



# A ÚLTIMA DISCIPLINA DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DIDÁTICO E INTEGRADO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

**Carlos Alberto Gonçalves  
Daniela Ferro Oliveira**

---

---

## Resumo

---

*Os últimos períodos do ensino de Administração geralmente incluem em seus currículos a disciplina de Planejamento Estratégico e/ou de Política e Administração Estratégica. No sentido amplo, é uma disciplina desafiadora e de grande responsabilidade, por exigir análises do enorme conjunto de conhecimentos sobre os ambientes e atores constitutivos da empresa analisada. Algumas empresas adotam as atividades de “fazer o planejamento estratégico” como forma de reflexão, direcionamento e melhoria de racionalidade na pragmática da gestão estratégica. Este trabalho aborda, como ênfase, uma proposta de formato ou esboço de orientação à elaboração de Planejamento Estratégico – PE. Para isso, busca consorciar um modelo (frame) como base, proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), e realizar uma bricolagem de ferramentas de suporte descritas por vários autores e espalhadas pela literatura. Discute-se, ainda, a riqueza de representação dos frames como forma disciplinadora da abstração humana (MILLER, 1956). Busca-se com isso não somente auxiliar no ensino da disciplina de PE, mas também oferecer aos executivos e consultores, na coordenação empresarial, elementos para a melhoria das atividades do “fazer o planejamento estratégico”.*

**Palavras-chave:** *Planejamento estratégico, administração estratégica, processos.*

---

## Introdução

---

A atual comunidade comercial mundial está marcada por palavras-chaves e de ordem que refletem as mudanças sociais, tecnológicas, ideológicas e de consumo, como: comércio eletrônico, Internet, competição, globalização e, em administração, estratégia, uma das mais importantes (GONÇALVES; REIS; GONÇALVES, 2001). Agir estrategicamente hoje significa, para as empresas, adotar ações para competir e obter retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A literatura ainda discute muito a questão da vantagem competitiva sustentável, que, para esses autores e para Porter (1990), é atingida assim que se torna de difícil imitação ou reprodução e agrega valor. Nada mais razoável e seguro, portanto, do que realizar um determinado planejamento estratégico e inserir a empresa no contexto global com certo controle dos riscos envolvidos.

Além disso, apesar da prática efetiva cotidiana da gestão estratégica, *vis-à-vis* da dinâmica das organizações, advindas dos eventos constitutivos dos mercados competitivos, há várias empresas que ainda praticam com alguma regularidade o seu planejamento estratégico (PE). Reconhece-se que o PE se faz necessário, principalmente nas grandes empresas com inúmeros projetos, grande quadro de pessoal com com-

petências diversificadas e *mix* de produtos, dentre outros. Nos setores de elevada competição, com mudanças já rotinizadas por grandes eventos anuais em sazonalidades, tem-se observado a baixa utilização do PE no que tange à sua formatação apenas documental. Mesmo para as empresas em setores de elevada competição, o planejamento estratégico tem sido aplicado como instrumento de melhoria da racionalidade da gestão estratégica e vice-versa.

Revisitando-se várias empresas, percebe-se ainda a prática das reuniões em hotéis, telefones celulares desligados, onde grupos de dirigentes se encontram para elaborarem o planejamento estratégico da empresa. Nessa atividade imaginam que a dinâmica competitiva dos setores ficará estática enquanto fazem o seu PE. Muitas empresas, principalmente as de grande porte, têm incorporado essa pragmática à sua rotina anual de atividades – mostrando que o “o PE está vivo”. Nesse PE são alocadas lógicas de ações para o futuro, contingências, parcerias, recursos a serem distribuídos funcionalmente, e é comum ouvir-se que isso está ou não previsto, orçado e planejado.

Vários autores apresentam modelos (*frames*) com o intuito de orientar os dirigentes na construção do processo de administração estratégica (KOTLER, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; SERRA;

TORRES; TORRES, 2004; AAKER, 2001).

No desenvolver do trabalho é justificada a escolha do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) comparativamente ao de Aaker (2001) em razão de amplitude, elementos constitutivos e sugestiva capacidade de generalização.

O estudo analisa os referidos modelo de PE, com uma perspectiva didática e teórica, identificando e posicionando no modelo algumas das principais “ferramentas” conhecidas na literatura, como forma de facilitar a interpretação e a racionalidade. Essa é a dimensão inédita deste trabalho, pois a maioria dos autores apresenta as ferramentas separadas do modelo de maior abstração, sem estabelecer vínculos entre eles.

O elenco de ferramentas a ser estudado para compor o modelo maior é: análise Estap e Diamante, matriz BCG – do Boston Consulting Group, a técnica de BSC – *Balanced scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), a ferramenta de FCS – fatores críticos de sucesso na matriz EFE, análise Swot ou Fofa, cadeia de valor e cinco forças, curva de aprendizagem e de experiência, curva do ciclo de vida dos produtos, alianças estratégicas, curva S e curva M.

Este trabalho inclui a apresentação do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) como *frame* de re-

ferência, a exposição das ferramentas escolhidas para apoio ao pensamento estratégico e justificativa das ações sobre o modelo de referência, a proposição do modelo revisado e as conclusões e recomendações.

---

## Marco teórico do estudo

---

Estratégia pode ser definida como um plano ou padrão a ser desenvolvido, especialmente a longo prazo. Os livros mais clássicos (OHMAE, 1982; MINTZBERG, 2004; PORTER, 1986; RIES; TROUT, 1986) a definem como um conjunto de elementos e procedimentos que garantam a sobrevivência e o desenvolvimento da organização a longo prazo.

Nesse contexto insere-se o planejamento estratégico, que vem se tornando um modismo, apesar de realmente essencial. Mintzberg (2004) indaga o porquê de se planejar. Uma vez que prever o futuro é praticamente impossível, planeja-se, levando-se em conta as variáveis envolvidas no negócio da empresa. O autor afirma que, algumas vezes, a fase de planejamento da empresa pode ser tão superficial que seus idealizadores preocupam-se mais com ideais vagos do que em encontrar posições viáveis para o projeto.

Planejar pode significar pensar no futuro, tentar controlá-lo, tomar decisões, integradas ou não.

Mintzberg (2004) cita todas essas possibilidades e pode-se inferir que o planejamento está intimamente relacionado ao possível sucesso futuro, e que é imprescindível para a organização que deseja controlar melhor suas atividades.

Vários autores têm apresentado a forma de se conduzir um PE através, primeiramente, de uma sequência de quadros semânticos interligados por arcos e setas. Inicialmente considera-se que, ao mesmo tempo que útil, a abstração, se não orientada, torna-se o elemento mais anárquico na forma de pensar do ser humano. Como a estratégia é muitas vezes tratada como um recurso polissêmico, apresentando várias formas de se dirigir o pensamento para diferentes contextos, o uso de *frames* disciplinadores torna-se fundamental. Além disso, o ensino e a pragmática da administração, embora lidem com elementos concretos como pessoas, processos materiais, etc., têm uma forte componente abstrata, que são formatos de gestão. Assim, uma ampla utilização de *frames* tenta “concretizar” e apoiar o disciplinar da abstração, atribuindo uma lógica estrutural como forma de encaminhamento de algum tipo de “objeto” em

fluxo ou de interpretação. Um dos autores de inteligência artificial que tratou dos uso de quadros como referência de apoio ao fluxo de abstrações disciplinadora da cognição foi Marvin Minsky (1974, p. 104)<sup>1</sup>, que, no artigo “A framework for representing knowledge”, discute amplamente a forma de usar *frames* como esquema para apoiar a cognição:

Um *frame* é uma estrutura de dados para representar uma situação estereotipada, tal como estar em um certo tipo de sala de estar, ou ir a uma festa de aniversário de criança. Anexado a cada *frame* estão vários tipos de informação. Algumas dessas informações são sobre como utilizar o *frame*. Algumas são sobre o que as pessoas podem esperar que vá acontecer. Algumas são sobre o que fazer, caso estas expectativas não sejam confirmadas. Podemos considerar um *frame* como uma rede de inter-relações. (Tradução dos autores)

Deve-se criticar o modo geral de representação do conhecimento através dos *frames* propostos pelos autores da área de administração – possuem bem menos rigor que as plantas adotadas pelos engenheiros. Esses cuidam dos significados de

---

1. A Framework for Representing Knowledge - Marvin Minsky - MIT-AI Laboratory Memo 306, June, 1974. Reprinted in The Psychology of Computer Vision, P. Winston (Ed.), McGraw-Hill, 1975. Shorter versions in J. Haugeland, Ed., Mind Design, MIT Press, 1981, and in Cognitive Science, Collins, Allan and Edward E. Smith (eds.) Morgan-Kaufmann, 1992 ISBN 55860-013-2.

cada elemento de uma representação, com legendas e direção dos fluxos de ações, informações. Considera-se que um dos poucos autores cuidadosos com os *frames* apresenta-se no contexto da análise da dinâmica das organizações proposta por Forrester (1997). Os *frames* apresentados, em geral, deveriam seguir uma analogia com os modelos de estruturação da linguagem segundo as dimensões de contexto (pragmática), a semântica, a sintaxe e o léxico. Via de regra, peca-se já no léxico, pois não explicam os símbolos adotados através de legendas, nem apresentam orientação de direcionamento e sentido de ligação dos símbolos adotados, ferindo a lógica. Muitas vezes, os símbolos em quadros têm significados ambíguos, prejudicando a semântica. Quanto à visão integrativa, global do *frame*, apresenta-se sem um contexto que mostre sua validade contextual, prejudicando a sua ligação e funcionalidade com pragmáticas, criando-se o heteromorfismo do modelo com os campos de aplicação.

No caso da Administração, diz-se que o *frame* deverá: a) ter consistência estética, uma representação de fácil leitura e interpretação pelos leitores de forma não ambígua e superando subjetividades; b) ser gestáltico e cartesiano, permitindo ao mesmo tempo a visão do todo e alguma fragmentação funcional para interpretação e implementação de ações;

c) aderência: representar e capturar de forma adequada a pretensa realidade que modela.

---

## O modelo proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

---

O modelo (*frame*) proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) abrange três fases do processo de administração estratégica: 1) insumos e informações estratégicas; 2) ações estratégicas propriamente ditas; 3) resultados estratégicos. O processo tem ainda a fase de *feedback*, quando as informações agregadas ao final retornam para auxiliar um novo ciclo.

O processo demonstrado na FIG. 1 mostra um conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma organização consiga competir estrategicamente e tenha retornos superiores à média.

Todo o processo tem início com os *inputs* gerados pelos insumos de informações estratégicas (que são os ambientes externo e interno e a intenção e missão estratégicas), culminando na formulação e implementação da estratégia, que formam a fase de ações estratégicas. Essas são as condições indispensáveis para se obter os resultados desejados na competitividade estratégica e nos retornos financeiros.

Primeiramente, serão descri-

tas cada fase e ação estratégica inserida no modelo da FIG. 1, para a posterior apresentação das ferramentas estratégicas e suas relações com o modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

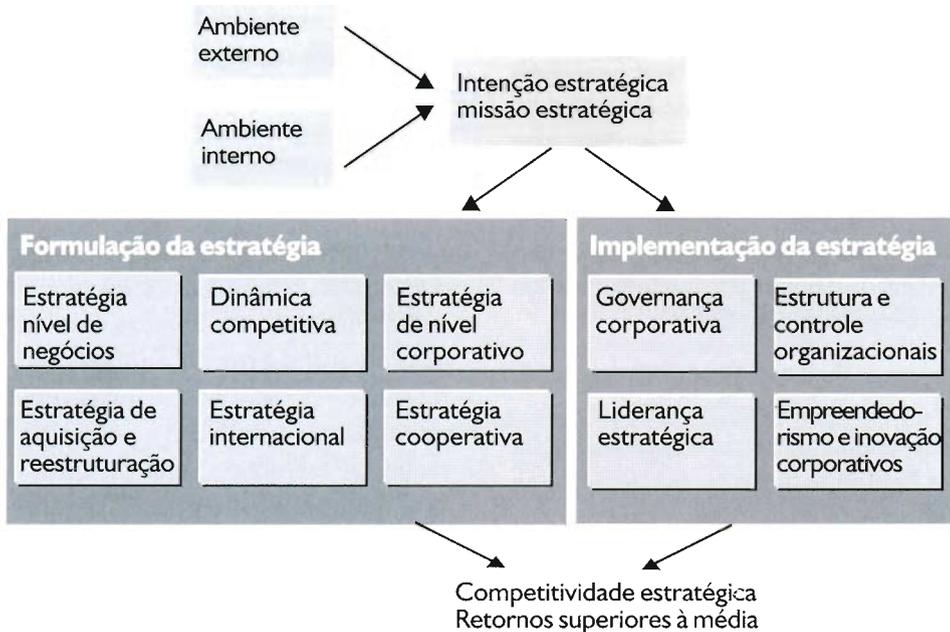
Num primeiro momento, analisando-se o modelo da FIG. 1, percebe-se que os ambientes externo e interno influenciam diretamente a intenção e missão estratégicas.

O ambiente externo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), exerce influência sobre as opções es-

tratégicas de uma organização e suas decisões. Com base nas novas informações, conhecimentos e capacidades sobre concorrentes, clientes e outros *stakeholders*, a empresa garante o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e adota medidas para reduzir o efeito do impacto ambiental.

Combinado com o ambiente externo, o ambiente interno auxilia na formulação da intenção e missão estratégicas, que por sua vez colaboram na busca da competitividade es-

FIGURA 1  
PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – MODELO ADAPTADO



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)

estratégica. Analisando-se a empresa internamente, ela própria determina o que poderá fazer com os recursos, capacidade e competências que possui. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as decisões tomadas pelos gestores em termos daqueles fatores influenciam significativamente a habilidade da organização em desenvolver e sustentar vantagens competitivas e adquirir retornos superiores à média.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a intenção estratégica é o ato de impulsionar e dirigir os recursos internos e as competências essenciais de uma empresa, com a finalidade de cumprir as metas numa atmosfera competitiva. Combinando os recursos adequadamente, a empresa é capaz de gerar um desempenho inimaginável e só terá sido constituída apropriadamente quando todas as pessoas envolvidas acreditarem nela e em seu desempenho.

Já a missão estratégica, diferentemente da intenção, orientada para o ambiente interno, é uma declaração dos objetivos de alcance de mercado de uma organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Kotler (2000) afirma que a missão da empresa deve ser compartilhada com gerentes, funcionários e clientes, gerando um senso comum de propósito, oportunidade e direção. A intenção, juntamente com a missão estratégica, determina o discernimento

exigido para criar e implementar as estratégias da organização.

Na segunda fase proposta por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a formulação e implementação de estratégias devem ocorrer simultaneamente, como mostra a seta dupla entre esses dois grandes grupos de ação (FIG. 1). A estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado de ações e compromissos, que tem por finalidade gerar valor para os clientes e atingir uma vantagem competitiva, utilizando competências em mercados de produtos específicos e individuais. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 146) afirmam que "o cliente é o alicerce das estratégias no nível de negócios bem-sucedidas".

Já a dinâmica competitiva pode ser encontrada quando há uma série de ações e reações entre empresas competindo numa indústria determinada. As organizações devem estar atentas aos movimentos dos concorrentes e às exigências dos clientes. Dessa forma, torna-se cada vez mais importante inovar e investir em qualidade.

Enquanto a estratégia de nível de negócios diz respeito a ações basicamente competitivas, a estratégia de nível corporativo abrange a empresa inteira. Ela pretende ganhar vantagem competitiva por meio da escolha e gestão de um conjunto de negócios que competem em diversos

mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

As estratégias de aquisição e reestruturação estão ligadas à compra de participação em uma empresa por outra, no primeiro caso, e à modificação do seu conjunto de negócios ou estrutura financeira, no outro caso.

A estratégia internacional leva em conta a venda de produtos em mercados fora daquele doméstico de uma organização. Novas oportunidades e a globalização impulsionam esse tipo de estratégia.

As estratégias cooperativas podem ser em forma de alianças estratégicas, um modo de dividir esforços com outras empresas, combinando recursos e capacidades únicos para criar competências essenciais de difícil imitação pelos concorrentes.

Na parte da implementação da estratégia, a governança corporativa representa a relação entre os investidores, a qual determina e controla a direção estratégica e o desempenho das organizações. Também cuida para que as decisões sejam tomadas eficientemente. Reflete os valores de organização, estabelecendo certa ordem entre os proprietários e os gerentes.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 443), “escolher a estrutura e controle organizacionais que implementam de maneira eficiente as estratégias escolhidas é um desafio

fundamental para os gerentes”. A estrutura é a configuração formal dos procedimentos da empresa. Pode ser simples, funcional ou multidivisional, segundo os autores.

A liderança estratégica antecipa e mantém flexibilidade e delega poderes para criar mudança estratégica, quando necessário. Envolve administrar por meio de outros e lidar com mudanças. Preocupa-se com o desenvolvimento do capital humano e com a cultura organizacional que influencia os negócios empresariais.

Por último, o empreendedorismo e inovação corporativa fecham a fase de implementação. A inovação cria e gera novas idéias. O empreendedorismo corporativo desenvolve a inovação na organização. Tudo isso afeta os esforços da empresa em obter competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média.

---

### **Análise de organizações, modelo de Aaker (2001)**

---

O modelo proposto por Aaker (2001) pode ser utilizado com a finalidade de identificar e posicionar os componentes da empresa e suas integrações. O esquema (FIG. 2) tem como eixo principal quatro construtos-chave: estrutura, sistemas, pessoas e cultura.

O modelo inclui, assim como

o de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a análise dos ambientes externo e interno da empresa, mostrando que pode ser estudado conjuntamente com o da FIG. 1.

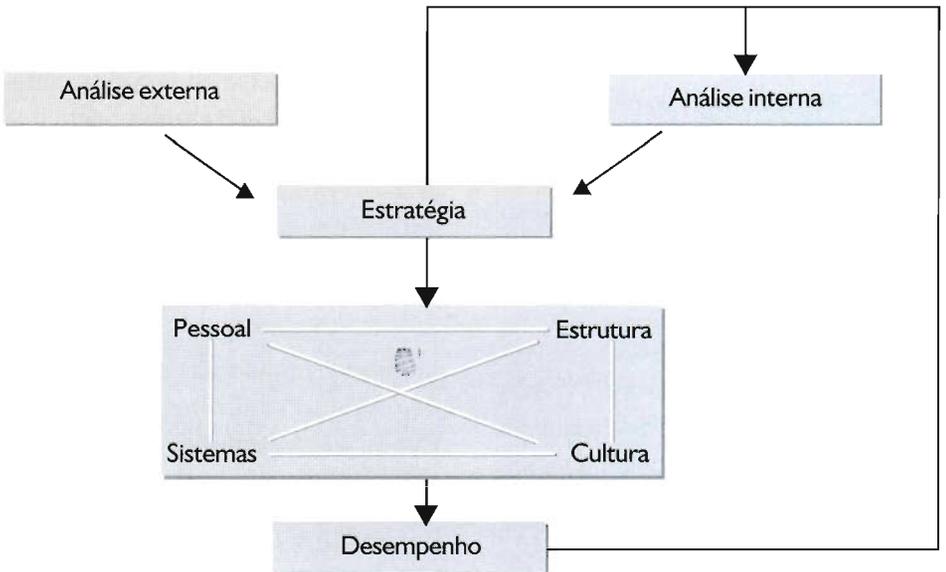
Além disso, a dimensão estrutura está presente nos dois modelos, sendo o modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) muito mais elaborado que o de Aaker (2001). Ambos terminam numa avaliação do desempenho das estratégias realizadas pela organização. Da mesma forma, as dimensões do eixo principal de Aaker (2001) estão estreitamente ligadas,

assim como as fases de formulação e implementação da estratégia do modelo da FIG. 1.

Infere-se, portanto, que o modelo de Aaker (2001) pode ser considerado como um *frame* levemente reduzido daquele de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), diferindo principalmente nas dimensões pessoal e cultura.

Aaker (2001) valoriza também a competência organizacional das pessoas, as quais contribuem para as empresas com suas atitudes, experiências e habilidades. O autor enfatiza também a questão da moti-

FIGURA 2  
**QUADRO TEÓRICO PARA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Aaker (2001)

vação e estimulação de desafios entre os empregados.

A cultura, para os dois autores, é um conjunto de valores, normas de comportamento e símbolos que as nutrem, e está bem delineada no modelo de Aaker (2001). Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 505), a cultura se encaixa no estudo da liderança estratégica. Os autores afirmam que “modelar o contexto dentro do qual a firma formula e implementa suas estratégias – ou seja, modelar a cultura organizacional – é tarefa fundamental dos líderes estratégicos”.

---

### **Ferramentas de apoio à análise, projeto e implementação do planejamento estratégico**

---

Na elaboração do planejamento estratégico, os grupos de trabalho aplicam várias ferramentas de diagnóstico e análise que não devem aparecer no documento final resultante do trabalho. Neste apresentam-se os macro-itens como: descrição do negócio, visão, missão, principais valores, objetivos gerais de crescimento, metas gerais (quantificadas) e seus desdobramentos em ações funcionais (marketing, finanças, pessoal, produção).

Para o leitor final do PE não aparece o uso de ferramentas como BCG, BSC, FCS, dentre outras. Esses

formatos “ficam na gaveta” como documentos a serem recuperados, se necessário, como memória auxiliar dos procedimentos executados para se chegar ao PE final. Esse PE pode ser mostrado ao público, aos acionistas da empresa e, evidentemente, sua publicação em detalhes poderia revelar dimensões estratégicas e, portanto, informações para a concorrência, comprometendo a competitividade da empresa.

---

### **Análise Estap e Diamante**

---

Essas análises compreendem estudos sobre indicadores e tendências nas macrodimensões da economia, social, tecnologia, impactos ambientais, política – Estap (QUI-CKMBA, 2004). Um *brainstorming* inicial feito pelo grupo dirigente assistido por especialistas pode promover um cenário do ambiente em que a empresa estará imersa. Nessas grandes dimensões ocorrem indicadores da massa salarial dos segmentos, tendências de comportamento de classes sociais, ideologias sobre impactos ambientais, dependências tecnológicas, mudanças políticas adotadas pelo governo, estabilidade e confiabilidade nos contratos, dentre outros. Essa análise, certamente, poderá fornecer subsídios para outras, como a Swot. Nessa linha pode-se incluir o Diamante de Porter, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.

326) – determinantes de vantagem nacional, compreendendo as quadro dimensões: fatores de produção, condições de demanda, indústrias relacionadas de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade da firma. Essa ferramenta de análise é útil ao diagnóstico para a entrada (ou saída) em setores e internacionalização.

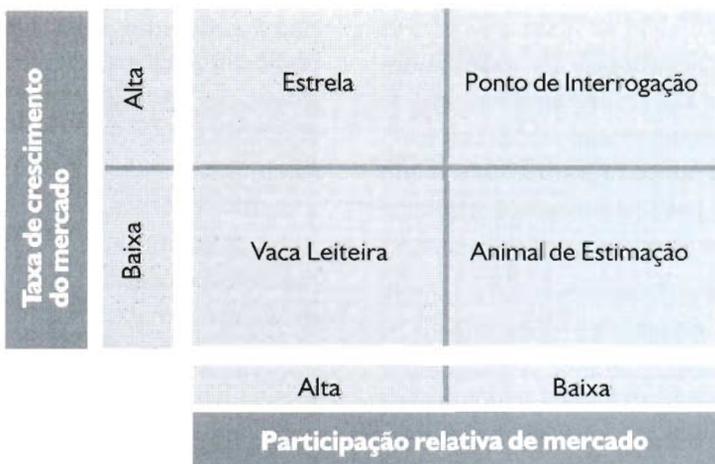
### Matriz BCG

Considerada útil na análise de portfólio de produtos e posicionamento no ambiente externo, a abordagem do Boston Consulting Group tornou famosa a matriz de crescimento/participação, a popular Matriz BCG.

Desenvolvida pelo grupo líder em consultoria de gestão, a matriz relaciona a taxa de crescimento do mercado, no eixo vertical, com a participação relativa de mercado, no eixo horizontal. É, portanto, um modelo apresentado num gráfico de quadrantes (KOTLER, 2000), e quatro grandes posições podem surgir: pontos de interrogação, estrelas, vacas leiteiras e animais de estimação (FIG. 3).

A matriz pretende calcular a taxa de crescimento do mercado através do uso do caixa financiando o capital de giro. A participação relativa de mercado, por sua vez, é calculada a partir da razão entre as vendas do produto da empresa e as vendas do produto concorrente de maior

FIGURA 3  
MATRIZ DE CRESCIMENTO/PARTICIPAÇÃO – BCG



Fonte: Kotler (2000)

venda no segmento de mercado considerado.

Começa-se pela análise dos pontos de interrogação, negócios que operam em mercados de alto desenvolvimento, porém com baixas participações relativas. Essa fase requer muitos investimentos para acompanhar o alto crescimento em direção à posição de líder do mercado. Já a fase de estrelas é atingida quando o negócio de ponto de interrogação torna-se bem-sucedido. Essa fase é a líder em mercados de alto crescimento, apesar de não possuir substancialmente um fluxo de caixa positivo.

Segundo Kotler (2000), a taxa de crescimento de mercado pode cair bastante, mas se o negócio ainda tiver a participação relativa mais alta naquele setor, a estrela torna-se uma vaca leiteira. Nessa fase o negócio gera muito caixa e goza de maiores margens de lucro.

Os animais de estimação, conforme FIG. 3, são aqueles negócios com baixas participações nos mercados de pouco crescimento. Podem gerar até prejuízos e estão fortemente ligados às questões sentimentais.

Verificando agora a matriz BCG em relação ao modelo do processo de administração estratégica de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), nota-se que o primeiro modelo está intimamente ligado na parte de estratégia no nível de negócios do segundo,

quando se analisam as estratégias de liderança em custo e diferenciação dos negócios, levando-se em conta a participação no mercado e seu crescimento. A matriz BCG é, portanto, essencial para avaliar a viabilidade e a possibilidade de ascensão – ou queda – de cada negócio.

---

### **Balanced scorecard (BSC)**

---

As últimas décadas vêm assistindo a novos conceitos referentes à organização moderna, como, por exemplo, *just-in-time*, produção focada no cliente, reengenharia, etc., os quais traduzem as novas tendências do mercado.

É nesse contexto que se observa o principal diferencial do BSC: ele reconhece que utilizar apenas os indicadores financeiros para avaliar o desempenho de uma organização não é suficiente, uma vez que mostram somente resultados de investimentos e atividades e não se importam com a rentabilidade e sucesso a longo prazo. Essa estratégia de medida se encaixa no perfil do mercado atual, já que procura medir o desempenho em várias dimensões, buscando o êxito.

O modelo tradicional de medida contábil não considera o ambiente altamente competitivo vivido hoje em dia pelas organizações. É preciso, segundo Kaplan e Norton

(1997), que os aspectos intangíveis, embora de difícil reconhecimento, também possam entrar nos modelos de contabilidade financeira. Apesar disso, o BSC deve preservar o foco nos resultados financeiros, pois as medidas financeiras serão fonte de resultados decisivos para mudanças nas organizações.

Seguindo essa lógica, o *Balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão para medir o desempenho organizacional, abrangendo quatro dimensões: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (FIG. 4). Foi criado por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School (KAPLAN; NORTON, 1997). É um instrumento intimamente ligado a questões estratégicas, objetivando auxiliar as empresas na obtenção de vantagens competitivas sustentadas.

À medida que a utilização do *Balanced scorecard* é mais difundida, as organizações notam que ele pode ser usado para uma série de funções, tais como obter consenso em relação à estratégia adotada, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento, alinhar metas dos cargos hierarquicamente inferiores às dos cargos executivos, realizar contínuas revisões estratégicas, etc.

É possível afirmar que o *scorecard* cria uma nova linguagem ao

comunicar a missão e a estratégia à empresa, e o faz segundo os indicadores disponíveis, comunicando decisões atuais e futuras. É nesse contexto que entra a principal finalidade do BSC: canalização de habilidades e conhecimentos de todos os funcionários da empresa, a fim de atingir metas de longo prazo.

Suas perspectivas são interligadas. A satisfação dos clientes os retém na organização e contribui para melhorar sua imagem; a dimensão de processos internos auxilia na busca e identificação dos processos críticos para se alcançar sempre a excelência nos negócios; a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como base a melhoria da qualidade e inovação, além de investimento nas competências dos empregados. Essas três perspectivas estão estreitamente direcionadas aos objetivos financeiros da organização, sendo a meta principal gerar retornos financeiros.

Analisando-se o *frame* do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) em conjunto com o de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), observa-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC está relacionada com a fase de empreendedorismo e inovação corporativos dos outros autores. Da mesma forma, a dimensão de processos internos do primeiro modelo complementa a de estrutura e controle organizacionais do segundo. A perspectiva de satisfação dos clientes asso-

FIGURA 4  
PERSPECTIVAS DO BSC



Fonte: SAS (2004)

cia-se à dimensão de estratégia de nível de negócios, uma vez que está relacionada à segmentação de mercados e à constante busca por atender às necessidades dos consumidores. Finalmente, a dimensão indicadores financeiros é a mais relevante tanto no BSC quanto no modelo de processo de administração estratégica, onde se buscam retornos superiores à média.

---

### **Matriz de avaliação de fatores externos (EFE – External factor evaluation)**

---

Essa matriz relaciona os fatores críticos de sucesso (FCS) que colaboram para a análise de aspectos ambientais, culturais, econômicos, sociais, demográficos, tecnológicos, entre outros existentes no contexto

da organização (DAVID, 1998). Para Aaker (2001, p. 34), um FCS (ou fator-chave de sucesso, segundo esse autor), é um “ativo competitivo ou uma competência que é necessária para vencer em um mercado”. Desenvolver estratégias, no entanto, requer basear-se em difíceis decisões sobre os futuros FCS de sucesso.

O Quadro 1 mostra como se deve montar a matriz de avaliação de fatores externos a partir da identificação dos FCS.

Para prosseguir com a aplicação da matriz EFE, há certos passos a serem seguidos:

- a) deve-se primeiramente listar os fatores críticos de sucesso (FCS) externos, das oportunidades às ameaças;
- b) depois deve-se determinar, para cada fator, um peso que varie de 0.0

QUADRO 1  
MATRIZ EFE

Fatores Críticos de Sucesso		Peso	Desempenho	Resultado
Oportunidades	Fator 1	W1	D1	W1xD1
	Fator 2	W2	D2	W2xD2
	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....
Ameaças	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....
	Fator n-1	Wn-1	Dn-1	Wn-1xDn-1
	Fator n	Wn	Dn	WnxDn
<b>Somatório</b>				

Fonte: David (1998)

(não importante) a 1.0 (muito importante). O peso indica a importância do fator no alcance de sucesso pela indústria; a soma dos pesos associados aos fatores deve ser igual a 1.0;

c) pontua-se cada FCS externo de 1 a 4, indicando a efetividade da resposta da organização ao fator. 4 - a resposta é superior, 3 - a resposta é acima da média, 2 - a resposta é média e 1 - a resposta é pobre;

d) multiplica-se cada peso pelo ponto recebido pelo fator na etapa anterior;

e) somam-se os resultados obtidos no passo anterior, obtendo-se o resultado total da organização; quanto mais alto esse resultado, mais a organização aproveitará as oportunidades e reduzirá as ameaças.

Essa mesma matriz pode ser utilizada para analisar os fatores internos da empresa. Esse estudo contribui para a consideração e verificação dos recursos disponíveis na organização. Isso está diretamente relacionado com a fase de análise dos ambientes externo e interno do modelo da FIG. 1.

Já para Bullen e Rockart (1981), o objetivo do método de FCS é eliciar os fatores componentes mais relevantes de um sistema. O princípio básico do processo é o de que o próprio usuário é capaz de definir suas necessidades de dados. O método, para eles, consiste das seguintes fases:

Primeira fase e primeira reunião: (a) fazer a seguinte pergunta ao decisor (informante): enunciar os

principais fatores críticos de sucesso no desempenho funcional para o alcance de objetivos relativos ao seu negócio; (b) anotar os fatores e pedir ao informante que os ordene do mais ao menos importante.

Segunda fase e segunda reunião: (a) pedir ao informante que enuncie novamente os fatores críticos de sucesso; (b) pedir para ordená-los, como da primeira vez.

Bullen e Rockart (1981) sugerem, então, comparar as duas listas. Se forem iguais, então os fatores foram enunciados com sucesso. Caso contrário, deve-se apresentá-las ao decisor e tentar ajustá-las.

A metodologia de fatores críticos de sucesso é muito útil no início do processo de planejamento estratégico indicado na FIG. 1, uma vez que define os objetivos e metas que a organização pretende atingir.

---

### **Forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (Swot ou Fofa)**

---

Essa é uma das mais famosas técnicas de direcionamento de abstrações para se elaborar PE (STERN; STALK JR., 2002). Nessa técnica há o direcionamento da visão do decisor segundo duas direções matriciais (especialmente cartesianas). O eixo das abcissas olha para o exter-

no, buscando os pontos de ameaças e oportunidades; no eixo das ordenadas buscam-se os pontos de forças e fraquezas. Advoga-se sua prática para apoio ao PE e constata-se que realmente possui grande conteúdo informacional – que até confunde a síntese para direcionamento de decisão. Entre suas limitações, pode-se apontar os desafios de interpretação, pois é possível que haja oportunidades e ameaças internas ou forças e fraquezas do ambiente externo. Além disso, devemos reforçar nossas fraquezas para aproveitar oportunidades ou evitá-las.

---

### **Cadeia de valor (CV) e cinco forças (5F)**

---

A cadeia de valor é um *frame* que apóia a análise e a visão dos recursos e processos internos da empresa (PORTER, 1986). As cinco forças mostram uma competência de análise externa da empresa. O consórcio das duas técnicas pode apoiar o decisor no direcionamento de suas abstrações para as dimensões interna e externa da empresa e também no sentido do que fazer nas lógicas *inside out* (de dentro ver o que se pode fazer fora) e *outside in* (de fora ver o que se pode fazer dentro). São *frames* ricos em informação para a dimensão analítica e trazem desconforto para a fase de síntese (o que fazer).

---

## Curvas de aprendizagem e experiência (CAE)

---

Os estudos de curva de aprendizagem mostram como os custos totais de produção se reduzem com os ganhos de conhecimento das equipes. Ao lançar novos produtos, a empresa deve se lembrar de que terá de aprender os processos, calibrar linhas de produção, negociar com novos fornecedores, etc. (BETHELEN, 1999). A CA possui em geral o formato de uma hipérbole descrita pela projeção. Em sua ordenada, os custos de produção e, em abscissa, o tempo. Enquanto se aprende, incorre-se certamente em custos e perdas indesejáveis. A concorrência sabe disso – podendo utilizar o momento para baixar preços e subjugar o novo entrante nos mercados (GHEMAWAT, 2000). De forma parecida, a curva de experiência implica redução de tarefas repetitivas e do tempo necessário para se produzir unidades. Segundo Stern e Stalk Jr. (2002), “o custo do valor agregado cai aproximadamente de 20% a 30% cada vez que a experiência acumulada duplica”. A curva é expressa nas ordenadas pelo preço final de oferta *versus* a quantidade acumulada da produção.

---

### Curva do ciclo de vida de produtos - CCV

---

A curva do ciclo de vida do

produto possui o formato de uma “montanha” (parábola), nas ordenadas o volume de produtos vendidos e na abscissa o tempo (BETHELEN, 1999). A curva torna-se pobre em informação se não for consorciada com variáveis como preços, giro, importância no *mix*, dentre outras. A curva compreende as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio. O ciclo de vida dos produtos pode ser consorciado com a matriz BCG para fornecer idéias das decisões sobre os portfólios de produtos.

---

## Alianças estratégicas (AE)

---

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) propõem ferramentas para justificar a necessidade de se propor alianças estratégicas. Uma delas é por tipo de comportamento de consumidores por mercados, ou seja, aqueles de ciclo lento, ciclo padrão, ciclo rápido. Os autores propõem tipos de aliança em: (a) nível de unidades de negócio: alianças complementares; para redução da competição; resposta à competição; redução de incerteza; (b) nível corporativo: alianças por diversificação; sinérgicas; franquias.

---

### Curva S e curva M – CS&M (governança corporativa)

---

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) propõem atenção aos dois tipos

de risco de contratação de terceiros para a administração corporativa. Segundo os autores, a curva S diz respeito à opção de gestão pelos acionistas proprietários (ou investidores), com riscos em resultados e políticos, enquanto a M significa a gestão por contrato de dirigentes não proprietários, com riscos de seus empregos e políticos. Assim na curva S os dirigentes deverão optar por minimização dos riscos e podem preferir focar um negócio (economia de escala), aumentando a rivalidade do setor, ficando mais à retranca quanto à diversificação. Já na curva M, os executivos, para reduzir risco de emprego, deverão buscar maior diversificação, tendendo à economia de escopo.

---

## Um modelo resultante

---

O Quadro 2 mostra uma proposta para a aplicação das ferramentas citadas no apoio à execução das análises das diversas fases do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). O número de técnicas não se esgota facilmente. Escolheram-se aquelas que, de modo geral, a literatura tem apontado.

Há ainda um número maior de técnicas de apoio, incluindo as de natureza mais funcional no plano interno e externo, no nível de marketing, finanças, produção, redes, que podem afetar o desempenho da estratégia e, conseqüentemente, merecem a atenção do decisor.

Assim, como resultante dos itens anteriores e da proposta de uso de técnicas do Quadro 2, sugerem-se os seguintes tópicos ou capítulos para constituir o documento do PE: (a) descrição do negócio; (b) missão, visão, principais valores corporativos; (c) estratégia corporativa – objetivos gerais e específicos em nível corporativo, principais planos e metas em nível corporativo; (d) estratégia de negócios – objetivos gerais e específicos em nível de negócios, principais planos e metas em nível de negócios; (e) estratégia internacional (se for o caso); (f) planos de investimentos; (g) políticas corporativas; (h) conclusões. A FIG. 5 ilustra a proposta final para a elaboração do PE.

Evidentemente, o projetista do PE deve cuidar dos alinhamentos qualitativos e quantitativos entre as várias fases.

---

## Conclusões

---

As contribuições apresentadas mostram as possíveis ligações de ferramentas, em nível de abstração mais baixo, com as lógicas maiores que estruturam o pensamento estratégico. Apresentou-se o uso de *frames* em analogias com as plantas de engenharia na orientação dos passos para a elaboração do PE, direcionando as abstrações e promovendo encaixamentos.

QUADRO 2

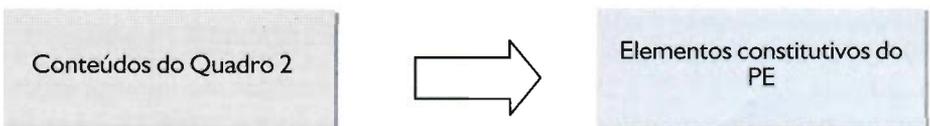
**DISTRIBUIÇÃO DE FERRAMENTAS AO LONGO DO MODELO DE HITT, IRELAND E HOSKISSON (2002)**

<b>Adaptação ao Modelo do Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)</b>	<b>Ferramentas de Apoio</b>
<b>Fase de Diagnóstico e definição de Valores:</b>	
Análise Externa	SWOT, FCS, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Análise Interna	SWOT, CV, CCV, CAE
Intenção Estratégica	FCS
Intenção Estratégica, Visão, Missão e Principais Valores	FCS
<b>Formulação de Estratégia:</b>	
Estratégia de Nível de Negócios	SWOT, CV, CCV, BCG, CAE
Dinâmica Competitiva	SWOT, 5F
Estratégia de Nível Corporativo	SWOT, FCS, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Estratégia de Aquisição e Reestruturação	SWOT, FCS, 5F
Estratégia Internacional	SWOT, FCS, ESTAP, 5F, Diamante, AE
Estratégia cooperativa	SWOT, FCS, 5F
<b>Implementação da Estratégia:</b>	
Governança Corporativa	CS&M
Estrutura e Controle Organizacionais	-
Liderança Estratégica	-
Empreendedorismo e Inovação Corporativa	-
<b>Controle e Avaliação:</b>	
Competitividade Estratégica, Retornos superiores à Média	BSC

Fonte: Pesquisa teórica

FIGURA 5

**RELAÇÃO DO QUADRO 2 E A DOCUMENTAÇÃO PARA O PE**



Fonte: Pesquisa teórica

Os *frames* (como o proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson) mostram-se visualmente mais ricos que os algoritmos lineares, por apresentarem simultaneamente uma visão sinóptica e incremental da estratégia, paralelismos de ações e multidisciplinaridades. Constituem em essência um apoio estrutural, funcional e conceitual à memória do decisor, além de se tornarem fundamentais na elaboração do PE. Dada a complexidade das organizações no mundo dos negócios atuais e o número de direções para o pensar e o disciplinar da abstração, o *frame* aparece como um elemento imprescindível ao gestor. As “plantas” de obras estão para as engenharias assim como os modelos estão para os decisores em administração.

O uso do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e a indicação de técnicas de apoio às suas fases, num formato de bricolagem, constituem a grade analítica final deste trabalho, que se imagina ter alcançado. Essa grade analítica (Quadro 2), embora não se tenha esgotado o número de ferramentas que apóiam o PE, orienta o decisor que efetua o planejamento estratégico nas fases de formulação da estratégia, de implementação e controle. O conjunto de técnicas é enorme e não se pode esgotá-lo neste artigo. Há ainda todo um conjunto de nanotécnicas funcionais propostas pelas dimensões do marketing, finanças, produ-

ção, análise de redes, dentre outras.

O que se tem observado é a prática sistemática do “fazer o PE”, pelo menos uma vez por ano, e uma (re)visita crítica ao que foi proposto nos anos anteriores, como forma de se avaliar – o que deu e não deu certo – para comemorar, ignorar, punir, premiar ou aprender. Assim, a documentação por PE passa a ser, no mínimo, um instrumento de aprendizagem organizacional, melhorando a racionalidade e a curva de experiência dos gestores. Quanto maiores as empresas, mais imprescindível se torna a representação documental, como uma efetiva carta ou mapa de gestão.

O nome de “última disciplina” se justifica tanto (a) pela complexidade dessa matéria lecionada nos últimos períodos dos cursos de Administração, exigindo um esforço superior dos professores e alunos por ligar a esse conteúdo tantos outros até então não vistos pelos discentes pela vivência – fazendo com que as abordagens sejam, em sua maioria, atos abstratos, amenizados por estudos de casos; quanto (b) por dirigentes que, nos últimos momentos do ano, projetam-se no futuro e “depositam fé” nesse instrumento de grande responsabilidade na condução da empresa ao destino almejado.

Como em qualquer previsão sempre há riscos, é injusto os autores culparem o PE pelas coisas que

não dão certo, devendo, portanto, como conselho de auto-ajuda, pouparem-se, dirigir a culpa ao mau comportamento dos eventos. As correntes aristotélicas já aconselhavam a não mexer com o futuro, pois, como se diz, “o futuro a Deus pertence”.

---

### Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BETHELEN, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1999.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. Center for information systems research. *Sloan School of Management*, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

DAVID, F. R. *Strategic management: concepts & cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

FORRESTER, J. W. System dynamics and K12 teachers. In: *Systems Dynamics Book*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1997.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/Cepead, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MILLER, G. A. *The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information*. *The Psychological Review*, v. 63, p. 81-97, 1956.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OHMAE, K. *The mind of the strategist: the art of japanese business*. New York: McGraw-Hill, 1982.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUICKMBA. Análise Pest. Disponível em <<http://www.quickmba.com>>. Acesso em 12/2/2004.

RIES, A.; TROUT, J. *Marketing de guerra*. São Paulo: McGraw Hill, 1986.

SAS. Strategic Adviser System. BSC – Balanced Scorecard. Disponível em <<http://sas.interact2000.com.br/bsc.html>>. Acesso em 8/11/2004.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

STEIN, C. W.; STALK JR., G. *Estratégia em perspectiva*. do Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

---

Carlos Alberto Gonçalves é professor e Doutor pela USP e professor da Universidade FUMEC  
R. Cobre, 200- Cruzeiro - Cep.30310-190 - Belo Horizonte/MG -  
E-mail: carlos@face.fumec.br

---

Daniela Ferro Oliveira é auxiliar de pesquisa NUME/UFMG  
R. Curitiba, 832/s.1007- Centro - Cep. 30170-120 - Belo Horizonte/MG

---