

A large red semi-circle is positioned at the top of the page, set against a black background. The text 'O essencial' is written in yellow, bold, sans-serif font across the width of this semi-circle.

**O essencial**

**para a Gestão e  
o Planejamento  
Estratégico**

**Fernando Antonio  
Dal Piero**

## **O essencial para a Gestão e o Planejamento Estratégico**

Extrato da obra  
“O essencial da Gestão  
Estratégica”

Este trabalho foi elaborado para suprir com simplicidade uma lacuna existente sobre a Gestão e o planejamento estratégico. Longe de tratar o tema com profundidade acadêmica optou-se por "tirar o véu" da complexidade e escrever um modelo prático. Esperamos com isso contribuir para que o maior número de pessoas possa planejar e administrar mudanças e transformações.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de uma situação desejada para um sistema organizacional. Seus princípios fundamentam-se na identificação e seu posterior controle dos fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada, sincronizada e sintonizada com a realidade ambiental, preservando e valorizando as relações interpessoais.

Se a principal **preocupação da administração estratégica está** na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, a mesma **deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e ao desenho de cenários do ambiente em que estão inseridas, para que a partir destas observações e paralelamente a estas possam planejar suas ações e organizarem seus recursos de modo a interferir de maneira** estruturada e intuitiva moldando as ocorrências aos objetivos colimados. Assim, uma administração estratégica é "estruturante" e ao mesmo tempo estruturada. Estruturante pelo fato de propor ações de modo sistemático e organizado, com normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos. É também intuitiva pelo fato de exigir das pessoas administradoras habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões das mais difíceis e por vezes de impossível previsibilidade.

A administração estratégica representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa decorrente da evolução socioprodutiva nacional e internacional. Este é o ponto fulcral deste trabalho: demonstrar o essencial da Gestão Estratégica.

---

<b>Índice</b>	1. A Necessidade
<b>resumido</b>	2. A Proposta
	3. Estratégias Pretendidas e Estratégias Realizadas
	4. Análise, Formulação e Implementação
	5. Planejamento Formal e Gestão Incremental
	6. Visão, Missão e Objetivos

---

## A Necessidade

Dizem: para tornar-se um gestor bem sucedido é preciso estudar gestão estratégica. E podemos ir mais longe. Para conduzir uma empresa ao sucesso continuado é preciso envolver todos os colaboradores para estudar esse tema. Isso porque, nos mercados cada vez mais complexos e em constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias.

Neste artigo são abordados os conceitos mais ligados ao tema gestão estratégica bem como mostramos os componente e fatores "conectados" aos processos da moderna gestão. Entre esses se extraem as finalidades estratégicas: visão, missão e objetivos.

### QUADRO 1 Fatores constituintes da Administração Estratégica

ITENS	CONCEITUAÇÃO
<b>Planejamento estratégico</b>	É a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando elevar o grau de interações com o ambiente.
<b>Organização estratégica</b>	É a otimização da alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
<b>Direção estratégica</b>	É a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
<b>Controle estratégico</b>	É o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
<b>Desenvolvimento</b>	É a mudança planejada com engajamento e adequação da

<b>estratégico</b>	cultura organizacional do processo de delineamento e a implementação das questões estratégicas na empresa
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

QUADRO 1 - Os cinco itens da Administração estratégica FONTE: adaptado de OLIVEIRA, D.P.R.de. Excelência na administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993, p. 36-37.

## **A Proposta da Gestão Estratégica**

A gestão estratégica organiza as contribuições que as diversas áreas do pensamento gerencial têm a dar à organização construindo uma linha orientadora à integração dos esforços emanados das pessoas dispersas pelo tecido organizacional.

É este tipo de gestão que permite desbloquear o individualismo que desagrega os objetivos globais da empresa. Este nefasto comportamento faz com que qualquer produto, bem ou serviço, na maioria das empresas do mundo seja construído com o emprego de 50% mais de esforços e meios.

Um exemplo deste individualismo se pode constatar quando parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("*stakeholders*") traça políticas para ações que lhe diz respeito, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos acionistas, clientes, fornecedores, entre outros.

### ***Compromisso: Eficiência versus Eficácia***

Neste ponto é importante estabelecer a diferença entre os conceitos de eficiência e eficácia. Enquanto o primeiro resume-se à "a fazer bem as coisas" (Eficiência) e o outro diz respeito à "fazer as coisas certas" (Eficácia). Muitas vezes ao preocuparem-se tanto em fazer bem as coisas, os gestores esquecem-se de verificar se estão fazendo as coisas certas.

É a perspectiva estratégica que ajuda a encontrar um compromisso entre a eficiência e a eficácia.

A gestão estratégica permite uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização na medida que dirige o pensamento simultaneamente para ações em curto e longo prazo.

## QUADRO 2 - Características do Administrador estratégico

<b>1. Ter uma atitude interativa</b>
<b>2. Ter pensamento estratégico</b>
<b>3. Saber trabalhar com as turbulências ambientais</b>
<b>4. Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros</b>
<b>5. Estar voltado para o processo de inovação</b>
<b>6. Ter racionalidade com intuição</b>
<b>7. Ter diálogo otimizado e fazer parte do mundo</b>
<b>8. Ter valores culturais consolidados</b>
<b>9. Ter interesse pelo negócio e lealdade às pessoas</b>
<b>10. Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades</b>
<b>11. Ter adequado processo de autocontrole estratégico, tático e operacional em tempo real</b>
<b>12. Ser líder e ético</b>
<b>13. Ser agente de mudanças</b>
<b>14. Saber assumir responsabilidades</b>
<b>15. Ter um plano estruturado de sucessão</b>
<b>16. Ter conhecimento de administração e economia com enfoque para resultados</b>
<b>17. Ser generalista com algumas especialidades</b>
<b>18. Trabalhar com estrutura organizacional enxuta voltada para resultados</b>
<b>19. Estar voltado para as necessidades de mercado</b>

FONTE: OLIVEIRA, D.P.R. de. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

## Estratégias Pretendidas e Estratégias Realizadas

Aqui vale abrir um "parêntese": sempre existirão as Estratégias Pretendidas, e as Estratégias Realizadas. O que mudará é o tempo de permanência em um ou outro estágio.

### *Estratégias Pretendidas*

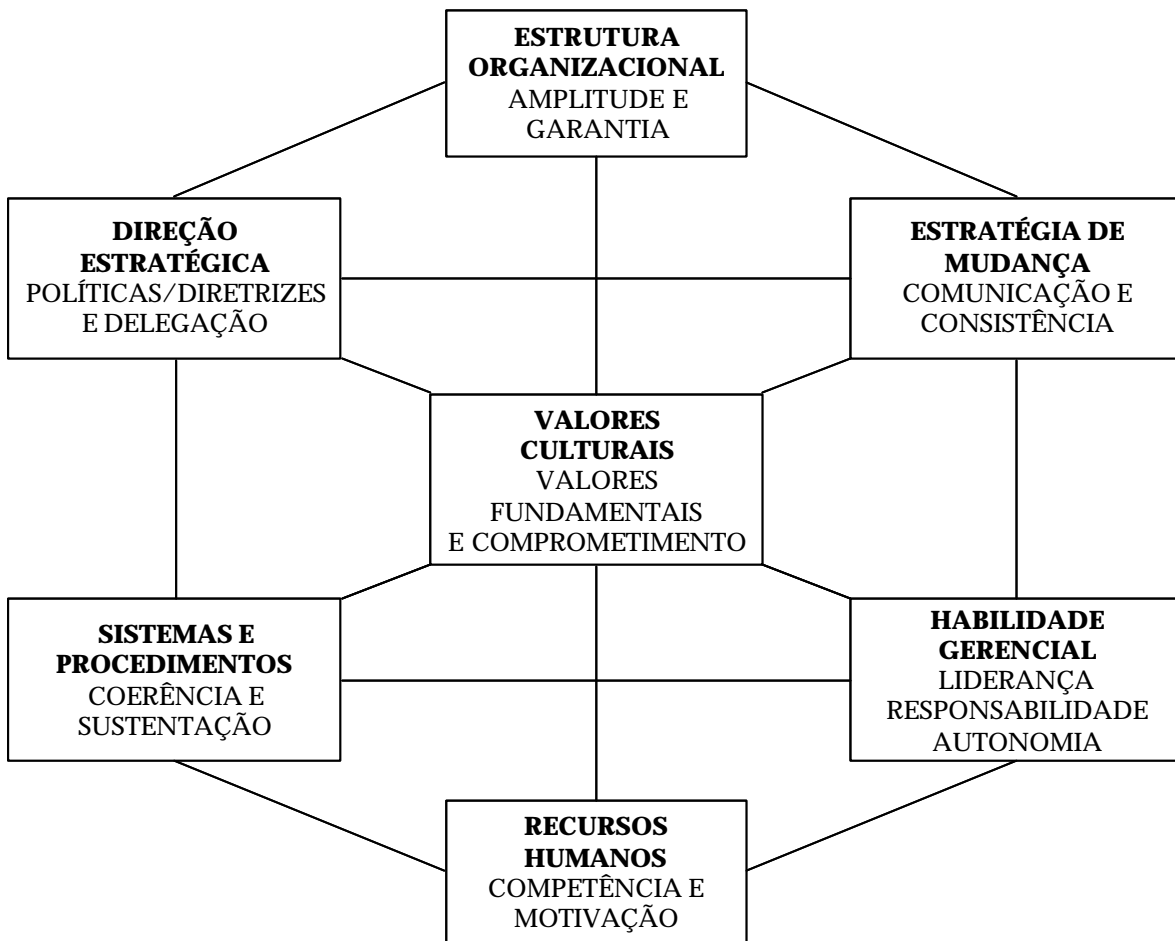
Consistem nestes três componentes: finalidades, políticas e planos. Vamos detalhar cada uma destas condicionantes a começar pela Missão.



*Fig.1 - Elementos da Estratégia Pretendida*

### **Missão e Finalidades**

Qualquer organização tem objetivos em longo prazo e outros a mais curto prazo. Para alcançar um objetivo de longo prazo, primeiro se realiza uma vasta série de outros de curto prazo. Mas, temos que ter muito cuidado em não investir tempo e recursos naqueles de curto prazo que não nos levam a alcançar os objetivos de longo prazo. Há, portanto, uma certa hierarquia que vai desde uma *visão* ampliada do que a organização deverá ser, passando, depois, por um conjunto de objetivos mais detalhados descrevendo a *missão* da organização, e acabando nos chamados objetivos estratégicos, com um grau de especificação mais elevado. Esta hierarquia de objetivos é a base de todos os processos de gestão estratégica. O diagrama a seguir, que pode ser ampliado, mostra com clareza a inter-relação entre as diversas fases do planejamento e da gestão estratégica.



## Políticas & Planos

As estratégias pretendidas devem funcionar como linhas mestras para a forma como a organização trabalha para alcançar as suas finalidades. Estas linhas mestras tomam as formas de políticas ou de planos. Simplificando, as políticas são linhas mestras que indicam limites ou restrições sobre aquilo que se quer conseguir. **Os planos têm a ver com os meios que usamos para chegar a certos fins.** Neste sentido toma uma grande importância o fator tempo. Em todas as fases ele é frequentemente explícita ou implicitamente citado.

## *Estratégias Realizadas*

Ao contrário das estratégias pretendidas, que se focam nos aspectos futuros, as estratégias realizadas referem-se ao passado. Apesar de se considerar que teoricamente, uma estratégia pretendida é bem sucedida se for implementada e realizada na sua totalidade (Estratégia Deliberada), as estratégias pretendidas podem ser bastante diferentes das que realmente se realizam. Na prática o que acontece freqüentemente, é que a estratégia original, é alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer devido a inesperados obstáculos, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. Ou seja, raramente se vê uma estratégia sobreviver na sua forma original.

Às partes (planos) que não chegam a ser realizadas, chamam-se *Elemento Não-Realizado*. E aos novos elementos que surgem durante a realização, chamam-se *Estratégias Emergentes* que acabam produzindo um produto final, que é a combinação de estratégias deliberadas com emergentes, tal como se pode ver pela Fig. 2:



*Fig.2 - Evolução da Estratégia*

## **Análise, Formulação e Implementação**

Assim, podemos dizer que Gestão Estratégica é um processo que envolve três atividades principais: Análise estratégica, Formulação da estratégia e Implementação da estratégia.

### **Análise Estratégica**

A Análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas. A já referida hierarquia, de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção.

As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são ao mesmo tempo o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite à organização conquistar o objetivo colimado. **Vale lembrar que, apesar da sua aparente independência, as finalidades devem ser pensadas sempre com base na situação em que a organização se encontra. É esse procedimento que encaminha a organização para uma outra análise.**

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças — conhecida na língua inglesa por SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) — é caracterizada pelo cruzamento entre as forças e fraquezas internas, com as oportunidades e ameaças externas. É desta análise que depende o sucesso da gestão estratégica. Vejamos alguns comentários sobre estes quatro fatores.

O ambiente é formado pelos recursos exteriores à organização que poderão contribuir para o seu crescimento. Por exemplo: novos clientes podem ser considerados oportunidades do ambiente

Também é do ambiente que se revelam as ameaças das quais a concorrência é a mais relevante. Portanto, para formular estratégias atrativas, os gestores deveram conhecer as capacidades e os limites da sua organização. É daí que emergem as suas forças (ex: mão de obra altamente qualificada) ou as suas fraquezas (ex: sistemas de informação obsoletos).

### ***Formulação da estratégia.***

Uma boa análise estratégica é a base da formulação dos planos para o desenvolvimento de qualquer organização. De maneira geral a estratégia, se subdivide em quatro níveis:

***funcional, negocial, empresarial e internacional.*** Estes níveis advêm do fato de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país.

### **Nível de negócios**

No planeamento civil este nível é o mais importante dos quatro. É aqui que as empresas se posicionam no campo de batalha, para aumentar a sua fatia de mercado, sobre os seus adversários (a concorrência).

Nunca é demais pensar que, em alguns planeamentos é lícito não considerar a concorrência inimiga, ao contrário, em muitas ocasiões as ações de *benchmarking* agregam valor. Uma empresa com um leque de produtos no mercado deve

considerar dentro do planejamento de negócios, em que setor (segmento) se encaixa cada produto. Desse modo se pode escolher entre construir uma estratégia para cobrir mais do que um dos produtos (ou mercados), então esses produtos irão pertencer à mesma unidade estratégica de negócios (SBU-*strategic business unit*) ou ainda segmentar. Se for esse o caso então as operações sobre esses produtos deveram ser repartidas por diferentes Sbus.

Indiscutivelmente mais simples é planejar para negócios individuais, que concentram toda a gestão estratégica num só ponto.

### **Nível funcional**

No planejamento em nível funcional se trata de identificar as vantagens competitivas que tornam possível a progressão do negócio, ou área de negócios sobre os quais serão implementadas medidas para melhorar a sua performance.

Neste sentido, é válido ratificar que os resultados dependem da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes. Tal valor deve ser desenvolvido pelas várias áreas funcionais que compõe o negócio em questão. Essas várias funções podem ser ligadas através de uma estrutura chamadas *cadeia de valores*, que assume o compromisso de aglutinar todas as funções capazes de produzir valor percebido pelos clientes.

Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem diretamente com valor para o cliente. A estas funções chama-se *função primária*. As *funções secundárias* como a gestão os sistemas de informação e gestão de recursos humanos, também produzem valor para o cliente, apesar de ser de uma forma mais indireta que as funções primárias.

### **Nível empresarial**

Reconhecemos que a expansão de uma organização se dá por meio da inclusão de áreas de negócios. As estratégias para diversificar, as áreas de atuação, mais atraentes são aquelas onde as empresas focam os seus conhecimentos, exclusivos, em áreas críticas. Mas, é importante lembrar que estas áreas são onde o conhecimento está contido num grupo restrito e é dificilmente transmitido. Por isso esta forma de conhecimentos denomina-se de *competências fechadas*. Se uma empresa tem algumas das suas forças decorrentes de

competências fechadas, então essa área representa uma excelente oportunidade de diversificar os negócios de empresa.

Aí, as estratégias ao nível empresarial com base na diversificação são mais bem constituídas se houver primeiro a análise dos requisitos para o sucesso ao nível dos negócios, ou seja, o sucesso na criação de valor para o cliente ao nível funcional. **Pode-se, portanto concluir, que a formulação de estratégia deverá estar duramente ligada com os três níveis acima descritos, para que se consiga maximizar a eficácia.**

## **Nível internacional**

As organizações transnacionais que operam em diversos países são mais complexas. Por isso integram na formulação da estratégia, as questões emanadas do ambiente internacional que vem se somar as outras dos níveis de negócios, funcional e empresarial.

Para lidarem com características sociais, políticas, culturais e econômicas diferentes daquelas do seu país de origem, este tipo de empresas enfrentam desafio muito além daqueles ao nível nacional.

Temos visto que, no sentido de ganhar flexibilidade nos mercados locais, algumas destas empresas dão autonomia completa às unidades de negócio espalhadas pelo mundo. A esta descentralização chama-se *Estratégia Multinacional*, porque cada unidade de negócio é apenas responsável pelo seu mercado nacional.

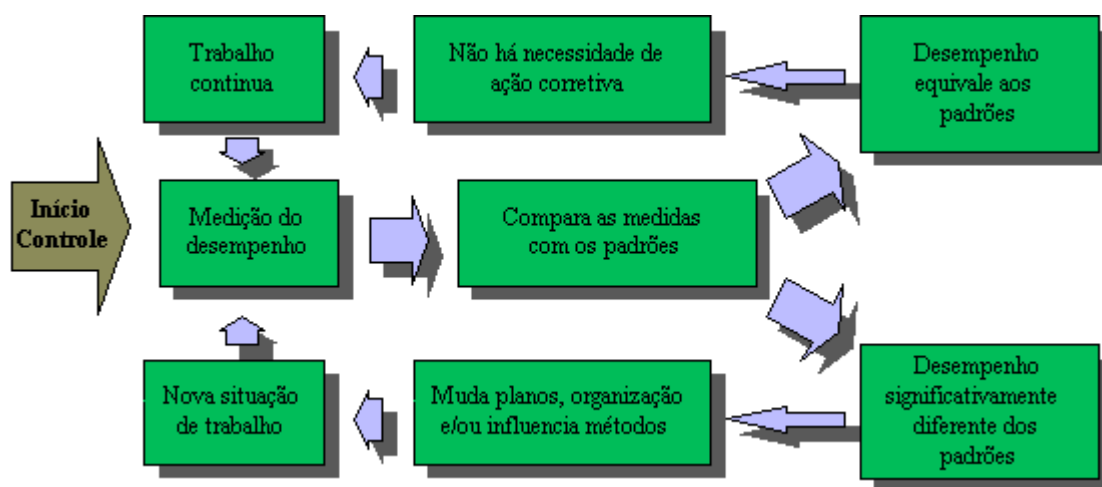
No oposto desta abordagem, está a *Estratégia Global* que tenta tirar o máximo partido das forças da empresa por meio da centralização das suas operações. **Nos últimos anos tem-se visto o aparecimento de estratégias híbridas que tentam reproduzir o melhor das estratégias multinacionais e globais.**

## **Implementação da estratégia**

Como já vimos anteriormente a formulação de uma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança.

Para a completa realização de qualquer estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização e que são necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. No entanto, o mais difícil é integrar os objetivos em curto prazo com os objetivos em longo prazo descritos na missão e visão da organização. Portanto, podemos acreditar que, para a implementação de uma estratégia são necessários alguns requisitos entre os quais a delegação de responsabilidades e o estabelecimento de eficazes canais de comunicação assumem um papel preponderante. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

Aqui o controle também assume importância fundamental. Especialmente por estas duas razões: manter os esforços focados no mesmo objetivo e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos.



Outros meios de controle que podem ser usados pelos gestores podem ser prêmios (compensações), regras ou até mesmo a cultura da organização desde que esta que influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Na verdade, os líderes são os arquitetos da estrutura organizativa, os engenheiros dos sistemas de controle da organização. São principalmente as forças por detrás de implementação da estratégia. Um bom líder usa a cultura da empresa para levar a cabo as suas visões e para ajustar as idéias de forma a influenciar os comportamentos dentro da organização. Privilegiam a ética transformando-a em um elemento crítico da responsabilidade do líder.

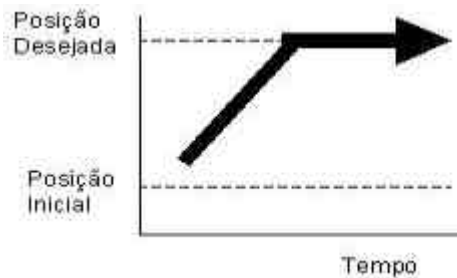
## Planejamento Formal e Gestão Incremental

Até aqui, já se viu que a gestão estratégica é um processo complexo que consiste em análise, formulação e implementação. Gestores e trabalhadores têm ambos papéis individuais a desempenhar, que deve ser todo integrado de alguma forma. Os fatores diversidade e grande número de indivíduos envolvidos são um grande desafio em qualquer tentativa de gestão estratégica.

Há dois métodos para lidar com esta situação. *Planejamento Formal* e *Gestão Incremental*, enquanto que o planejamento formal procura o caminho mais curto para a organização mudar de uma situação para outra, a gestão incremental baseia-se no fato de que todos os gestores apesar de se moverem na mesma direção descrita no plano, o fazem em pequenos passos, testando em cada um a sua viabilidade e ajustando-se ao longo do caminho.

## Planejamento Estratégico

Tal como o caminho mais rápido entre dois pontos é uma linha reta, define-se o caminho percorrido pela organização e indicado pelo planejamento estratégico como um processo linear:



*Fig. 3 - Evolução e manutenção da organização, para uma estratégia, usando Planejamento Formal*

Um processo de planejamento formal é tipicamente um ciclo de atividades que será construído no tempo que for necessário para se "navegar" em quatro fases (ver figura 4):

1. Identificar e perceber as falhas entre os objetivos estabelecidos e o desempenho, do passado.
2. Identificar recursos necessários para tapar as falhas entre o atual desempenho e futuro

objetivos.

3. Distribuir esses recursos.

4. Visualizar o uso dos recursos, na mudança da organização no sentido dos objetivos.

Todas estas fases requerem a colaboração, nos quatro níveis de formulação estratégica (negócios, funcional, bem como em cada um dos contextos estratégicos (ver Fig. 4).

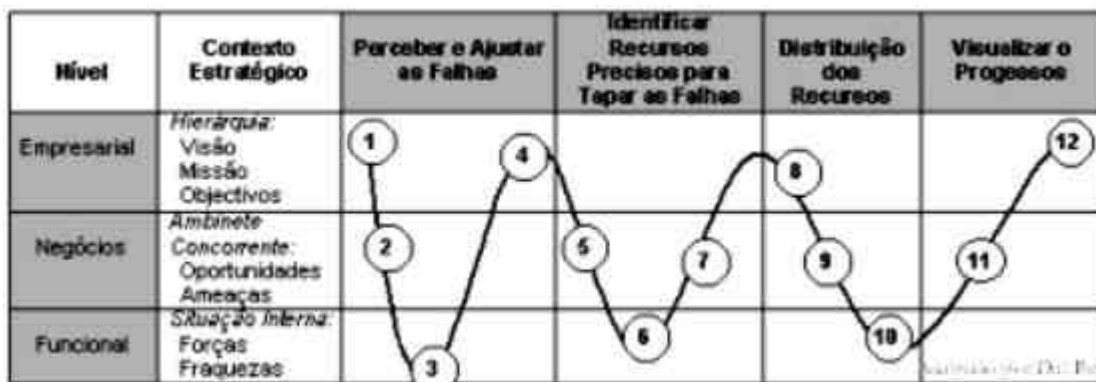


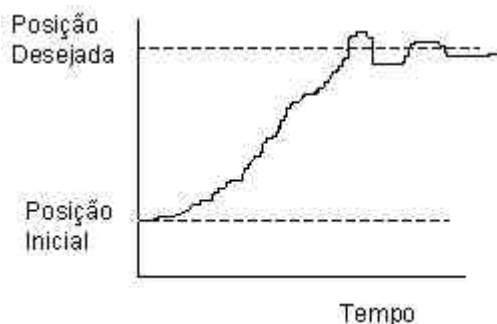
Fig. 4 - Diagrama de um processo Típico de Planejamento Formal

Um processo de planejamento estratégico, tal como o da Fig.4, serve para integrar a vasta gama de decisões e de ações que a gestão estratégica requer. Quando bem feito, o planejamento formal fornece à organização um "mapa de estradas" que facilita a iniciativa individual.

Nesse ponto os executivos começam a perceber e ter a certeza de que o seu poder consiste na habilidade de conseguir ter diversos membros da organização com os mesmos objetivos e depois delegar para os envolvidos decidirem como melhor alcançar esses objetivos.

Essa descentralização do poder trouxe um aumento de importância ao elemento formal. Peter Drucker, uma das pessoas respeitadas em questões de gestão, nos últimos trinta anos, compara o executivo e o seu plano com o maestro a sua orquestra. É sabido que o maestro não consegue tocar os instrumentos tão bem como os músicos, que se supõem sejam os melhores em cada atividade e sempre estejam oferecendo a sua melhor performance. Mas, é sempre o maestro quem interpreta o trecho da peça e comunica a sua lição global de como a peça deverá ser tocada. Sem o maestro a peça sairia toda desafinada. Em semelhança, a liderança e direção do executivo devem existir no plano estratégico para que a descentralização e o trabalho individual funcione eficazmente. **Aí os gestores escolhem entre dois grandes caminhos. Um deles é a gestão incremental.**

## **Gestão incremental**



*Fig. 5 - Evolução e manutenção duma organização usando Gestão Incremental*

A gestão incremental é a maneira menos usada, conscientemente, ainda que seja a entender deste autor a gestão do futuro. **Nessa visão, os planos estratégicos apenas constroem linhas mestras para orientação do trabalho de cada um, ou seja, não se preocupa em definir um conjunto de tarefas a ser realizada por cada indivíduo. A gestão estratégica não é vista, apenas, como o processo de desenhar um plano e depois implementá-lo. Nesse caso, a gestão estratégica é o processo de repensar e ajustar continuamente os planos e atividade da organização.**

Em sua outra variável os gestores que, muitas vezes devido à falta de informação estratégica, se recusam a ousar em busca da sua melhor hipótese, gerenciam de maneira incremental, mas com um propósito bem definido. Este tipo de gestão estratégica chama-se *Incrementismo Lógico* e as suas principais características são apresentadas em seguida.

- ✓ ✓ Nesse caso os gestores têm a visão do que eles querem que a organização seja nos próximos anos, mas avançam passo a passo, medida a medida. Para fazer isto buscam criar um negócio flexível, continuando a fazer tentativas à margem disso. Tais tentativas são vistas como opostas, pois eles sabem que o futuro é imprevisível. Assim, em vez de tentarem prever o futuro, eles tentam tornar-se sensíveis aos desenvolvimentos do ambiente envolvente, procurando novas tendências. Quando as encontram eles procuram fazer pequenas experiências para ver de que maneira a organização reage. Conscientes que não podem testar todas as experiências, eles encorajam o aparecimento de fatos novos dentro da organização.

**É preciso lembrar que, para o êxito desta proposta os gestores, precisam estar conscientes de que não é possível a existência de um único ponto de vista na**

**tomada de decisões e que as mais importantes devem ser adotadas em todos os níveis de negócio.**

Pelo exposto é possível afirmar que, a gestão **incremental lógica** é mais usada do que parece (ao menos conscientemente) e os gestores não estão assim tão defasados uns dos outros, relativamente aos objetivos da organização. Algumas decisões, tomadas por estes gestores, podem parecer desconectadas, mas quando se vêem como um todo, percebe-se que é possível estarem, contribuindo para levar a organização ao ponto pretendido.

## **Visão, Missão e Objetivos**

Entendemos que, para que o propósito da organização seja consistente e constante ao longo do tempo, é necessário um conjunto de valores. Tais valores deverão conhecidos dentro de toda a organização. Isto é o que está por trás do incrementalismo (lógico ou não) acima referido, que busca converter as ações bem orientadas em um conjunto de valores. Portanto, independentemente de se adotar o planeamento formal ou a gestão incremental, a consistência do propósito da organização é absolutamente essencial ao processo de gestão estratégica.

Põe-se então a questão de como criar tal consistência. Para tal, recorre-se à hierarquia de finalidades estratégicas - *visão, missão e objetivos*. A seguinte frase — de origem desconhecida deste autor ajuda a compreender a forma como estes três conceitos se conjugam: *A visão provoca o empenho, de todos, na missão da organização, através do trabalho realizado com base nos objetivos estratégicos.*

A visão, missão e objetivos formam idéias que vivificam a energia e as forças distribuídas dentro da organização. São, portanto o ponto de partida para o planeamento formal e providenciam a energia e o sentido de orientação necessária para garantir que a gestão incremental culmina no progresso global.

### **A Visão**

Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objetivos gerais e de mais longo prazo. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer

mais, maior e melhor. Isso pode ser, por exemplo, prestar o melhor serviço ou desenvolver o produto mais resistente. Insistimos apenas que a visão seja inspirativa e motivadora.

Então se as visões são para inspirar e motivar, elas têm que ser comunicadas e possivelmente para muitas pessoas. A comunicação da visão pode ser feita de duas maneiras: uma mais óbvia, através da missão e outra menos óbvia usando a liderança.

Apesar de poder parecer menos óbvia a segunda maneira é talvez a melhor, ampara-se na capacidade de persuasão da liderança, por meio do comportamento dos líderes na exposição da visão.

### ***A Missão***

A missão é a maneira pela qual a visão torna-se tangível. Esta reflete aquilo em que um líder pensa a respeito da organização bem como as direções que ela deve seguir. Apesar da missão ser específica de cada organização, a sua definição deve conter as respostas às seguintes questões:

- ✓ ✓ Qual é o propósito da organização? Qual a razão da sua existência?
- ✓ ✓ O que é que a organização tem de único ou distinto?
- ✓ ✓ Que diferença terá o negócio daqui a três ou cinco anos?
- ✓ ✓ Quem são, ou deveriam ser, os principais clientes, ou segmentos de mercado?
- ✓ ✓ Quais são os principais produtos? E quais serão?
- ✓ ✓ Quem são, ou deveriam ser, as principais preocupações econômicas?
- ✓ ✓ Quais são os valores, aspirações e prioridades filosóficas?

Uma definição de missão que responda a estas questões tem as três seguintes vantagens:

- ✓ ✓ É capaz de estabelecer os limites que servem de orientação na formulação da estratégia
- ✓ ✓ Ao mesmo tempo estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões
- ✓ ✓ E sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos

Aqueles que desejaram conhecer mais sobre o tema podem pedir via e-mail [fpiero@zaz.com.br](mailto:fpiero@zaz.com.br) as 50 recomendações para os redatores de missão.

## **Os Objetivos**

Os objetivos são princípios que tentam tornar a definição da missão e a visão mais específica. Isso é necessário porque a definição de missão, apesar já ser mais "central" do que a idéia que o visionário tinha em mente, ainda assim ela define direções pouco concretas, ou seja, ações pouco especificadas. **Neste mister os objetivos são a maneira pela qual as diversas organizações que pretendem indicar o futuro compartilham algumas características. Vejamos aquelas comuns:**

### **Objetivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas**

A maioria das organizações desenvolve objetivos lucrativos e não lucrativos. Isso é devido ao fato de que existe uma significativa diversidade de interesses especialmente entre os acionistas, referidos na definição da missão.

### **Objetivos que podem ser alcançados com um esforço extra**

Todas as organizações costumam desenvolver objetivos aparentemente inalcançáveis. Na verdade, esses são aqueles que mais contribuem para o desenvolvimento do mundo. Costuma-se chamar a estes objetivos *manifestamente importantes e quase impossíveis*.

Ao longo dos anos vimos que ao estabelecer constantemente objetivos que exijam mais esforço, as organizações acabam por explorar todo o seu potencial. Mas, ... isto não quer dizer que se deva estabelecer sempre objetivos muito difíceis, pois objetivos irrealistas podem causar danos graves na organização.

### **Objetivos que incluem a variável "tempo"**

Virtualmente, todos os objetivos requerem a concepção temporal, se é que são para ter alguma utilidade. A definição dos objetivos não terá sentido se não incluírem limitações de tempo.

### **Objetivos que facilitam os compromissos**

Dada a grande variedade de objetivos que são definidos, alguns podem acabar por se

contradizer. É, pois, preciso ter em atenção a escolha daqueles que não comprometam a possibilidade de encontrar um compromisso entre duas escolhas.

### **Objetivos que minimizam os conflitos**

Aqueles objetivos que forem bem especificados, sem ambigüidades e que não ponham os membros da organização em rivalidade, minimizam a possibilidade do aparecimento de conflitos. Já que os objetivos são a base do comportamento cooperativo na gestão, se concentrarmos os esforços no progresso global da empresa, em vez de ser nos departamentos e seções, podem-se criar relações intraorganizacionais benéficas, tais como a partilha de informações e recursos.

### **Objetivos que possam ser quantificados**

Apesar de não se possível quantificar todos os objetivos, é sempre importante visualizar o progresso à luz daqueles prioritários e que mais agregam valor ao cliente. Vejamos um exemplo. Muitas empresas escolhem como objetivo melhorar a qualidade. No entanto, a qualidade não é nada fácil de medir. Por esta razão, recomendamos as essas empresas em vez de usar a qualidade como um objetivo procurar eleger outros fatores mais fáceis de serem mensurados. Podem ser, reduzir em 30% as reclamações na garantia ou as taxas de defeito.

Existe até uma regra para se conseguir definir quando um objetivo é quantificável. Basta procurar responder a esta pergunta: "Quantificando desta forma, saberemos quando alcançamos os nossos objetivos?"

### **Objetivos que evitam conseqüências indesejáveis**

Estes objetivos são úteis para definir as maneiras de os quantificar, levando em conta as ramificações dos comportamentos que a sua consecução pode motivar. Se os gestores não forem suficientemente cuidadosos, podem estar causando comportamentos indesejáveis, provocados pela má medida do desempenho.

### **Epílogo**

**Acreditamos que o maior valor da leitura dessa síntese o Essencial da Gestão Estratégica resulta da observação de que hoje a dificuldade para solucionar problemas está na capacidade de hierarquizar e aplicar as soluções existentes dentro da mais curta variável de tempo e aplicação de recursos. Hoje, realizar o impossível tornou-se uma questão de prática.**

**Fernando Antonio Dal Piero é professor no Centro Superior de Vila Velha, Espírito Santo - U.V.V.**

O texto é um extrato da obra O essencial da Gestão Estratégica a ser lançada em maio de 2000.