adequada à empresa.

2.2 Métodos Quantitativos

Os métodos quantitativos são úteis na medida em que são capazes de medir, calcular e estimar padrões ou níveis de desempenho, apesar de apresentar certas dificuldades, como na definição dos atributos apropriados e dos parâmetros quantitativos de todo o desempenho da atividade, e na determinação dos níveis de desempenho em todas as tecnologias e funções necessárias para que o evento em consideração seja concretizado.

A consistência da quantificação depende de como se consegue obter um parâmetro que atribua um valor numérico que consiga

quantificar o nível ou grau de eficiência de um atributo.

Nas previsões que envolvem tecnologia, planejamento estratégico, comportamento da economia como um todo etc, a designação do atributo de desempenho é muito complicada. Primeiramente, procura-se dividir o objetivo de planejamento em sub-objetivos associados a ele, que permitam facilitar a quantificação. Em segundo, devido à complexidade da quantificação, um parâmetro com apenas uma medida de desempenho pode não ser suficiente; neste caso, usam-se parâmetros compostos, ou seja, um fator múltiplo para indicar níveis de desempenho. As previsões complexas acabam por exigir, vários parâmetros compostos, com a importância relativa de cada um estabelecido por pesos.

A busca, portanto, dos atributos a serem analisados, e de seus parâmetros numéricos, que devem ser especificados e colocados em alguma escala para ser retratado com desempenho, é a principal dificuldade dos métodos quantitativos.

A complexidade das previsões precisa ser assimilada, na tentativa de se avaliar algum tipo de desempenho, na medida em que o planejamento leva em conta grande número de eventos paralelos que viabilizam, atrasam, adiantam ou impedem seu atingimento.

Ao se fazer uma previsão, é necessário atenção para com estes eventos paralelos, utilizando-os de maneira adequada, como no caso das Árvores de relevância.

As árvores de relevância baseiam-se na organização de fatos, tecnologias, eventos e sub-objetivos que tenham relação com o objetivo principal de planejamento. Pode-se fazer a organização examinando-se a viabilidade de um objetivo para em seguida, determinar-se formas alternativas de se atingir o mesmo objetivo. Neste caso, a dificuldade está em se assegurar que todas as alternativas relevantes sejam identificadas. Em seguida, são estabelecidos objetivos de desempenho para cada uma das funções estudadas, dividindo-as em alternativas e sub-objetivos.

A árvore de relevância permite avaliar de uma forma

organizada, os fatores, eventos e tecnologias relevantes interligados que levam à consecução de um objetivo, selecionando um caminho mais apropriado. Os objetivos são colocados em ordem hierárquica, seguidos dos sub-objetivos e tarefas. A seguir são avaliadas todas as possíveis maneiras de se atingir os objetivos e, finalmente, define-se a necessidade de previsão, detalhada, avaliando-se a relevância das tarefas individuais e dos sub-objetivos.

O método apresenta dificuldades, como:

- a) na formulação de objetivos é aconselhável começar por uma definição mais abrangente, redefinindo-a gradativamente;
- b) na busca de alternativas relacionadas com o alcance do objetivo; muitos eventos e sub-objetivos não têm seus parâmetros detalhados por não apresentarem relevância;
- c) nos níveis hierárquicos, que são tanto maiores quanto mais complexo o objetivo, podendo haver supressão de níveis;
- d) na seleção, para que a árvore não fique muito grande e complicada;
- e) na quantificação de cada alternativa, que deve refletir a relevância de cada elemento da árvore.

Em cada ramificação tem-se no final, um número que quantifica sua relevância, mas em previsões complexas este número está baseado em avaliações subjetivas que são discutíveis, por natureza. A aplicação desta técnica é aconselhável em campos onde a incerteza não é grande pois, se forem acrescentados a probabilidade de ocorrência de um evento variando com o tempo, os cálculos tornam-se mais complexos.

Apesar disso, esta técnica mostra-se útil na estruturação de problemas e na verificação de necessidades detalhadas, onde a construção e avaliação da árvore muitas vezes, tem mais valor que os resultados quantitativos obtidos.

2.2.1 Métodos de Avaliação Temporal

Os métodos de avaliação temporal têm como objetivo, basicamente, estimar quando um objetivo ou nível de desempenho possa ser atingido. Para a sua utilização, deve-se levar em conta que a extrapolação dos dados passados pressupõe que os fatores relevantes

relacionados com o atributo em questão permaneçam constantes, e que não haja perturbações significativas no futuro.

À medida que se amplia o horizonte de tempo da previsão, a probabilidade de que os fatores relacionados permaneceram, assim como o ambiente, inalterados diminui, aumentando a probabilidade de ocorrência de erros.

Neste método, também nota-se a dificuldade de qualificação dos atributos, assim como a avaliação subjetiva tem valor limitado.

2.2.1.1 Séries Temporais Simples

A série temporal simples baseia-se em que os fatores relevantes do passado permaneçam inalterados e que o atributo objeto de previsão não sofra perturbações do ambiente.

A qualidade dos dados utilizada é fundamental para que possa refletir exatamente o atributo em questão. Os cuidados no levantamento de dados e a minimização da subjetividade incorporada à quantificação de atributos são essenciais, uma vez que da adequação dos dados passados do atributo analisado, dependerão. Se a possibilidade de ocorrência do evento diminui à medida que aumenta o tempo de extrapolação, o uso, portanto, de intervalos de confiança mostra a probabilidade de ocorrência da previsão.

2.2.1.2 Modelos Dinâmicos

Modelos dinâmicos são uma técnica de simulação expressando as relações e interrelações que tenham a ver com o objetivo de interesse, em termos de planejamento de um modelo matemático. Para objetivos de planejamento complexo, o número de fatores relacionados é muito grande, além disso, esses fatores devem ser desagregados para serem estudados individualmente, assim como suas inter-relações quantitativas e temporais, tornando-o modelo mais complexo ainda. As interrelações são difíceis de serem quantificadas, ainda mais quando incorporam-se elementos subjetivos de avaliação; neste caso, a validade do tratamento quantitativo é bastante questionável. Trata-se

de uma tentativa de basear as séries temporais em relações quantitativas entre os elementos formadores, refletindo o comportamento passado e uma extrapolação para o futuro.

Um modelo dinâmico é construído, inicialmente, com o estabelecimento dos fatores ambientais que atuam sobre o objetivo perseguido pelo planejamento. A partir disso, faz-se um desenho de um diagrama de influências, mostrando as relações do elementos do ambiente sobre o objetivo do planejamento, em seguida, determinar-se os parâmetros para medir a influência de cada um dos fatores. A expressão das relações matemáticas entre parâmetros faz-se através de leis econômicas, equação de curva de regressão, quantificação subjetiva etc.

Esses modelos são manipulados por computador, utilizando-se SOFTWARES específicos, passando o modelo por uma fase de consistência, para verificar se as relações entre os fatores foram expressas adequadamente para explicar dados do passado.

2.3 Métodos de Avaliação probabilísticos

Na elaboração de uma previsão, é muito importante a indicação da probabilidade da ocorrência de um evento, e em qual tempo. Isto se deve ao fato de que, no ambiente, as eventos, em geral, são correlacionados, de modo que cada evento influencia a etapa seguinte, até chegar-se ao ponto final especificado. Quando se faz uma previsão desses eventos para o futuro, predomina a incerteza quanto ao seu tempo de ocorrência e sua correspondente magnitude; são em condições como estas, que se empregam avaliações subjetivas de probabilidade.

2.3.1 Técnica Delphi

A técnica Delphi, como modelo probabilístico, tem caráter subjetivo, muitas vezes devido à falta de dado históricos ou impossibilidade de quantificação.

Nessas situações, um problema é a seleção das áreas de conhecimento que influenciarão no objetivo da previsão. Definidas as fontes de conhecimento, então os peritos em cada uma destas fontes

fazem seu julgamento, para se chegar a uma previsão resultante das interações entre as diferentes áreas.

O trabalho de especialistas de várias áreas mostrou-se inviável, se realizado conjuntamente, devido a conflitos de opiniões que podem prejudicar o consenso adequado entre os especialistas. Modificações na técnica foram feitas para corrigir este problema, através do envio de questionários anônimos, preparados para os especialistas adequadamente, com perguntas feitas sem ambigüidade, uniformizando a interpretação dos integrantes; a análise dos aspectos passou a ser feita sem interferência de fatores correlacionados.

Após receber de volta os questionários preenchidos pelos peritos, faz-se uma compilação dos dados em termos de mediana e quartis, listagem de afirmações sobre os eventos e outros dados relevantes.

A apresentação pode dar-se na forma de histogramas de listagem de dados etc.

A técnica Delphi é muito utilizada, pois é uma das melhores formas disponíveis para a obtenção da colaboração de especialistas. Neste caso, sua utilidade é verificável:

- a) em estimativas de probabilidade para as quais não haja métodos mais objetivos;
- b) no benefício ocasional de novos discernimentos e de novas idéias;
- c) estimativas de tempo e quantidade onde não possam ser usadas outras técnicas de previsão.

2.4 Métodos de Avaliação Combinados

Como já foi afirmado, o ideal numa previsão seria se esta pudesse indicar o que muda, quanto muda, quando muda e qual a probabilidade da mudança ocorrer nos prazos e intensidades indicadas.

2.4.1 Análise de Cenários

A análise de cenários difere de outras técnicas basicamente, em duas maneiras. Primeiro, propicia uma descrição mais contextual e

qualitativa de como o presente pode desdobrar-se no futuro. Segundo, a análise de cenários, usualmente, tenta identificar uma série de possíveis futuros, cuja ocorrência seja plausível, mas não assegurada. Os cenários procuram oferecer não somente uma previsão, mas que tenha um formato mais narrativo. Como narrativos, os cenários podem tanto traçar a evolução do presente para o futuro ou meramente descrever uma aparência do futuro.

Muitas indústrias, produtos e mercados são, à primeira vista, afetados por uma quantidade não muito grande de fatores, fáceis de serem identificados, mas, ao mesmo tempo, difíceis de serem previstos. neste caso, a análise de cenários obtém um bom desempenho. se muitos fatores forem considerados, a análise de cenários corre o risco de tornar-se um mero exercício de especulação.

O uso de cenários constitui uma alternativa a outros métodos de previsão como os quantitativos, sendo estes últimos criticados pelo fato de enfatizarem aspectos de um problema cuja quantificação seja relativamente fácil, representando portanto, uma previsão imperfeita.

A construção de cenários, geralmente, obedece um certo procedimento, apesar de haverem diversas formas e roteiros para se desenvolver um cenário. Essencialmente, projeta-se uma série de passos sequenciais que podem ser seguidos para a construção de cenários. Ou seja, começa-se identificando os fatores que podem afetar a previsão, postulando-se uma série de valores futuros plausíveis para cada um desses fatores. Em seguida, a partir do número de possíveis combinações dos valores desses fatores, seleciona-se alguns cenários plausíveis. Os problemas surgem quando se tenta selecionar uns poucos cenários mais plausíveis. Neste caso, uma das opções seria considerar apenas alguns fatores-chave para montar os cenários, outra opção seria considerar um amplo número de fatores, integrando-os, consideravelmente, em um pequeno grupo de cenários. Neste contexto, destacam-se alguns métodos para se desenvolver um cenário: a) Técnica consensual, onde os participantes, chegam ao cenário através de consenso; b) Interação mediante sinopses, onde os participantes utilizam instrumentos como a Técnica Delphi para obtenção das principais tendências futuras; c) Matrizes de impacto cruzado, que buscam a inter-relação entre as tendências, de forma a ponderar os

diversos impactos existentes entre tais tendências (1).

A maior dificuldade na análise de cenários é como se reduzir uma série de futuros possíveis a uns poucos cenários. O número de cenários possíveis cresce, como anteriormente afirmado, à medida que aumenta o número de fatores.

Em algumas aplicações, é possível identificar poucos fatores importantes que podem afetar os resultados futuros de um produto ou mercado. Se o número de fatores é pequeno, e somente um pequeno número de valores futuros possíveis é oferecido por cada fator, então um método para se fazer um cenário é examinar cada possível concatenação desses possíveis valores futuros, selecionando-se alguns poucos cenários plausíveis. Os cenários podem ser escolhidos para representar tanto resultados otimistas como pessimistas, de acordo com o ambiente considerado.

No caso em que se tenha que considerar muitos fatores, ao invés de se examinar cada combinação, o procedimento ideal seria primeiro decidir se os cenários representarão uma visão otimista ou pessimista do futuro ambiente. Feito isso, os valores futuros dos fatores serão postulados conforme a visão do ambiente futuro. Esta aproximação é dedutiva; procede-se dos cenários aos fatores que o descrevem.

De qualquer forma, é importante na análise de cenários limitar o número de fatores a serem considerados, já que esta técnica mostra-se adequada para aplicações de análise de cenários pode ser aplicada a indústrias, produtos e mercados que são primeiramente afetados somente por um número não muito grande de fatores, fáceis de serem identificados, porém de difícil previsão.

Outra característica dos cenários é que estes são adequados para horizontes de longo prazo. No longo prazo, a precisão compromete-se. Isto enaltece o formato mais contextual dos cenários.

Certamente, longo prazo é uma noção relativa; não é possível precisar a partir de que ponto os cenários são mais eficientes que outras técnicas de previsão.

Um modo prático, embora às vezes difícil, seria calcular o tempo de mudança nas tendências e relações históricas que ocorrem numa indústria. Em aplicações tais como preços de estoque, esse período de tempo pode ser medido em semanas. Em ambientes mais estáveis, os períodos de tempo podem ser medidos, levando em conta os anos. Qual seja o caso, os cenários parecem oferecer vantagem sobre métodos quantitativos, quando a suposição de estabilidade que se toma por base nesses modelos não pode ser mantida.

Os cenários fornecem maior vantagem quando a incerteza é alta, e as relações históricas são vacilantes em tais circunstâncias, os modelos tradicionais de previsão, como as séries temporais e modelos econométricos, terão fraco desempenho, pois centram-se somente nos dados históricos.

Similarmente, os cenários são adequados para situações onde o futuro ambiente é afetado por eventos que não têm precedente histórico. Os cenários podem incluir antecipações, onde os métodos quantitativos baseiam-se somente em relações e padrões históricos.

Em suma, a análise de cenários parecem ser mais adequada para o ambiente empresarial, onde muitos dos eventos que afetarão os negócios nos próximos anos não são discerníveis somente da manipulação de dados históricos. Os cenários mostram que uma consideração cuidadosa das possibilidades futuras é até mais valiosa que os esquemas computacionais dos métodos quantitativos.

(1) Almeida, S.R.P., 1992

Capítulo 3

O Ambiente e as Tendências do Planejamento Empresarial

Alguns especialistas em administração⁽¹⁾ previram o fim do planejamento, desde o início dos anos oitenta, principalmente depois que grandes corporações nos Estados Unidos, principalmente, reduziram em muito suas atividades de planejamento formal. O bom senso parecia concluir que, devido à rapidez das mudanças ambientais, se verificavam mínimos resultados associados ao emprego de equipes de planejamento e especialistas para formalmente elaborarem um trajeto para o futuro da empresa. Os executivos eram incentivados a centrarem-se em operações de curto prazo, em busca de maiores mercados, ao invés de se preocuparem com o planejamento de longo prazo.

Entretanto, o ritmo acelerado de mudanças, resultante da globalização de muitos mercados e indústrias, e as mudanças geopolíticas ocorridas mundialmente levaram muitas firmas a utilizarem a antecipação do futuro como estratégia.

As empresas, na procura de uma harmonia com o ambiente externo, necessitam empreender um mínimo de previsão e planejamento.

A alta administração frequentemente tem que tomar decisões considerando o grau de dificuldade em se fazer o planejamento, relacionando-o com o controle. A disputa entre controle e planejamento complica-se devido aos arranjos administrativos, que geralmente agrupam atividades de controle e planejamento sob departamentos diferentes. Outra decisão com a qual defronta-se a alta administração é a respeito de como devem ser utilizadas as informações disponíveis: Notou-se a necessidade de se manter um equilíbrio entre a efetividade necessária em antecipar e preparar a firma para futuras eventualidades, e os requerimentos de eficiência associados com a competição dos produtos no mercado.

À parte esses problemas do planejamento, relacionados com controle e utilização de informações, a influência do ambiente aponta para a necessidade de maior emprego de atividades de planejamento.

A amplitude de atuação do ambiente varia de acordo com o ramo de atividade mas o planejamento, este define-se em relação ao ambiente, em geral, de duas formas básicas. Há uma distinção entre dois tipos de planejamento: aquele que enfatiza a antecipação (orientação para o futuro) e que faz extrapolação baseada em eventos passados (orientação por resultados). Isto porque, desde que a lucratividade da firma e a sobrevivência de longo prazo são resultado de uma relativa ênfase numa variedade de atividades de planejamento estratégico, torna-se importante conhecer o grau pelo qual as atividades individuais são antecipatórias ou baseadas em fatos passados. A identificação das atividades relevantes que compõem cada uma das duas categorias de planejamento pode permitir aos administradores uma melhor escolha nas estratégias sob condições diferentes de competitividade e turbulência ambiental.

As atividades antecipatórias preparam a firma para contingências futuras. Através de tal atividade a empresa tem condições de se antecipar e se adaptar a mudanças ambientais à medida que estas surgem. A antecipação permite à firma prevenir-se ou calcular ameaças e tendências desfavoráveis, amenizando o confronto com as incertezas associadas ao ambiente externo. A orientação nestas atividades dá-se no sentido de se tentar moldar eventos futuros. Isto contribui para a sobrevivência de longo prazo e para o crescimento da firma, especialmente em condições de crescente turbulência ambiental. Em ambientes mais estáveis, entretanto, muita ênfase em atividades antecipatórias pode afetar de maneira adversa a eficiência das operações correntes. Os recursos podem acabar sendo desviados das atividades que enfatizam a eficiência. As atividades ligadas ao aumento da eficiência têm o poder de prover maiores vantagens competitivas em ambientes mais estáveis, ao contrário dos ambientes mais dinâmicos.

Desta forma, as atividades de planejamento baseadas nos resultados passados assumem que o ambiente deve ser relativamente estável, sem se alterar significadamente em relação aos padrões passados. Enquanto este tipo de ênfase é indicado para empresas que atuem num ambiente estável, se este existir, em ambientes mais turbulentos este tipo de atividade pode dificultar a habilidade da firma em se adaptar às exigências ambientais. Neste caso, a empresa

correria o risco de tornar-se ineficiente, pois não se adaptaria à medida que seu ambiente fosse sofrendo mudanças mais radicais.

O planejamento antecipatório e o planejamento por resultados fazem oposição entre si em termos de orientação, promovendo diferentes fins, que são, respectivamente, eficácia e eficiência. Ambas as orientações são requeridas para um desempenho de alto nível, mas a variação destas atividades vai depender da natureza do ambiente externo. Entretanto, devido à escassez de recursos, a ênfase que cada empresa dá aos seus processos de gerenciamento deve ser administrada levando-se em conta os diferentes setores de atividade.

Diferenças entre planejamento antecipatório e planejamento por resultados.

As atividades antecipatórias consistem na busca de sinais que possibilitem a administração de eventos futuros e tendências que possam oferecer oportunidades ou impactos desfavoráveis para a empresa. As atividades baseadas nos resultados passados buscam medidas de ajuste, depois que os eventos ocorrem. O objetivo primário no planejamento antecipatório é reduzir a incerteza ambiental para a firma. O planejamento por resultados baseia-se na análise ex-post dos eventos e informações, para uma avaliação administrativa e aperfeiçoamento dos negócios. Os administradores, neste caso, têm posse mais completa de informações que lhes permite reavaliar e mudar seus modelos de operação, como um meio de aumentar a eficiência das operações futuras. Em contraste, as atividades antecipatórias costumam continuar a empregar os modelos operacionais existentes porque as informações disponíveis baseiam-se em tentativas, são incompletas, não suficientes a ponto de justificar uma total reformulação dos modelos em operação. O foco de decisão, nas atividades antecipatórias, compreende eventos futuros, com ênfase na eficácia da empresa, especialmente sob condições da dinâmica ambiental. O planejamento antecipatório é usualmente acionado por problemas estratégicos, ameaças repentinas ou descontinuidades no ambiente externo. As atividades de planejamento por resultados, por outro lado, normalmente começa pela conclusão dos resultados de um período de tempo específico, ou começam devido a desvios nos resultados como lucros, quadro de vendas etc.

Na tabela a seguir estão especificados as estratégias inerentes às duas atividades de planejamento, onde são expostas as diferenças entre as duas formas básicas de planejamento. Alguns comentários conclusivos serão discutidos no capítulo seguinte.

(1) Veliyath, R., 1992.

Planejamento	
Antecipatório	por resultados
classificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ambientais em relação aos competidores atuais e potenciais.	manutenção de congruência entre os objetivos e expectativas da corporação com os objetivos e expectativas divisionais.
Articulação, mapeamento e modificação do planejamento adotado.	Localizar e administrar fatores críticos de sucesso
Formulação, avaliação e seleção de alternativas estratégicas	Gerenciar recursos humanos
Determinação e modificação da estrutura organizacional dos negócios	Orientação de gastos e progresso em programas estratégicos e orçamentos
Desenvolvimento e implementação de eventuais planos	Orientação e regulação do desempenho
Administração de problemas estratégicos	

Fonte: Veliyath, R., 1992

Conclusão

Qualquer companhia, para seu crescimento e sobrevivência, deve centrar-se no futuro, interagindo-se com a incerteza do ambiente.

O ambiente varia para cada setor de atividade, mas, utilizando-se uma metodologia de classificação mais genérica, é possível dividir o ambiente em basicamente dois grupos, ou seja, os ambientes mais estáveis e os mais dinâmicos. De acordo com esta classificação, discrimina-se também duas modalidades de planejamento empresarial, que comportam algumas estratégias específicas.

As atividades correspondentes ao planejamento antecipatório são mais apropriadas em ambientes dinâmicos, caracterizados por incertezas e rápidas mudanças, onde as empresas tomam o planejamento como um amplo processo, mais que um mero controle tipicamente baseado em indicadores de curto prazo.

Grandes e pequenas empresas do setor ligado à eletrônica computacional, por exemplo, operam num ambiente típico: trata-se de um ambiente que tem se tornado gradativamente complexo (muita interação entre produto e mercados), dinâmico (altas taxas de mudança tecnológica) e hostil (maiores ameaças de competidores e fornecedores).

Uma grande empresa que atue neste segmento da indústria deve concentrar grandes esforços no sentido de acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas, se quiser manter a competitividade em categorias como: SOFTWARE, periféricos, minicomputadores, computadores de uso pessoal, terminais etc.

As mudanças que ocorrem na área tecnológica, em períodos de tempo cada vez mais curtos, principalmente no setor de SOFTWARE e serviços, levam grandes empresas a reverem suas estratégias, tanto a nível de políticas organizacionais e tecnológicas, como no planejamento mais amplo.

Neste sentido, empresas assumem uma postura de repartição de informações e cooperação tecnológica, para reduzir os riscos da

competitividade.

Ao nível da estrutura organizacional, as mudanças mais marcantes que tem ocorrido nas grandes companhias, não só nas de computadores, dizem respeito à descentralização. Muitas empresas têm criado unidades autônomas semi-independentes, livres da direção da corporação, responsáveis por seus próprios lucros. As futuras corporações parecer-se-iam com uma companhia holding; a autoridade e a tomada de decisões seriam descentralizadas.

Alternativas estratégicas como estas têm um caráter antecipatório, e estão sendo endereçadas, por necessidade, a áreas com problemas críticos, identificados durante as análises das forças competitivas e ambientais. Estas mudanças decorrem da necessidade de estruturas organizacionais mais versáteis que facilitem a tomada de decisões em ambientes complexos e dinâmicos.

Conforme citado no capítulo 3, o desenvolvimento e implantação de planos contingenciais, outra atividade antecipatória, depende da seleção do tipo apropriado de variável para o acionamento de planos, de modo a torná-los mais antecipatórios, ao invés de serem orientados por resultados. Os indicadores de conjuntura macroeconômica, como taxa de juros em vigor, dinheiro disponível na economia, índice de preços ao consumidor, desemprego, taxas de câmbio e até indicadores específicos das firmas como exigências dos consumidores, níveis de estoque, situação contábil são empregados à medida que as variáveis são utilizadas na definição do cenário ambiental. Desta forma, os planos começarão a exibir características mais antecipatórias.

Já o planejamento por resultados, por outro lado, comporta atividades que são mais aplicáveis em firmas, que operam em ambientes mais estáveis, onde tanto os movimentos competitivos como as preferências dos consumidores não se alteram de forma radical.

Dentre as estratégias características do planejamento por resultados, o acesso e manutenção de congruência entre os objetivos da corporação e das divisionais, por exemplo, mostra que é importante para a unidade estratégica apropriar-se às aspirações e objetivos da corporação. O planejamento centralizado e formalizado frequentemente

atrasa decisões, sem estimular a iniciativa dos administradores.

A manutenção das relações entre a corporação e as divisionais é tratada como uma orientação por resultados. Reconhecendo-se que o ambiente e as condições de mercado requerem mais flexibilidade para as unidades, para agir de modo mais independente da corporação, deve-se reduzir a soma de relatórios, revisões e orçamentos requeridos, desenvolvendo-se procedimentos para aumentar a velocidade das decisões, movimentar informações com maior rapidez, evoluir administradores etc. Poucos serviços devem ser incluídos na escopo das corporações como, por exemplo, finanças, contabilidade, a parte legal e as relações externas.

Portanto, a manutenção da congruência entre os objetivos e expectativas das corporação e suas divisórias requer a provisão adequada de autoridade e flexibilidade às subsidiárias para estas responderem mais rapidamente às mudanças nas condições de mercado locais, comunicando-se com as expectativas da corporação. A extrema formalização e centralização do processo de decisão das subsidiárias e afetar seu desempenho em mercados dinâmicos. Em tais situações, esta atividade deve ser descentralizada, menos formal e mais antecipatória.

Contribuições da Economia

Como foi afirmado no capítulo 2, muito dos eventos que afetarão a composição do ambiente da empresa são discerníveis mediante a manipulação de eventos históricos.

Por esta razão, muitas empresas justificam o cálculo do tempo de mudança nas tendências e relações históricas que podem ocorrer em suas respectivas indústrias, utilizando-se de métodos quantitativos, auxiliados, com frequência, por técnicas qualitativas de previsão como, por exemplo, a análise de cenários.

Neste contexto, os planejadores devem estar atentos para a dificuldade de previsão dos ciclos, cuja ocorrência é ampla no campo da economia. Os responsáveis pelo planejamento, nas empresas, correm o risco de confundir mudanças temporais cíclicas com mudanças

permanentes nas tendências.

A definição da magnitude de variáveis como os componentes do Produto Nacional Bruto - Gastos do Governo, investimento líquido estrangeiro, investimento doméstico privado bruto, gastos de consumo pessoal-é um meio de se examinar a situação dos negócios presentes e avaliar o curso dos mesmos no futuro próximo.

A utilização tanto dessas variáveis quanto de modelos econométricos para cálculo de séries cronológicas mostra que é muito difícil descobrir as relações entre as variáveis econômicas que possibilite prever com segurança o futuro econômico. Para uma melhoria tanto na informação como na técnica, os que se dedicam a fazer previsões devem se adestrar não só no manejo dos indicadores econômicos mas também no conhecimento dos processos econômicos básicos, especialmente como estes se observam nas relações e sequências que constituem o ciclo econômico.

Com relação aos ciclos e à dificuldade de previsão devido à turbulência ambiental, que comporta fatores como as transformações tecnológicas e alterações geopolíticas, a Teoria Econômica procura interpretar este contexto segundo diversas correntes.

Segundo Furtado⁽¹⁾, as preocupações com os custos colocaram a técnica produtiva no primeiro plano das decisões econômicas e o processo de desenvolvimento tendem a transformar-se em um processo de avanço da técnica; e por outro, que o avanço da técnica abre oportunidade aos capitais para a reincorporação ao processo produtivo, em permanente acumulação. Portanto, a economia industrial, ao contrário do que ocorria com as economias comerciais, não necessita de uma fronteira geográfica em expansão para crescer.

Da necessidade de acumular resulta, a grande instabilidade da economia industrial. Para orientar-se na elaboração de seus planos de inversão, os empresários dispõem de meios imprecisos, razão pela qual colocam via de regra, demasiados recursos num setor e insuficientes noutros. Entretanto, para que o desenvolvimento da economia industrial de livre-empresa se fizesse sem altos e baixos, seria necessário que os empresários pudessem prever exatamente o comportamento futuro dos

consumidores e que se pusessem de acordo para não sobreinverter em um setor e subinverter em outros e, enfim, pudessem prever as influências das decisões de outros em seus custos. Também seria necessário que as indústrias de bens de capital pudessem fornecer os equipamentos requeridos para que a produção crescesse dentro do esquema acordado entre os empresários. Portanto, uma economia de livre-empresa não pode desenvolver-se linearmente; a forma normal de crescimento dessa economia se caracteriza pela sucessão de fases de grande acumulação de capital e fases de descapitalização. Essa ampla pulsação do sistema econômico, denominado ciclo, é a manifestação externa do processo de crescimento da economia industrial de livre-empresa. A redução dessa instabilidade somente se tornaria possível com a criação de órgãos coordenadores das decisões econômicas. Assim, o planejamento, concebido em termos amplos como coordenação das decisões que interessam ao conjunto da coletividade, surge como uma forma superior de organização das economias industriais.

Enfim, a análise ambiental no planejamento empresarial enfrenta questões de mudanças drásticas no ambiente, onde as mudanças tecnológicas ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado do que ocorria anteriormente.

A aplicação da micro-eletrônica a um conjunto de produtos e serviços agrupou indústrias, setores e segmentos, formando um complexo eletrônico entra-articulado pela tecnologia da informação. O complexo eletrônico tende a aumentar sua participação no valor agregado, no emprego e na formação da renda.

O dinamismo da indústria tende a ser impulsionado pela progressiva fusão da microeletrônica com o complexo mecânico.

A globalização não se dá somente no sistema financeiro; as empresas têm que se preocupar com áreas globais de distribuição que oferecem, ao mesmo tempo, macroambientes diferentes.

Neste contexto, o planejamento macroeconômico, através de suas políticas de ação sobre os agentes econômicos, em certas ocasiões, comporta-se como peça fundamental na economia, auxiliando

setores da produção em dificuldade ou estimulando setores que sejam alvo dos objetivos de política econômica.

Em situações de dificuldades, o governo ainda tem importante papel no combate à instabilidade como, recentemente, nos EUA, onde a atuação do governo foi fundamental para evitar um colapso bancário e onde se pretende implantar políticas de estímulo à atividade econômica mediante investimentos públicos em infra-estrutura ⁽²⁾.

Portanto, a economia, através de seu arcabouço teórico e de seus indicadores, podem contribuir junto aos planejadores das empresas na análise das tendências ambientais.

Diante disso é amplo o escopo de discussão sobre quais seriam as contribuições que os economistas dariam para a função de planejamento.

As análises de conjuntura têm grande valor para o planejamento, pois os diagnósticos atuais são utilizados como base para as tomadas de decisões estratégicas. Mas para muitas empresas, planejar significa tentar antecipar o futuro.

Por outro lado, os modelos econométricos defrontam-se com problemas referentes à dificuldade de previsão para os sistemas complexos onde, muitas vezes, fatores que não são estatisticamente significativos exercem importância relevante ⁽³⁾.

Certamente, a Teoria Econômica fornece aos administradores muito sobre produtividade, custos das restrições e normas trabalhistas e seus efeitos sobre a qualidade do trabalho etc. Fornece, também, por exemplo, ensinamentos sobre as finanças e as políticas de preços das grandes empresas.

Mas a economia, diante do diagnóstico atual, sente necessidade de encontrar relações entre tecnologia, inovação, política empresarial, de um lado, e política monetária, crédito e taxa de juros, de outro.

Pois, atualmente, o quadro do macroambiente mostra que as

relações de competitividade, as invenções e inovações são capazes de modificar a economia em um espaço de tempo relativamente curto.

Além disso, a globalização da economia representa um desafio para os economistas. A economia mundial é uma realidade distinta das economias nacionais, estabelecendo, geralmente, limites à macroeconomia, principalmente com relação à moeda, crédito e taxa de juros.

Finalmente, diante do cenário atual, no campo da política econômica dificilmente pode-se excluir o planejamento macroeconômico de sua função em relação ao ambiente econômico.

As políticas econômicas atuais devem caminhar para a administração da estrutura econômica, dando ênfase a fatores como produtividade, competitividade, as perspectivas administrativas, as relações entre governo e empresários, a combinação dos setores da economia a função e a organização da pesquisa, o melhor tipo de relações industriais, entre outras.

(1) Furtado, C., 1983

(2) O Estado de São Paulo, Galbraith (entrevista), 1992

(3) Drucker, P.F. - 1989

Bibliografia

- Ackoff, Russel L. - Planejamento Empresarial, Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1976.
- Almeida, Sérgio Roberto Porto de - Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial: Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no ano 2000, Tese de Doutorado, USP, FEA, São Paulo, 1992.
- Drucker, Peter F. - As Novas Realidades, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1989.
- Estey, J. A. - Ciclos Econômicos, Editora Mestre Jou, São Paulo, 1965.
- Fayol, H. - Administração Industrial e Geral, Atlas, 9ª edição. São Paulo, 1970.
- Furtado, Celso - Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico, Companhia Editora Nacional, 8ª edição, São Paulo, 1983.
- Galbraith, J. K. - O Novo Estado Industrial, Nova Cultural, São Paulo, 1985.
- Ginter, Peter M. e Duncan, Jack W. - Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, Long Range Planning, Vol. 23, nº 6, pp. 91-100, Londres, dezembro de 1990.
- Holden, K and Peel, D. A. and Thompson, J. L. - Economic Forecasting: an Introduction, Cambridge University Press, 1990.
- Makridakis, S. - Management in the 21st Century, Long Range Planning, Vol. 22, nº 2, pp 37-53, Londres, abril de 1989.
- Miglioli, Jorge - Introdução ao Planejamento Econômico, Brasiliense, São Paulo, 1982.

O Estado de São Paulo, (Jornal) - O Estado deve intervir para estimular o crescimento, Galbraith, J.K., em entrevista - 22 de novembro de 1992, pág.19.

Porter, Michael E. - Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de Indústrias e da Concorrência, Campus, 2^a edição, Rio de Janeiro, 1984.

Rosseti, José P. - Política e Programação Econômicas, Atlas, São Paulo, 1976.

Schnaars, Steven P. - How to Develop and Use Scenarios, Long Range Planning, vol. 20, nº 6, pp. 91-100, Londres, fevereiro de 1987.

Schumpeter, Joseph A.-Teoria do desenvolvimento Econômico, Nova Cultural, São Paulo, 1985.

Steiner, George A. - Política e estratégia Administrativa, Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

Taylor, F. W. - Princípios da Administração Científica, Atlas, 7ª edição, São Paulo, 1970.

Vasconcelos Filho, Paulo de e Machado, Antonio de Matos Vieira - Planejamento Estratégico, Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1979.

Vellayath, R. - Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects, Long Range Planning, Vol. 25nº 3, pp. 86-97, Londres, junho de 1992.