

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SUAS ESCOLAS, SEUS TIPOS E DIFERENÇAS E SUA ELABORAÇÃO¹

Alexandre Garcia ²

Resumo: O presente trabalho pretende expor o que é o planejamento estratégico e as escolas predominantes dele, as divergências teóricas entre elas, bem como o que têm em comum, à luz de artigos e de renomados escritores, bem como uma breve explanação da forma de elaboração do planejamento estratégico.

Palavras-chaves: Planejamento, Estratégia, Escolas. Ambiente.

Abstract: The present work intends to expose what is strategic planning and the predominate types of they, the theoretical differences between them, as well as what has in common, in the light of articles and renowned writers, as well as a brief explanation of the form of planning strategic.

Keywords: Planning, Strategic, Schools, Environment.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que começou a ser utilizada por volta de 1960, segundo Corral (2003). Chiavenato e Sapiro (2009) afirmaram que existem protótipos de sua existência desde a década de 20 e que esta é uma prática que corretamente aplicada leva a empresa à maior eficiência, eficácia e efetividade em relação aos seus objetivos. Por volta de 1940, Drucker já falava na figura do estrategista (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Já Oliveira (1998) cita o planejamento estratégico como uma ferramenta que começou a ser utilizada após a segunda guerra mundial. Olhando minuciosamente o livro “A arte da guerra” (TZU, I.V a.C.), percebe-se que o autor já falava de planejamento e estratégia, não no campo dos negócios, e

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Especialização do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Empresa da Universidade do Sul de Santa Catarina para o título de especialista. Orientador: Professor Rogério Santos da Costa, Doutor em Ciências Políticas.

² Acadêmico do Curso de Especialização em Gestão de Empresas da Universidade do Sul de Santa Catarina.

sim no campo da guerra, mas o que importa é que o planejamento estratégico é algo antigo.

Obviamente Chiavenato e Sapiro (2009) declaram que leva à *maior* eficiência, efetividade e eficácia já que eficiência, efetividade e eficácia perfeitas é muito difícil, mesmo porque há algum tempo existe o conceito de emergência (de emergente), de acordo com Mintzberg et al. (2010), no sentido de reação às contingências, e nenhum planejamento estratégico pode deixar de levar em consideração a probabilidade de tais eventualidades.

A palavra estratégia vem dos gregos *strategos*, como ensinam Chiavenato e Sapiro (2009), e apresenta cinco entendimentos, segundo Mintzberg et al. (2010): como plano ou padrão, truque ou manobra, plano, posição e perspectiva. Já o conceito de planejamento (do dicionário) é ação de preparar um trabalho, ou um objetivo, de forma sistemática; planificação. (DEBORA et al., 2017).

Existem vários estudos sobre qual a melhor maneira de como deve ser feito o planejamento estratégico, sua metodologia e sua lógica, havendo várias abordagens sobre os tipos de planejamento estratégico. Farei uma breve explanação do que é o planejamento estratégico, depois falarei sobre seus tipos e diferenças na sua elaboração, implantação e controle. Além do estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), existem o tático e o operacional, que na verdade são desdobramentos do planejamento estratégico e estão em constante interação com este, e, além disso, ainda conforme Chiavenato e Sapiro (2009), visam ao médio prazo (planejamento operacional) e ao curto prazo (tático) enquanto o estratégico visa ao longo prazo, sendo este último o objeto do presente estudo uma vez que os outros são decorrentes do estratégico e subordinados a ele, servindo apenas para a sua execução (do planejamento estratégico). (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Escolas

Segundo Mintzberg et al. (2010), o planejamento é uma necessidade e sem o qual o destino do futuro da empresa torna-se completamente impossível de se

prognosticar. Eles abordam as várias escolas e o processo de elaboração, implantação e controle do plano estratégico como citado a seguir.

Primeiramente a escola do *design*, que concebe o planejamento como um processo de concepção, a escola do *planejamento*, que diz ser o planejamento predominantemente um processo formal, a do *posicionamento*, como um processo de análise, a escola *empreendedora*, que ressalta o processo de formulação de estratégia como um processo de visão ou visionário, a escola *cognitiva*, que se preocupa com os aspectos mentais do planejamento e a formulação estratégica como um processo mental, a escola do *aprendizado*, abordando a formulação da estratégica como emergente, a escola do *poder*, que entende a formulação da estratégia como um interesse entre partes e um processo de negociação, a escola *cultural*, onde o planejamento é um processo subordinado ao coletivo, a escola *ambiental*, na qual este processo é de resposta ao ambiente, e a de *configuração*, que diz ser a estratégia caracterizada por mudanças, por transformações.

Mintzberg et al. (2010) avisam que, das escolas citadas por eles, colocadas nesse referencial teórico, a três primeiras são prescritivas, pois se preocupam mais como a estratégia deve ser feita do que como se formam, e classificam, ainda, as seis escolas seguintes como descritivas, pois se preocupam menos com uma prescrição do plano do que como elas se formam, mas mesmo nelas há um conjunto consistente e comum, inclusive com as três primeiras, de um método para sua elaboração.

A escola do aprendizado e a do poder trazem outros fatores, outros agentes além do indivíduo, como importantes na formulação da estratégia. E mais exatamente a escola do aprendizado se preocupa como realmente se formam as estratégias na organização. A cultural diz que a estratégia é produto da cultura da empresa, e a ambiental, que é uma reação ao ambiente. A última das escolas, a da configuração, combina as outras e vê o planejamento estratégico e a formulação das estratégias caracterizados por fases, períodos onde a formulação de estratégia dá saltos de um quadro de configuração para outro, sendo um processo de transformação (MINTZBERG et al., 2010). A seguir, as escolas desde a primeira até a última.

A escola do *design* foi a iniciadora da análise SWOT, como dizem Mintzberg et al. (2010), porém não tratava de estratégias emergentes, ou seja, aquelas que eram formuladas mediante contingências, para adaptação em face de imprevisibilidades do ambiente, e que atualmente faz a parte de todo o processo estratégico da empresa.

Também essa escola aponta a distinção entre a concepção e a implantação do planejamento estratégico, tendo grande influência na administração.

Seguidamente vem escola do *planejamento*, cujo grande expoente é Ansoff, na qual há a inclusão da avaliação das estratégias e o pensamento de que “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação” (STEINER, 1979 apud MINTZBERG et al., 2010). Nessa escola veio a preocupação com a formalidade, com o controle e o *feedback*, com o uso de estratégias emergentes e também a técnica de cenários que analisa as quatro forças impulsionadoras do presente: 1 - dinâmica social; 2 - questões econômicas; 3 - questões políticas; e 4 - questões tecnológicas. Também nesta escola se vê a preocupação com a formulação com os objetivos. Nela existem as estratégias propostas por Ansoff (2012) chamadas de estratégias de crescimento, que são quatro: entrada no mercado, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação.

Depois vem a escola do *posicionamento*, cujo nome de mais impacto é Porter, com suas estratégias genéricas já citadas, sua análise da cadeia de valor e das cinco forças competitivas.

Seguidamente, ainda conforme Mintzberg et al. (2010), vem a escola do *empreendedorismo*, que introduz o processo de planejamento estratégico como uma caixa preta na mente de uma pessoa, empreendedor ou colaborador (intraempreendedor), e que é associado a características de se ver a frente, ver atrás, ver abaixo, ver aos lados e ver além. Surge nesta escola a questão da liderança e contrapõe-se à escola do planejamento que tem o princípio de que o planejamento estratégico veio para a geração de ideias no lugar da intuição.

A escola *cognitiva* vê, segundo Mintzberg et al. (2010), como funciona o cognitivo do planejador e estabelece as relações entre este e formulações de estratégias.

Ainda para Mintzberg et al. (2010), a escola do *aprendizado* prega que a atividade de planejamento se aprende ao longo do tempo.

A escola do *poder* trata o planejamento estratégico como um processo de negociação, de relações de poder e de relações de política. (MINTZBERG et al., 2010).

Depois vem, de acordo com Mintzberg et al. (2010), a escola *cultural* e, finalmente, há ainda as escolas *ambiental* e de *configuração*, sendo esta última a mais

recente. A do ambiente apresenta como fator preponderante à formulação de estratégias o ambiente onde a empresa está inserida, tendo ela um papel mais passivo. (MINTZBERG et al., 2010).

Na escola da configuração ocorrem as configurações, ou seja, estados internos e externos ao da empresa e as transformações, que são os movimentos a que a empresa se dirige por meio das estratégias.

Mintzberg et al. (2010, p.22) declaram o seguinte sobre as escolas:

Como ficará claro à medida que prosseguirmos, algumas dessas escolas inclinam-se para a arte, o trabalho ou a ciência (no sentido de análise) da administração. Por exemplo, a escola empreendedora é muito mais orientada para a arte; a escola de aprendizado e talvez as escolas políticas sejam mais orientadas para o trabalho; e as escolas de planejamento e posicionamento, para a ciência.

Na realidade, Mintzberg, Ahsltrad e Lampel coletaram as diferentes abordagens do planejamento estratégico, onde há vários autores de épocas distintas e artigos científicos esparsos falando dessa ou daquela escola. Considerando-se que Mintzberg et al. (2010) são grandes nomes da administração contemporânea, é digna de confiança sua classificação. Eles agrupam essas escolas em três vertentes: as escolas prescritivas (design, planejamento, posicionamento), as descritivas (empreendedorismo, cognitiva, do aprendizado, ambiental, do poder, cultural) e a de configuração (escola da configuração). Chiavenato e Sapiro (2009) também corroboram a classificação de Mintzberg e seus colaboradores das escolas de planejamento estratégico.

Já Ritson (2013) classifica três escolas: a escola do planejamento, e cita Ansoff e Andrews como expoentes, a qual conceitua a interligação do planejamento estratégico com o ambiente; a escola do posicionamento, referindo-se a Porter como representante e a sua análise da cadeia de valor, as suas três estratégias genéricas, além da já falada matriz BCG; e a escola da VBR, para a qual cita Grant e Barney.

Segundo Corral (2003), os termos metas, objetivos, alvos, estratégia, políticas têm diferentes conotações dependendo do autor, mas isso não importa e sim a comunicação sobre a hierarquia deles para evitar confusão. O autor deste artigo nota nos variados autores que, nos diversos termos, em alguns atualmente há um consenso, já em outros usos é só uma questão de semântica, mas que a lógica do processo é a mesma e possui o mesmo núcleo central como diz Corral (2003), mesmo

na VBR que é apenas mais uma forma de estratégia genérica com um enfoque mais interno da empresa onde a diferença está nas opções estratégicas. Corral e Shoemaker (1993) no estudo de caso da Shell também dizem que apesar do processo de adaptação ser único as estratégias têm um núcleo comum.

Também Chiavenato e Sapiro (2009) colocaram a questão da semântica, da taxonomia, o uso dos termos, no planejamento estratégico e vou adotar aqui os significados por ele dados: estratégico – principal plano que envolve políticas, metas e ações; objetivos – são resultados aonde se quer chegar em um determinado período de tempo, existem diferentes hierarquias delas; valores – é o que é considerado apreciável por uma organização em termos de comportamento; políticas – são os limites de conduta e regras e procedimentos a serem aplicados às circunstâncias; programas – são as sequências ou passos para se atingirem os objetivos; táticas – são os desdobramentos das estratégias, planos operacionais, o desdobramento das táticas, o funcionamento cotidiano.

2.2 Elaboração

Para exemplificar, do livro de Mintzberg et al. (2010), um roteiro da escola do design seria avaliação externa, interna, análise SWOT, análise dos fatores-chaves de sucesso, levando em consideração responsabilidade social e os valores gerenciais, depois a criação de estratégias, também levando em conta a avaliação e implementação da estratégica.

Chiavenato e Sapiro (2009) seguem o seguinte roteiro intenção estratégica, análise ambiental, projeção de cenários objetivos, estratégias genéricas, modelos estratégicos (Matriz de Ansoff, BCG, ciclo de vida do produto, modelo do Dr. Everett M. Rogers), projeção de cenários, políticas, definição de controle e avaliação, execução, controle e avaliação. Na realidade, Chiavenato e Sapiro (2009) colocam como o básico da formulação estratégica a definição dos objetivos, a elaboração de estratégias e os cursos de ação, mas descrevem todo esse procedimento ao longo de seu livro.

O plano estratégico deve estar alinhado à missão, à visão e aos valores da empresa, como diz Kotler (2000), pois além de conferirem uma identidade à empresa, esclarecer seu propósito de ser e dar credibilidade à empresa quando são seguidos

também são um norte à atuação das empresas e vice-versa, tanto é que de tempos em tempos são revistos num processo interativo.

Chiavenato e Sapiro (2009) também ressaltam a importância das premissas estratégicas, visão, missão e valores que vêm de um misto da intenção da organização, misto de análise financeiro-mercadológica, e que, como dizem Chiavenato e Sapiro (2009), retratam a intenção da empresa, principalmente a missão. Também afirmam Chiavenato e Sapiro (2009) que a missão e a visão são os primeiros passos a serem feitos.

A análise ambiental faz geralmente parte da elaboração do planejamento estratégico sendo muitas vezes iniciado com esta, conjuntamente com a matriz SWOT. Importante destacar a análise setorial de Porter, hoje utilizada por praticamente todos os planos estratégicos. Na análise externa se verificam, segundo o modelo de Chiavenato e Sapiro (2009), semelhante ao de outros autores correntemente utilizado hoje em dia nas empresas que praticam o planejamento estratégico se verificam o macroambiente como as variáveis do ambiente político-legal, econômico, sociocultural, demográfico, tecnológico e dos recursos naturais (ambientais), o setorial onde se analisam as cinco forças de Porter citadas a seguir, e o microambiente em que se verificam os recursos e capacidades internas de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009) e também é muito comum a utilização da análise da cadeia de valor de Porter (1965) como é utilizado e colocado por Chiavenato e Sapiro (2009), e ainda, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a análise do ambiente interno permite o autoconhecimento e a localização das vantagens competitivas.

Porter (1965) faz uma análise das forças que constituem um setor e que determina quem fica com que parte de que parte do ganho do setor e este referencial teórico é utilizado na chamada análise ambiental utilizado no planejamento estratégico na parte denominada análise setorial. A análise ambiental é elaborada em três partes: primeiro a análise externa geral ou do entorno, análise setorial e análise interna (às vezes se faz invertido primeiro a interna e depois a externa e às vezes se determinam os objetivos e depois se faz a análise) e finalmente se faz a avaliação SWOT (*strengths, weakness, opportunities e treathness*) colocado na maioria dos livros citados em como em Kotler (2010), que também traz a análise da demanda e prognósticos e orçamentos de venda no planejamento estratégico e das premissas estratégicas entre outras partes do plano estratégico. Chiavenato e Sapiro (2010) apresentam a SWOT com uma ferramenta de apoio a decisão (existem outras com a

citada pelos mesmos autores, a matriz multifatorial ou matriz portfólio da GE), onde se cruzam os pontos forte e fracos da empresa com as oportunidade e ameaças do ambiente, mas é uma ferramenta clássica quase unanimemente utilizada no planejamento estratégico. A análise SWOT (*stregths* – forças; *weakness* – fraquezas; *opportunities* – oportunidades; *threats* – ameaças), conforme os ensinamentos de Chiavenato e Sapiro (2009) e Mintzberg et al. (2010), cuja utilização, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), já tem indícios de acontecer de forma metodológica não tão apurada desde 1949, havendo já a concepção e de se cruzarem os fatores internos como os externos, sendo desenvolvida pelos pesquisadores do SRI uma metodologia denominada SOFT (*Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat*) que acabou se tornando SWOT (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Porter (1965) tem na sua análise setorial três tipos de estratégias genéricas a serem seguidas e que buscam alcançar uma vantagem competitiva ou mais de uma vantagem competitiva: 1) diferenciação – a empresa se destaca das outras empresas competidoras por algum atributo a mais que os concorrentes nos eu produto ou serviço; 2) liderança em custos – a empresa tem uma menor estrutura de custos; e 3) estratégia de nicho, de foco – a empresa pode utilizar-se tanto da diferenciação como da liderança de custo. Porter coloca a posição de meio-termo como uma posição medíocre. Pode-se dizer que ele foi o maior expoente da escola do posicionamento. Em seu livro, Porter (1965) ensina que mais do que analisar recursos, capacidade, e habilidade internos, o que define os lucros e quem fica com que parte deles é a estrutura do setor onde a empresa atua e as estratégias adotadas por cada empresa do setor. Para análise defende como indispensável e determinante dos retornos financeiros cinco forças: os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, as barreiras de entrada e a ameaça dos produtos substitutos. É considerado da escola de posicionamento por Mintzberg et al. (2010). Depois faz-se, seguindo a metodologia de Chiavenato e Sapiro (2009), a construção de cenários. Não são todas as escolas que o fazem nem todas as empresas.

Os objetivos, cujo estabelecimento se segue à análise ambiental (às vezes se postulam os objetivos antes da análise ambiental), são o que fazer, o como fazer é dado pelas estratégias (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Os objetivos devem ser mensuráveis, específicos, atingíveis, explorar as áreas-chaves e ter um determinado tempo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009) e têm várias funções: a de serem padrões, serem unidade medida e serem aglutinadores de esforços. A Análise de GAP

(situação atual *versus* situação desejada) também é muito utilizada na elaboração dos objetivos, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), sendo um tipo de análise desenvolvida por Ansoff (1969) explicada melhor no decorrer do texto.

Oliveira (1999) define objetivo como o ponto ou alvo que se pretende alcançar e define uma série de características deles: hierárquicos – definindo-se prioridades, quantitativos-passíveis de serem expressos em números; realistas – em conformidade com a realidade e oriundo dos pontos fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades, consistentes, bem definidos, claros, estendidos e escritos; comunicados – todos devem estar inteirados deles, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais.

Depois definem-se as estratégias. É muito utilizada na definição/elaboração das estratégias a matriz mercado-produto proposta por Ansoff (1965) chamadas de estratégias de crescimento, que são quatro: entrada no mercado, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação. Ansoff (1969), o maior expoente da escola do planejamento segundo Mintzberg et al. (2010), desenvolveu seis tipos de estratégias que entre a projeção, ou seja, a suposição, de que a empresa vai continuar ganhando o que ganha hoje e os objetivos existem brechas que são preenchidas pelas estratégias produto mercado que são muito utilizadas no planejamento estratégico, mas o realmente vinga são as três estratégias genéricas de Porter.

Oliveira (1999) classifica as estratégias como de sobrevivência onde estão incluídas a redução de custos, o desinvestimento e a liquidação do negócio. Depois as estratégias de manutenção que têm três formas: estratégia de estabilidade, estratégias de nicho e a de especialização. Depois aponta as estratégias de crescimento que são, principalmente, estratégias de inovação, estratégias de internacionalização, *joint-venture* e estratégia de expansão. Finalmente as estratégias de desenvolvimento, que são desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento de capacidades e diversificação.

Existem as estratégias competitivas propostas por Kotler (2010): estratégias da empresa líder, estratégias das empresas seguidoras, estratégias das empresas seguidoras e estratégia das empresas de especialização.

É importante também definir os mecanismos de controle e avaliação para fins de adaptações necessárias como para o aprendizado posterior e, sendo utilizado

indicadores de *performance* financeira, de *marketing*, de RH e de produção. O BSC (*balance score-card*), conforme Chiavenato e Sapiro (2009), é bastante utilizado pois avalia a empresa nessas quatro dimensões e serve tanto como mecanismo de controle como análise na etapa de formulação do plano estratégico. A escola do planejamento atenta bastante a esse ponto do controle e avaliação, apesar de ainda na época do surgimento desta não haver ferramentas como o BSC.

Miles e Snow (apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 46) definiram quatro estratégias: a defensiva, a exploradora, a analítica e a reativa. Na primeira se procuram a defesa e a estabilidade; na segunda, inovadoras oportunidades de produtos e mercados; a terceira é uma mescla das anteriores procurando minimizar o risco e ao mesmo tempo maximizar o lucro equilibradamente; e a última é a reação intempestiva ao ambiente surgida da utilização inadequada das outras três, sendo considerada sinal de fracasso.

Existe a VBR, a qual, por falta de acesso bibliográfico, se pesquisou em artigos científicos na internet. Na VBR se faz uma análise dos recursos internos da empresa e se utilizam os seus pontos fortes para criar uma vantagem competitiva (VALLANDRO; TREZ, 2013). Foi idealizada pela primeira vez por Edith Penrose em 1954 em seu livro "The growth of the firm" (PENROSE, 1954). Na verdade, teve seu nascimento na escola do processo cultural, como ensinam Chiavenato e Sapiro (2010), escola esta que estabelece que o processo de planejamento estratégico é um processo característico e derivado da cultura da empresa, que tomou forma própria e que em síntese diz que alguns recursos das empresas são únicos, distintos, raros e inimitáveis uma vez que as empresas são umas distintas umas das outras e a VBR consiste em utilizar tais recursos para criar vantagem competitiva. Na abordagem mais usada se classificam esses recursos segundo quatro dimensões: valor, raridade, imitabilidade e organização (ou seja, se a organização possui essas dimensões).

Na implantação, execução e controle das estratégias existem algumas divergências teóricas dependendo da escola, como a do design e do planejamento, cujos postulados são a distinção entre planejamento e implantação, execução e controle, enquanto outras, como a do aprendizado, postulam o aparecimento de estratégias emergentes devido a contingências e postula também o incrementalismo. Já outras pregam uma constante interação entre os processos e a tendência atual. Dependendo da escola, prega-se uma maior ou menor flexibilidade do planejado e creio que a essa decisão vem dependendo do mercado e setor em que se atua. Porter

foi um dos que considerou o ambiente como fator crucial para as decisões estratégicas.

2.3 Execução do planejamento estratégico

A execução da estratégia, para Chiavenato e Sapiro (2010), constitui a etapa mais demorada e difícil de todo o planejamento, dependendo dela o sucesso ou não do planejamento estratégico, sendo fundamental a participação de todas as pessoas da organização. Ainda na visão de Chiavenato e Sapiro (2010), os pontos principais da estratégia são a liderança, a comunicação, a adequação da estrutura organizacional, o ajuste da cultura organizacional, a abertura no estilo de gestão e a participação e o engajamento de pessoas. Também deve no planejamento já terem sido definidos os mecanismos de controle, avaliação e *feedback*, como o *balance score-card* por exemplo. Ao final, faz-se uma avaliação que serve para a formulação de um novo planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1998; CHIAVENATO; SAPIRO, 2010; RITSON, 2000). Oliveira (1998) sugere algumas fases para o controle e avaliação: a) o estabelecimento de padrões e medidas, b) medidas dos desempenhos apresentados, c) comparação do realizado com o esperado, e d) ação corretiva. Chiavenato e Sapiro (2009) propõem as seguintes premissas do modelo geral do processo estratégico: sistemático, foco no futuro, criação de valor, participação, continuidade, implementação, monitoramento.

Atualmente conceitos como participação e compromisso são fundamentais para o sucesso do planejamento. A aprendizagem e o emergentismo são componentes integrantes e também fundamentais do planejamento estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Integrantes desse processo são a gestão do conhecimento e a utilização das TI (Tecnologia da Informação) para dominá-lo, e um constante processo de interação como os planos táticos e operacionais tanto no planejamento como na sua execução também são importantes. Esses são os passos em geral e os componentes para o planejamento estratégico, podendo haver um *mix* estratégico para diferentes produtos ou para diferentes marcas, sempre se procurando a vantagem competitiva e avaliando-se os fatores-chaves do negócio.

Decisões de posicionamento e segmentação são decisões estratégicas, segundo Kotler (2009), de planejamento do *marketing* e deve ser feito no planejamento setorial pois todos os planos estratégicos estão subordinados ao plano

estratégico geral, como mostram Chiavenato e Sapiro (2009) e os outros teóricos do planejamento estratégico.

2.4 Controle e avaliação

Finalmente no controle e avaliação que são definidos no planejamento, utilizam-se alguns indicadores, econômicos e não econômicos, e ferramentas como o *balance score-card* (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), entre outros. Chiavenato e Sapiro (2009) citam três níveis de controle: estratégico, tático e operacional. Na realidade aqui se abordou o plano estratégico, mas existem o tático e o operacional, como dizem Oliveira (1998) e Chiavenato e Sapiro (2009).

Oliveira (1998) instrui como método de avaliação da estratégia a comparação dos resultados das estratégias com o nível de alcance dos resultados objetivos e metas. O autor (OLIVEIRA, 1998) aponta a importância do controle para ação corretiva indicada pelos instrumentos de avaliação, como indicadores estratégicos. Também indica como ferramentas do controle a avaliação de desempenho, a comparação do planejado com o efetivado. Há a verificação para avaliar a eficácia e eficiência da ação corretiva e, por último, a incorporação das informações obtidas para posterior utilização administrativa, como por exemplo, para embasar a formulação de novos planejamentos estratégicos. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Finalmente, a avaliação é feita ao longo do processo de planejamento estratégico medindo-se ou o desempenho ou o resultado, ou ao final do processo realiza-se um *feedback* ou ambos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Mintzberg et al. (2010) afirmam que muitas escolas utilizam o resultado como aprendizado e base para tomada de decisões.

3 CONCLUSÃO

Realmente a prática e a teoria demonstram que na verdade existem dois modelos de planejamento estratégico: o modelo externo no qual ou se adota um posicionamento estratégico (tipos escola do posicionamento) depois da análise do ambiente, ou se estabelecem estratégias genéricas de reação ao ambiente externo, customizadas, vamos assim dizer; e o modelo interno onde se verificam os recursos

da empresas e se estabelecem estratégias baseadas nas diferenças destes (os recursos) com a concorrência, mas em ambos os casos se procura gerar vantagem ou vantagens competitivas. Ou seja, uma abordagem de fora para dentro e uma abordagem de dentro para fora. Chiaventato e Sapiro (2009) dão um parecer semelhante falando que genericamente há duas vertentes de planejamento.

No modelo externo, segundo Mintzberg et al. (2010), geralmente se segue um roteiro semelhante a um clássico da escola do planejamento: avaliação externa e interna estratégica, forças e fraquezas, fatores-chave de sucesso, competências distintivas, criação de estratégias levando-se em consideração as responsabilidades sociais, os valores gerenciais e com isso avaliação e escolha das estratégias e implementação. Esse modelo evoluiu conforme mostram Mintzberg et al. (2010) e também houve acréscimo de outros elementos no planejamento, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009).

Também se utilizam estratégias genéricas (MINTZBERG et al., 2010), inauguradas pela escola do planejamento na hora da formulação da estratégia, o que seria a segunda vertente do modelo externo por mim concluído.

Na VBR se utiliza o mesmo sistema da vertente externa customizada como visto em Penrose (1959), só que na análise interna se verificam os recursos internos que ela tem e enfoca-se neles para se alcançar vantagem ou vantagens competitivas, para atingir seus objetivos, enquanto na externa se usam as estratégias (geralmente as genéricas de Porter para criar valor e vantagem competitiva e modelos estratégicos como Ansoff para atingir objetivos ou estratégias customizadas) para sua performance (PENROSE, 1959).

Tanto as estratégias definidas por posições genéricas como a VBR atentam às condições ambientais, como corrobora Barney (1991) em seu famoso artigo sobre a VBR, para ver aquelas que favorecem a empresa, o mesmo ocorrendo com as estratégias sem posicionamento, que seguem depois da análise ambiental objetivos definidos especificamente pela empresa.

O emergentismo e o incrementalismo da escola do aprendizado apresentados por Mintzberg et al. (2010) foram incorporados nas empresas mais eficientes, eficazes e efetivas por ambos os modelos tanto na avaliação como no *feedback* como na flexibilidade das estratégias. Ou seja, cada escola contribuindo com seus instrumentos teóricos próprios e desenvolvendo o planejamento estratégico, mas a lógica, o cerne

é o mesmo, exceto na VBR, que tem sua origem na escola cultural, conforme Mintzberg et al. (2010), e que também tem outro enfoque.

Quanto à implantação e execução, fica definido no planejamento quem, onde, quando, e os mecanismos de controle também são definidos planejamento das empresas com as características definidas anteriormente (Shell, Coca-Cola, IBM, etc.).

Concluindo, como disse antes, há uma abordagem externa com duas vertentes uma onde se customiza estratégia e outra onde se escolhe quais dos que já provaram funcionar na prática, e outra abordagem, a interna, como no caso a VBR, o que bate mais ou menos com o que é ensinado nos cursos de MBA, Pós, Doutorado e PhD que andei verificando.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. Corporaty strategy. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 9, n. 4, out./dez. 1969. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901969000400011>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

ARREBOLA, Marcelo Correia. **Abordagens estratégicas competitivas genéricas**: delineando estratégias de lucratividade. 2004. Disponível em: <old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1113.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2017.

BARNEY, J. Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>>.

BLOG RUTHNELLY. **Estratégia competitiva de Philip Kotler**. Disponível em: <<http://ruthnellyms.blogspot.com.br/2010/08/estrategia-competitiva-de-philip-kotler.html>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRALL, S. **Strategic Planning in academic libraries**. Jan. 1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/33042964_Strategic_planning_in_academic_libraries?enrichId=rgreqd6ce5eda78cd002214acc3fc251f15c5XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMDQyOTY0O0FTOjl4OTg3MjE3OTk0MTM3N0AxNDQ2MTlyMzIxMzAz&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf>. Acesso em: 16 jun. 2017.

CORRALL E SHOEMAKER(1993 in https://www.researchgate.net/publication/33042964_Strategic_planning_in_academic_libraries?enrichId=rgreqd6ce5eda78cd002214acc3fc251f15c5XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMzMDQyOTY0O0FTOjI4OTg3MjE3OTk0MTM3N0AxNDQ2MTlyMzIxMzAz&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf acesso em 16/06/2017

GREINER, Larry E. Evolution and Revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, 1972.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercado. Tradução de Carlos Slack; revisão técnica de Cristina Vaz. São Paulo: Agir, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 294 p.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. Originally published: New York: FreePress, 1980.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. v. 9, 1969. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S003475901969000400011>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

RITSON, Neil. **Strategic Planning**. 2013. Bookboon.com, 2013.

SANTOS, Débora Ribeiro; NEVES, Flávia de Siqueira; CABRAL, Luís Felipe. **Dicio**. Dicionário on-Line português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SCHOEMAKER, P.; VAN DER HEIDJEN, C. A. J. M. **Strategic Planning at Royal Dutch/Shell**. Ago. 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/230241845_Strategic_planning_at_Royal_DutchShellenrichId=rgreqf30e9fd5a248920f343f6b5daa8b6a0eXXX&enrichSource\]=Y292ZXJQYWdlOzIzMzMDQyOTY0O0FTOjI4OTg3MjE3OTk0MTM3N0AxNDQ2MTlyMzIxMzAz&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/230241845_Strategic_planning_at_Royal_DutchShellenrichId=rgreqf30e9fd5a248920f343f6b5daa8b6a0eXXX&enrichSource]=Y292ZXJQYWdlOzIzMzMDQyOTY0O0FTOjI4OTg3MjE3OTk0MTM3N0AxNDQ2MTlyMzIxMzAz&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf)>.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006. 152 p. 18 cm. (Coleção L&PM Pocket).

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v.4, n. 1,

2013. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fale/ojs/index.php/face/article/view/18785>>.