

Mudanças no Uso do Planejamento Estratégico

As dificuldades impostas pelas constantes mudanças no ambiente de negócios têm atrapalhado o uso do planejamento estratégico sistemático, principalmente no que tange às previsões econômicas e mercadológicas, bases da formulação estratégica. Dessa forma, foram desenvolvidas algumas alternativas para viabilizar a compatibilidade do planejamento estratégico com ambientes turbulento e imprevisível dos negócios, entre eles:

Planejamento por cenários. Essa técnica não visa prever o futuro, mas considerar diferentes configurações e relacionamentos entre variáveis-chave do ambiente (stakeholders, tendências, incertezas, etc.), de tal forma que uma flexibilidade estratégica é enfatizada, criando, assim, opções a serem consideradas. A principal contribuição dessa técnica é estabelecer um processo de pensamento estratégico e de aprendizado organizacional.

Intenção estratégica e papel da visão. As incertezas fazem com que os objetivos estratégicos de longo prazo sejam articulados e consolidados em enunciados de "visão" e "missão" de maneira que possam gerar um comprometimento maior com a "intenção estratégica". A importância disso se relaciona com a necessidade de articular a flexibilidade de curto prazo necessária às ações operacionais com a clareza de direcionamento e com a coordenação das decisões estratégicas em geral.

Inovação estratégica. Como o planejamento estratégico pode se revelar uma fonte de inércia institucional em vez de inovação, principalmente no que diz respeito à atitude dos planejadores, uma abordagem sistemática da estratégia pode encorajá-los a

explorar alternativas além do escopo de suas experiências prévias. Além disso, a inovação estratégica também pode ser aumentada através da sensibilização às discontinuidades pelas quais passa a organização em sua história, principalmente no que se refere às mudanças e inflexões estratégicas de maior envergadura.

Complexidade e auto-organização. A presença de semi-estruturas de planejamento, padronização e responsabilidade por determinadas atividades permitem a liberdade de ação e de concepção em outras áreas. Assim, o uso de regras simples permite a adaptação, enquanto, concomitantemente, estabelece vínculos que impedem a organização de se esfacelar em inúmeras ações e interesses particulares.

Como pode ser percebido, a maior parte dessas técnicas busca conciliar uma certa liberdade e responsabilidade na ponta (operacional), desenvolvendo a aptidão de gerentes e executivos em lidar com a complexidade organizacional e de seu mercado, enquanto, ao mesmo tempo, "colam" diversos elementos díspares em uma estrutura comum e congruente.

A princípio os departamentos de planejamento estratégico eram responsáveis por fazer previsões de preços e tendências. Com o tempo (a partir da década de 1980), o escopo de suas atividades aumentou para incluir também: previsões de margem de lucros, de demanda, criação de cenários, análise de risco por país, construção de modelos financeiros corporativos para ligar as previsões econômicas e mercadológicas à performance financeira da empresa, administração o ciclo de planejamento estratégico anual, desenvolvimento de metodologias de planejamento, consultoria estratégica interna e análise estratégica de grandes investimentos. Ao administrar os processos de planejamento estratégico, esses departamentos tornaram-se importantes intermediários entre a alta gerência corporativa e a gerência das unidades de negócios, levando-os a influenciar outras áreas da empresa em suas atividades especializadas.

Outra mudança relevante elencada por Grant (2003) é a crescente informalidade do processo de planejamento estratégico, com menos ênfase em documentos escritos e relatórios e mais em discussões entre os níveis de negócios e corporativo, além de uma flexibilização no ciclo de planejamento. Além disso, houve uma clara mudança das responsabilidades de planejamento, antes concentradas no nível corporativo, e que passaram a ser feitas de baixo para cima, a partir das unidades de negócios.

De fato, os departamentos centrais passaram muito mais a consolidar e intermediar discussões das diversas vertentes da estratégia em vez de desenhar um único plano fechado a ser imposto de cima para baixo. Isso se deveu à necessidade de tomada de decisões mais rápidas de forma a responder prontamente às circunstâncias externas, em constante e rápida evolução. O planejamento estratégico deixou de ser feito sobre o crescimento de longo prazo e a estabilidade da empresa e passou a ser sobre como tirar o máximo de lucratividade de mercados maduros e de crescimento lento, o que representou um aumento das responsabilidades dos executivos de linha e conseqüente diminuição das responsabilidades do pessoal corporativo.

Por fim, o conteúdo dos planos estratégicos também mudou, concentrando-se no direcionamento estratégico em vez de nos detalhes de execução; aumentando a ênfase na performance alcançada e na sua avaliação e diminuindo o seu escopo temporal do longo prazo para o médio e curto prazo.

Todas essas mudanças levaram o planejamento estratégico a se aproximar do ideal da estratégia emergente, aproximando as duas escolas em um modelo já testado empiricamente em grandes empresas de petróleo. Estudos posteriores poderão validar essas descobertas em outras indústrias.

Nas décadas de 1960 e 1970, os sistemas de planejamento estratégico eram mecanismos para a formulação estratégica: eles planejavam o crescimento e alocavam os recursos. Na década de 1990, as decisões estratégicas passaram a ser formuladas

como resposta a oportunidades e ameaças que apareciam, sendo posteriormente incorporadas aos planos estratégicos. Na verdade, a partir desse período, o planejamento estratégico passou a contar com três novas dimensões: contexto para a tomada de decisão estratégica; mecanismo de coordenação e mecanismo de controle.

1. Contexto para a tomada de decisão estratégica. Mesmo que os sistemas de planejamento estratégico não sejam mais os meios de escolha preferenciais para a concepção estratégica, eles criam os contextos que influenciam o conteúdo e a qualidade das decisões estratégicas. Eles fazem isso de duas formas: influenciando as metodologias e técnicas de planejamento estratégico usadas em toda a corporação e criando os canais e fóruns para comunicação e compartilhamento de conhecimento.

2. Mecanismo de coordenação. Como o processo de tomada de decisão cada vez mais se tornou descentralizado, uma crescente necessidade de diálogo, de ajustes e de concordância para a coordenação de decisões dispersas tornou-se essencial. Dessa forma, quanto mais descentralizado for o processo de tomada de decisão, maior a ênfase no planejamento estratégico como mecanismo de coordenação.

3. Mecanismo de controle. O controle hierárquico nas organizações pode ser exercido através de controle comportamental que gerencia as entradas através de supervisão e aprovação e controles de saída que gerencia a performance dos resultados das decisões tomadas. O planejamento corporativo mostra-se um mecanismo de controle de médio e longo prazo que complementa os controles de curto prazo dados pelos sistemas de orçamento. Dessa forma, na década de 1990, a função de controle do planejamento estratégico mudou de baseada em conteúdo para baseada na performance de resultados a serem alcançados.

De fato, de acordo com Grant (2003), o planejamento estratégico corporativo, a partir da década de 1990, deixa de lado suas características de pensar a priori e implementar a posteriori, impondo um modelo à realidade em vez de desenvolvê-lo con-

comitante a ela para transformar-se em uma importante ferramenta de entendimento interno (coordenação de diversas estratégias diferentes) e de avaliação do confronto das decisões tomadas e ações implementadas com os fatos.

O planejamento estratégico continua a ser um elemento relevante no mundo corporativo, principalmente no que diz respeito às grandes empresas, em especial, por sua capacidade em gerar resultados tangíveis no mundo real. Isso leva à conclusão de que há uma distorção em validar uma escola em detrimento da outra (escola do desenho racional x escola do processo emergente). Os indícios encontrados por Grant (2003) indicam que elementos de ambas as escolas são usados concomitante e complementarmente.

Com efeito, o processo de planejamento estratégico mostrou-se produzido em um processo de baixo para cima, onde a alta gerência dá o direcionamento, mas em que as principais decisões ocorrem no nível operacional e de unidade de negócios. Assim, os sistemas de planejamento estratégico avaliados na pesquisa são mecanismos de melhora da qualidade das decisões estratégicas, de coordenação de tomada de decisão e de melhora e avaliação de performance. As decisões estratégicas críticas ficam a cargo dos responsáveis pelos diversos negócios e departamentos.

Dessa forma, pode-se concluir que há um meio termo entre ambas as abordagens estratégicas, tal qual vem sendo aplicado na indústria petrolífera. Grant (2003) usa o termo "emergência planejada" para designá-lo. Em outras palavras, a realidade se apresenta de uma forma mais complexa que as duas principais abordagens da estratégia (escola do desenho racional x escola do processo emergente) fazem crer a princípio. Para dar conta desta dicotomia, as empresas procuraram em elementos de ambas, as melhores e mais adequadas práticas aos desafios reais e cotidianos que enfrentam.

Referência:

1. GRANT, Robert M.; Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors; Strategic Management Journal; vol. 24; pp. 491 a 517; 2003.