

## Grant & o Planejamento Estratégico nas Indústrias de Petróleo

Em 2003, o professor da Universidade da Cidade de Londres, Robert Grant, publicou um importante relato sobre o planejamento estratégico nas indústrias petrolíferas. Seu desejo era poder avaliar o que tinham em comum em seus sistemas de planejamento estratégico. O resultado dessa pesquisa tem influenciado enormemente a implementação do planejamento estratégico em empresas de outras indústrias.

Apesar de esta ser uma área que vem sendo debatida pelo menos desde a década de 1950, parece não ter havido até o momento nenhum trabalho que apreendesse a realidade do tema, enquanto aplicação prática e diária dentro de grandes organizações. Ainda que haja muito de descritivo na apresentação dos resultados encontrados, o estudo de Grant (2003) prima pelo levantamento de questões até então consideradas irreconciliáveis: planejamento estratégico x estratégia emergente.

Para tanto, ele foi guiado por três questões essenciais: redistribuição da autoridade de decisão do planejamento estratégico, horizontes de planejamento mais curtos e menor formalidade nos processos de planejamento.

A coleta de dados empíricos foi implementada através de entrevistas semi-estruturadas como sugere McCracken (1988), realizadas com o chefe do departamento de planejamento estratégico de cada empresa e com um ou dois de seus assessores. Em alguns casos, representantes dos departamentos de finanças e recursos humanos também foram entrevistados em um total de 24 entrevistados. Isso tudo permitiu a Grant (2003) elaborar e articular os elementos do planejamento estratégico e

da estratégia emergente em uma teoria conciliatória que já vem sendo usada pelas grandes empresas de petróleo e poderia ser usada por empresas de outras indústrias também.

Todas as empresas na amostra (GRANT, 2003) fazem uso do planejamento estratégico formal, construído em torno de um ciclo de planejamento anual. Os principais estágios desse processo, comuns a todas as empresas, são:

**1. Linhas-mestre de planejamento:** O início do ciclo de planejamento é o anúncio feito pelo escritório central da corporação das linhas-mestre e suposições a serem usadas pelos (administradores dos) negócios ao prepararem os seus planos estratégicos por unidade de negócios. Tipicamente essas linhas-mestre incluem algumas características do mercado para o período de planejamento - demanda, fornecimento, preços, margens - que não são propriamente previsões, mas um conjunto de premissas de forma a dar uma base comum para o planejamento estratégico em toda a empresa. Além disso, o gerenciamento corporativo dá uma direção geral para o processo de planejamento através de afirmativas a respeito de prioridades, linhas-mestre (usualmente relacionadas com a locação de recursos) e expectativas.

**2. Rascunho de planos de negócios:** Os planos estratégicos são formulados de baixo para cima; os negócios individuais tomam a iniciativa de formular os planos estratégicos.

**3. Discussão com o escritório-central:** Os rascunhos do plano de negócios são submetidos ao escritório-central e discussões entre os gerentes setoriais e corporativos são entabuladas para discutir a razão das estratégias elaboradas, as implicações de performance de tais estratégias e a compatibilidade da estratégia de negócios com os objetivos corporativos.

**4. Revisão dos planos de negócios:** A partir das discussões acima, os planos de negócios são revistos.

**5. Orçamentos anuais de capital e de operações:** O planejamento estratégico está intimamente ligado ao processo de orçamento anual.

6. **Plano corporativo:** Ao agregar os diversos planos de negócios, o plano corporativo é formado pelo departamento de planejamento corporativo.

7. **Aprovação da diretoria:** A formalidade final do planejamento estratégico é a aprovação dos planos corporativo e de negócios pela diretoria.

8. **Objetivos de performance:** A partir dos planos corporativo e de negócios um número limitado de objetivos-chave estratégicos e financeiros são extraídos para dar a base de monitoramento e avaliação de performance.

9. **Avaliação da performance:** Os planos dão a base para a avaliação da performance corporativa e de cada negócio. Para as empresas em que o ano financeiro corresponde ao ano do calendário, o ciclo de planejamento começa na primavera.

Nenhuma das empresas reconhece o planejamento estratégico como um caminho único de carreira. Os planejadores corporativos são tirados do gerenciamento de linha dos diversos negócios e de outras funções de direção (apoio, TI). Tipicamente, eles ficam de três a cinco anos nos postos de planejamento estratégico antes de retornarem às suas áreas de origem.

Várias empresas explicaram que as escolhas dos departamentos de planejamento corporativo refletiam a intenção de combinar as habilidades analíticas de jovens funcionários com a profunda experiência de gerentes há muito tempo em suas posições. Em todas as empresas, ser indicado para o planejamento corporativo é visto como um estágio de desenvolvimento importante na carreira, oferecendo exposição em nível corporativo e uma perspectiva geral dos negócios para executivos promissores.

Como pode ser percebido, há um claro diálogo entre o escritório central e as unidades de negócios, em um ir e vir de informações e decisões que eventualmente irão produzir as ações e os resultados a serem avaliados posteriormente. Esse diálogo é apresentado como inesperado (do ponto de vista teórico). Nem o planejamento estratégico mais formalista (ANSOFF, 1991), nem a estratégia emergente (MINTZBERG,

1990) parecem ter previsto tal tipo de troca entre a alta gerência e as linhas de frente dos negócios.

Ao mesmo tempo, também é perceptível que os ciclos anuais de planejamento também ensejam um contínuo exercício do pensamento estratégico tanto no nível corporativo, quanto no nível das unidades de negócios.

Por outro lado, as principais diferenças entre as empresas pesquisadas em Grant (2003) são as seguintes:

1. **Formalidade e Regularidade.** Muitas empresas têm sistemas de planejamento mais formais (mais baseados em relatórios escritos e apresentações formais), mais regulares (em termos de ciclo anual) e menos flexíveis que outras empresas. Essas diferenças estão relacionadas em primeiro lugar às diferenças de estilo gerencial. O grau de formalização também está ligado à ênfase dada aos objetivos de performance no processo de planejamento estratégico. As empresas que colocam maior ênfase no estabelecimento de objetivos financeiros rigorosos para seus negócios também têm processos de planejamento que são comparativamente informais. Ao mesmo tempo, empresas que enfatizam o controle estratégico põem grande ênfase em planos estratégicos escritos e processos formais de aprovação. Em termos de regularidade, todas as empresas seguem um ciclo anual. Entretanto, algumas atualizam a análise ambiental e os objetivos de performance anualmente ou mais frequentemente, mas só revisam suas estratégias quando as circunstâncias o requerem.

2. **O horizonte de tempo dos planos estratégicos.** Tipicamente, os planos estratégicos são de 4 a 5 anos, embora os horizontes de planos a respeito de fornecimento e matéria-prima (upstream planning) cheguem a horizontes de 15 anos. Várias empresas operam com dois sistemas de planejamento: longo prazo de 10 anos ou mais e cenários qualitativos e planos baseados em planejamento de médio prazo, mais detalhados e quantitativos e envolvendo um maior comprometimento.

3. **Diferenças no papel e nas atividades dos departamentos de**

planejamento. Entre as empresas que sofreram reorganizações internas de larga escala, o planejamento estratégico funcionou como um proeminente mecanismo de coordenação e de integração. Um papel mais intervencionista do departamento de planejamento estratégico foi encontrado entre as empresas nas quais os planejadores estratégicos davam mais consultoria interna a outros departamentos. As empresas que creditam um papel mais abrangente para o seu pessoal de planejamento estratégico tendem a ter departamentos de planejamento maiores.

Ao que tudo indica, essas diferenças decorrem muito mais da variedade de culturas organizacionais que da aplicabilidade do planejamento estratégico. Além disso, o desenvolvimento organizacional de cada empresa (empresa privada, privatizada, pública) também parecem exercer influência sobre a sua abordagem estratégica.

Pode-se ainda somar a isso, o conjunto de reações distintivas de cada empresa aos desafios impostos pelo mercado (crises do petróleo, globalização, guerras, etc.). Essas reações ocorrem em função de perspectivas diferentes, elaboradas a partir do posicionamento de cada firma na indústria.

Apesar de um estudo de casos não ter poder de generalização, é certo que a pesquisa de Grant (2003) tem muito a contribuir com a implementação do planejamento estratégico nas mais diversas indústrias, por empresas as mais diferenciadas.

#### Referências:

1. ANSOFF, H. Igor; Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management"; Strategic Management Journal; vol. 12; pp. 449 a 461; 1991.
2. GRANT, Robert M.; Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors; Strategic Management Journal; vol. 24; pp. 491 a 517; 2003.
3. McCRAKEN, Grant; The long interview; 1a. Edição;

Londres; Sage publications; 1988; 88 pág.; ISBN: 0-8039-3352-5.

4. MINTZBERG, H; The design school: reconsidering the basic premises of strategic management; Strategic Management Journal; vol. 11; pp. 171 a 195; 1990.