

1. Introdução;
2. O conceito objetivo estratégico;
3. A hierarquia dos objetivos;
4. Os componentes da hierarquia;
5. Considerações finais.

Raimar Richers**

OBJETIVOS COMO RAZÃO DE SER DA EMPRESA*

1. INTRODUÇÃO

Não há empresa sem objetivos. O que há — e são muitas — são empresas sem uma formulação oficial e pública de seus objetivos. Portanto, uma coisa é *ter* objetivos, como condição de sobrevivência, uma outra é *manifestar* os objetivos da sua empresa.

Vale a pena manifestar objetivos? Não necessariamente. Tudo depende de uma constelação de circunstâncias, determinadas primordialmente pelos seguintes fatores:

- *Do tamanho da empresa.* Empresas pequenas dispensam o planejamento estratégico, não só por falta de recursos e pessoal especializado na área, mas sobretudo porque uma das finalidades do planejamento estratégico consiste em *pôr ordem* (isto é, intuito e direção) na ação administrativa quase sempre em detrimento à flexibilidade, sem a qual a pequena empresa mal respira, talvez nem sobreviva. Mas, para a grande empresa (divisionada, diversificada e com mais de 1.000 funcionários) esta ordem é essencial para evitar grandes desperdícios de recursos e ações conflitivas entre executivos. Portanto, a norma deve ser: quanto maior for a empresa, tanto mais seu funcionamento depende (entre outros fatores) da definição de objetivos estratégicos.

- *Do tipo de empresa.* Quanto mais centralizado for o poder de decisão na empresa, tanto menos ela necessita de objetivos explícitos (quaisquer que sejam os prós e contras da centralização em si). Objetivos “amarram” a empresa a determinados compromissos — o que é bom se eles se revelam sadios ou até sábios no decorrer do tempo, mas o que pode ser desastroso se acontecer o contrário. Na dúvida, que sempre pesa muito nas decisões voltadas ao longo prazo, é preferível não definir objetivos — ou pelo menos não externá-los, contanto que as desvantagens deste “sigilo” (decorrentes da falta de uma linguagem comum entre os executivos quanto aos alvos principais) sejam atenuadas. A melhor maneira de atenuá-las consiste em concentrar as decisões de longo alcance na mão de uma minoria. Portanto, para uma empresa familiar e fechada, a necessidade (e conveniência) de explicitar seus objetivos estratégicos é bem menos aguda do que para uma empresa altamente profissionalizada e com longas linhas hierárquicas de poder e delegação.

- *Da “maturidade” da empresa.* Maturidade aqui deve ser entendida como o grau de experiência que os executivos de cúpula e de linha têm com o planejamento a longo prazo. Por exemplo, o executivo que está acostumado a participar de reuniões em que são discutidos problemas *abstratos* (como as opções estratégicas em face das mudanças do ambiente), ou aquele que recebeu entre suas incumbências a de preparar regularmente um orçamento operacional, não se assusta tão facilmente com a tarefa de propor a formulação de objetivos para a empresa como um todo. Mas, quem se confronta repentinamente com este tipo de função, em geral se sente perdido. Ou seja: o

* O presente artigo é inédito e encontra-se em fase de teste. Sugestões críticas são, portanto, muito bem-vindas. Todos os direitos reservados pelo autor.

** Professor fundador da EAESP/FGV. Departamento de Mercadologia.

clima da empresa deve ser favorável e seus executivos propensos e preparados à discussão de problemas estratégicos para que se possa esperar que surtam definições significativas de suas fileiras quanto aos objetivos de longo alcance. E isto requer um processo de maturação.

Há outras variáveis que podem contribuir à decisão sobre se os objetivos devem ou não ser formalmente externados numa empresa (tais como o grau de sigilo que convém seja mantido ou não para protegê-la da ação competitiva). Nenhuma delas, porém, nos parece ser tão importante quanto os três fatores qualificados. Portanto, a nossa tese inicial pode ser assim resumida: para muitas empresas não compensa o esforço dirigido à definição formal dos seus objetivos estratégicos. Todavia, à medida que a empresa cresce, descentraliza as suas responsabilidades e cria um ambiente interno voltado à praxe do planejamento por unidades operacionais (como divisões ou departamentos); a determinação de objetivos formais vai se tornando uma das condições primordiais para assegurar o seu sucesso.

O presente artigo parte desta tese e se propõe a expor um sistema conceitual e operacional de objetivos estratégicos que, com algumas adaptações, é aplicável a qualquer empresa que se encontra nos estágios mais ou menos avançados do processo aqui resumido.

8

2. O CONCEITO OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivos, no presente contexto, não são apenas os alvos imaginados e/ou externados por executivos no dia-a-dia para atingir algo rapidamente, por exemplo, do tipo: "É preciso aumentar as nossas vendas na praça do Rio." Aqui, o que se tem em mente são os desígnios premeditados que valem para a empresa como um todo, que se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo de muitos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio-ambiente e da adaptação da empresa a estas mudanças. São os objetivos de longo alcance (que incluem os alvos de menor horizonte de tempo) e sobretudo os objetivos estratégicos (que prevêm alterações na relação empresa/meio-ambiente).

Os objetivos deste tipo são sempre gerados a partir de anseios humanos, mais ou menos *visionários* quanto a uma situação futura que satisfaça estes anseios. Mas, para atingir os seus objetivos, é preciso também que o ser (ou grupo) humano disponha de um conjunto de meios cuja aplicação lhe conduza aos alvos imaginados.

Portanto, há sempre pelo menos *dois* elementos presentes na concepção de quaisquer objetivos: o *elemento psicológico*, que envolve valores, atitudes, motivações e sobretudo anseios de indivíduos, além de um *conjunto de instrumentos*, composto de recursos (técnicos, financeiros, humanos, etc.) que deve-

rão ser aplicados para atingir os objetivos e satisfazer os anseios.

No mundo de negócios, este instrumental é representado pelos recursos da empresa. Esta é, portanto, um meio (e não um fim) para satisfazer desejos humanos. Ela não tem, neste sentido, vida ou anseios próprios. Toda a sua força é derivada da maneira como seres humanos utilizam esses recursos à luz de determinados alvos de longo alcance, que são os objetivos estratégicos.

A partir desta dualidade anseio/empresa (ou gerador/instrumento) conceituamos objetivos, genericamente, como *as razões de ser de uma empresa*. Mais especificamente definimos objetivos estratégicos como *posições projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis*.

Esta definição é derivada dos pré-requisitos que devem estar, no mínimo, implícitos na escolha de um ou vários objetivos que se destinam à formulação de um plano estratégico. No Demonstrativo 1 listamos estes sete pré-requisitos e sua ligação para com os elementos da definição. Da análise deste quadro podemos derivar as seguintes considerações:

- Para poder atender a *todos* os sete requisitos, a escolha do objetivo deve passar por um processo de triagem entre opções que abarcam uma multiplicidade de ações estratégicas, *antes* que se opte por um ou outro objetivo.
- Este processo requer sondagens formais e informais quanto, por exemplo, à viabilidade e/ou à desejabilidade da adoção de objetivos, o que invariavelmente provoca conflitos, por vezes conflitos entre os dirigentes, e que devem conduzi-los a *consensos* em torno dos objetivos e de suas implicações quanto aos deveres e às responsabilidades implícitas na sua adoção.
- Dificilmente, um só objetivo atende a *todos* os pré-requisitos de nossa listagem. Daí, convém conjugar objetivos que, isoladamente, procuram atender determinados fins do conjunto. Por exemplo, os alvos voltados ao crescimento e à diversificação de linhas de uma determinada empresa refletem talvez primordialmente os anseios motivacionais de seus dirigentes, enquanto o dimensionamento desses alvos (expressos em volumes, taxas de retornos, etc.) atende antes os aspectos operacionais e temporais da definição.
- Como exercício de confrontos, conflitos e conciliações, o processo de escolha dos objetivos estratégicos de uma empresa é bem mais do que o esforço de formalização de idéias dos seus dirigentes. Ele implica também a sensibilização (por exemplo, para com as opções abertas à empresa, para com as atitudes e os pensamentos de colegas, etc.) e o pré-estudo de alternativas de ação (para avaliar o grau de realismo de suas suposições e projeções). Por este motivo, o processo de triagem de objetivos já deve conter, em

Aspectos...	Objetivos estratégicos devem abranger... ...que respondem...	...aos seguintes itens da definição:
— direcionais	— onde se deve chegar ao adotar o objetivo;	posições
— temporais	— quando se deve chegar lá;	projetadas
— utilitários	— quem deve se beneficiar ao se atingir o objetivo;	para a empresa como um todo,
— político-administrativos	— como se chega ao consenso quanto ao objetivo;	aceitas
— decisórios	— quem deve procurar o consenso;	pelos seus dirigentes
— motivacionais	— quais são as origens psíquicas da escolha;	como desejáveis
— operacionais	— o que deve ser feito para atingir o objetivo.	e exequíveis

seu bojo, a essência da estratégia, qual seja a pré-escolha do caminho da empresa como um todo.

Certamente, não é esta uma tarefa fácil, nem sempre bem sucedida nas empresas, mas válida em termos de perspectivas de retorno; por criar as bases para uma ação conjunta de dirigentes que gera uma linguagem comum — ou ao menos inteligível para todos —, concentra esforços e combate o desperdício de recursos e tempo.

3. A HIERARQUIA DOS OBJETIVOS

Uma das condições para que a empresa consiga levar o processo de escolha de objetivos a resultados satisfatórios consiste em classificá-los a partir de algumas normas empíricas. Não que o processo de triagem deva ser iniciado com a classificação. Ele antes deve ser gerado através de manifestações espontâneas do tipo *brainstorming*. Mas, à medida que se chegue a idéias centrais ao longo dos debates, convém que se estabeleça prioridades dentro de algumas categorias ou classificações.¹

Para orientar e facilitar esse processo, desenvolvemos um sistema hierárquico que parte das origens psíquicas (ou motivacionais) dos objetivos e os *afunila* ou racionaliza até a determinação de metas quantificáveis. São quatro as etapas desta hierarquia, conforme ilustra o Demonstrativo 2. Estas etapas compreendem os seguintes níveis:

Nível 1: Escolha dos objetivos de gratificação

No presente contexto, entendemos por *gratificação* a satisfação pessoal que os principais dirigentes da empresa procuram derivar das suas funções empresariais.

Os objetivos da gratificação podem abarcar uma ampla gama de atitudes, valores e motivações, todos eles voltados a atender um ou vários anseios do ego,

através de ações que se utilizam da empresa como meio.

Nível 2: Escolha do estilo empresarial

Enquanto os anseios que dão origem aos objetivos de gratificação são freqüentemente *sentimentos* dificilmente externáveis, o estilo empresarial, largamente inspirado nesses anseios, consiste na tentativa de concretizar e consolidar os objetivos de longo alcance por meio de uma série de regras de comportamento, que constituem compromissos de longo alcance para os dirigentes e que procuram enfaixar a ação administrativa dentro de certos preceitos, não necessariamente quantificáveis, mas nítidos quanto à escolha entre alternativas de caminhos.

Este nível envolve duas etapas de formulação. A primeira preocupa-se com a definição da *missão* da empresa; a segunda procura qualificar as suas *grandes linhas de conduta*.

Nível 3: Determinação dos alvos operacionais

Este é o mais concreto dos níveis não quantificados. Ele identifica e qualifica as expectativas traçadas no passo anterior, ainda sem uma preocupação de precisá-las dentro de um determinado horizonte de tempo, mas já tendo em vista as melhores formas de sua operacionalização, seja em termos da disponibilidade de recursos, seja quanto à atribuição de tarefas de determinadas áreas funcionais da empresa.

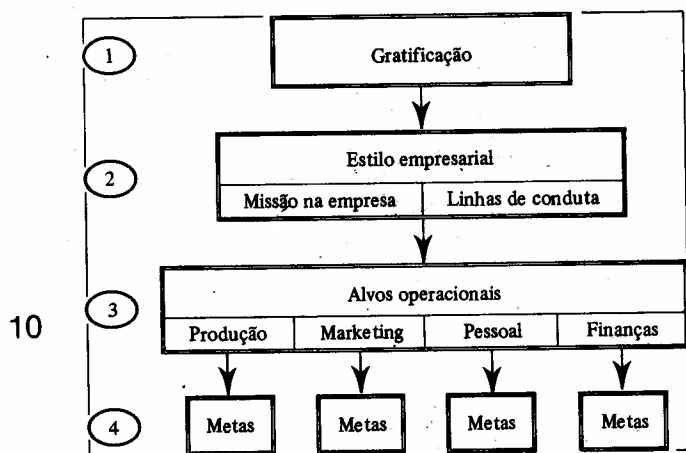
Por exemplo, se a empresa na fase anterior (escolha do estilo empresarial) optou em concentrar-se na expansão das suas atuais linhas de produtos, os alvos operacionais derivados desta decisão poderiam ser: aumentar o padrão de qualidade de determinados produtos, treinar mais executivos, aumentar a penetração no mercado, melhorar as margens médias de contribuição, etc. Tudo isto, obviamente, deve se referir aos produtos considerados instrumentais para o crescimento antes definido como objetivo central.

Nível 4: Quantificação dos objetivos (escolha das metas)

Metas são alvos específicos ou subjetivos delegáveis a unidades operacionais da empresa, a serem cumpridos em períodos e prazos predeterminados, expressos em dados numéricos. Exemplos de metas são: previsão por produto e segmento de mercado, cotas de venda a serem atingidas pelos vendedores em prazos preestabelecidos, retornos esperados por linhas de produtos, etc.

As metas devem ser diretamente derivadas dos alvos operacionais e constituem a base para os orçamentos.

Demonstrativo 2



4. OS COMPONENTES DA HIERARQUIA

A estrutura hierárquica descrita pretende ser muito menos um ensaio de ordenação teórica dos objetivos estratégicos do que um meio para facilitar a tarefa de buscas e classificação das prioridades de ação a que se propõe o homem da prática administrativa. Com este intuito em mente, ela parte do genérico e intangível, que constitui o início da maioria das discussões em torno do assunto, para, aos poucos, chegar a uma triagem de alvos específicos defensáveis pelos executivos, à luz de uma interpretação realista dos recursos da empresa e do ambiente que lhe envolve.

Para que o resultado desse processo de triagem possa ser ao mesmo tempo abrangente quanto à sondagem das opções estratégicas e realista em termos de viabilidades operacionais, uma multiplicidade de alternativas devem ser confrontadas entre si. No entanto, o melhor resultado desse esforço não é uma listagem de um grande número de objetivos, mas, pelo contrário, a identificação de *poucos objetivos e alvos operacionais integrados*. Geralmente, a seleção desse processo cabe numa ou em poucas laudas de papel.

No início, todavia, as opções parecem ser inesgotáveis. Para facilitar o processo de triagem, convém traçar algumas considerações em torno de cada um dos quatro níveis da estrutura hierárquica.

4.1 A gratificação como ponto de partida

Por menos tangível que seja, a gratificação, nos moldes aqui definidos, é a pedra angular de todo processo de escolha de objetivos, por representar o constante ponto de referência para os indivíduos empenhados em estabelecer objetivos e diretrizes. Neste sentido, ela pode constituir tanto obstáculo quanto estímulo a todos os passos posteriores. Ela gera obstáculos quando o dirigente sente conflitos entre os objetivos e a satisfação do seu ego. Por exemplo, quando ele acredita que o lançamento de uma nova linha não é condizente com a sua imagem de *status* social, ele resistirá à idéia da introdução desta linha. De outro lado, quanto mais objetivos *concretos* se coadunem com os seus anseios, tanto mais receptivo ele será à sua aprovação. Em outras palavras, o dirigente jamais é inteiramente racional na sua escolha. O que ele procura é a consonância entre o seu "sonho" (ou estímulo motivacional) e algo tangível que a empresa pode supostamente lhe oferecer para realizar esse sonho. Se, por exemplo, a abertura de novas frentes de mercado se enquadra no seu modelo de gratificação pessoal, ele provavelmente apoiará planos voltados a esses objetivos; se não se enquadrar, dificilmente será convencido.

A gratificação abrange uma ampla gama de modalidades. As suas origens podem ser quase que exclusivamente motivacionais (como a necessidade de satisfazer o orgulho pessoal ou o anseio de ser socialmente aceito), ou derivar de um misto entre emoção e intenção racional (tal como o desejo de incrementar o patrimônio familiar ou de criar melhores condições para o lazer). A gratificação — ou melhor a sua busca — sempre deriva da personalidade do indivíduo e, por este motivo, ela é, ao mesmo tempo, altamente intangível e resistente a influências que alteram os seus traços.

Numa sociedade como a brasileira, onde ainda predominam as estruturas patriarcais nas empresas, a gratificação exerce um poder ponderável na escolha dos objetivos. Quem manda é o *dono* da empresa, o que equivale a dizer que os seus anseios de gratificação, em larga escala, determinam a natureza das decisões. No entanto, não nos devemos iludir a respeito do elevado grau de influência que os valores pessoais exercem na formulação de diretrizes e objetivos em empresas onde as decisões são descentralizadas. Também nestas empresas eles são o combustível psicológico da geração de idéias. Lá, apenas, eles encontram um maior grau de resistência e contestação do que na empresa patriarcal, simplesmente porque o número de executivos que se acham no direito de influenciar os processos de decisão máxima é maior.

Dada a sua natureza predominantemente subjetiva, a gratificação é um núcleo gerador de conflitos — seja entre *ideologias* de grupos, seja para o in-

dividuo em si que se confronta com a situação de ter que tomar decisões racionais à procura da consonância de seus valores. Por vezes isto é mal: adia decisões importantes, dificulta entendimentos e eleva os custos das ações administrativas. Em contrapartida, o próprio conflito sensibiliza as pessoas, reduz a probabilidade de decisões precipitadas e, por vezes, é a origem de iniciativas inusitadas, sem as quais não haverá muita inovação no mundo das empresas.

Na prática da escolha de objetivos, a identificação dos motivos de gratificação é difícil, delicada ou até impossível, dada a sua natureza emotiva e personalista. As pessoas não necessariamente se abrem perante terceiros (sobretudo subordinados), quanto aos seus anseios de longo alcance. No entanto, mesmo nos casos de motivações não externadas, justificam-se as lógicas dos objetivos. Isto é viável através da análise de manifestações e decisões tomadas por executivos de cúpula que, invariavelmente, refletem algo do seu ego e de suas motivações. Esta identificação torna-se tão mais fácil quanto mais um conjunto de decisões revela padrões de comportamento que permitem que se estime, por antecipação, as prováveis reações de indivíduos, o que pode contribuir à redução de conflitos internos e à economia de tempos e custos.

Toda esta área da *psicologia dos objetivos* — aqui resumida no simples termo *gratificação* — é muito pouco explorada pela literatura especializada. Ela é certamente bem menos tangível (e, por conseguinte, bem menos aparente) do que a determinação de alvos concretos, como, digamos, a busca de lucros mais elevados ou o aumento da participação de mercado. No entanto, não temos mais dúvidas de que ela comanda uma parte considerável do processo de escolha dos objetivos e da tomada das decisões estratégicas, seja como propulsor de idéias, seja como barreira à inovação. Mas pouco se sabe a seu respeito. Portanto, é uma área fértil para a pesquisa, sobretudo para a indagação interdisciplinar.

4.2 A importância do estilo empresarial

Dô confronto (e possível conflito) entre elementos motivacionais (como desejos) e racionais (como a avaliação *fria* de perspectivas de mercado) resulta o que denominamos *estilo empresarial* ou a maneira como decisões de longo alcance são tomadas pelos dirigentes de empresas a partir de sua personalidade e da interpretação de dados referentes ao meio-ambiente. Esta interpretação resulta sempre de uma avaliação das oportunidades e ameaças que o empresário acredita precisar enfrentar para poder satisfazer os seus impulsos emocionais.

O estilo empresarial decorre, portanto, da interação de motivos e valores dirigidos a determinados alvos de realização, cuja viabilidade é ponderada por um processo de análise racional mais ou menos rigoroso.

Não é preciso que o empresário se dê conta desse processo de interação motivo/razão para que seja bem sucedido. Nas decisões do dia-a-dia, talvez, é melhor que o processo seja antes *intuitivo* (isto é, ba-

seado numa reação rápida que desafia o talento e a experiência) do que *ponderado* (ou que resulte de detalhadas avaliações dos prós e contras de uma decisão). Mas quando se trata de decisões de longo alcance e que envolvam o *destino* da organização como um todo, convém submeter este processo a uma análise bem minuciosa.

Quando da determinação de objetivos estratégicos, esta análise deve, no nosso entender, abordar dois aspectos de ordem eminentemente qualitativa e *filosófica*. O primeiro é a definição da *missão* da empresa; o segundo visa definir a *linha de conduta* que a empresa deve adotar no entender de seus dirigentes.

4.2.1 A caracterização da *missão estratégica*

A escolha da missão parte da interpretação das seguintes perguntas: Qual é a natureza do nosso negócio? e: Em que tipos de atividades devemos nos concentrar no futuro?

Ao responder estas questões *filosóficas*, a cúpula administrativa não só define as áreas de ação prioritária em que devem ser aplicados os recursos à disposição, mas formula também uma espécie de *credo*, ou consenso de opinião, de que os esforços dirigidos a determinados alvos serão bem sucedidos. Isto implica uma conscientização e um compromisso maior do que a simples constatação de que a empresa se enquadrava num determinado ramo de atividade.

Vejamos alguns exemplos da realidade empresarial que ilustram a complexidade e importância da missão como base para a formulação de objetivos.

- A chave do sucesso de uma empresa como a Coca-Cola não consiste na produção e venda de uma bebida amplamente aceita pelo público consumidor, mas na adoção de uma filosofia de distribuição e de comunicação de refrigerantes, voltada à uma penetração profunda dos mercados e ao atendimento contínuo de um máximo de pontos de venda. Não é possível atingir resultados operacionais tão amplos como os da Coca-Cola no mundo, sem um profundo comprometimento dos executivos de cúpula à missão que norteia a ação estratégica da organização como um todo.

- A firma francesa Bic é outro exemplo de feliz escolha e adoção de uma missão. Para esta empresa, a essência de seu negócio consiste em produzir e mercadizar produtos descartáveis, o que lhe abriu caminhos para entrar em linhas tão distintas quanto canetas, isqueiros e calcinhas — com um elevado grau de sinergia e sucesso.²

- Talvez a principal dificuldade ao se determinar a missão de uma empresa consiste em evitar o risco de uma abordagem demasiadamente ampla e comprometedora, sem cair no erro de uma definição excessivamente estreita. A divisão de produtos infanto-juvenis que, como as outras divisões do Grupo Abril, opera praticamente como se fosse uma empresa autô-

noma, enfrentou este dilema ao rever sua missão durante um projeto de reavaliação estratégica conduzido pelos seus dirigentes. Inicialmente, a idéia de que a divisão operasse na área de comunicação infanto-juvenil parecia plenamente satisfatória. Todavia, uma análise mais cautelosa revelou a excessiva extensão deste conceito. Certos meios de comunicação (com o rádio ou o ensino) não faziam parte dos objetivos, nem mesmo a longo prazo. Em contrapartida, caracterizar a divisão como uma editora de produtos infanto-juvenis era demasiadamente restrito, em face das oportunidades que se lhe ofereciam em áreas não-editoriais (como brinquedos, por exemplo) plenamente conciliáveis com a sua estrutura e os seus segmentos de mercado. Do confronto entre esses extremos à luz do desejável e viável para a organização resultou, finalmente, o seguinte enunciado: "Desenvolver e comercializar produtos e/ou serviços para o entretenimento do público infanto-juvenil."

12 • Frequentemente, a reavaliação da missão básica da empresa provoca uma reação em cadeia em toda a sua estrutura que pode levar a conseqüências das mais profundas — tanto em termos positivos, quanto negativos. Recentemente, a American Can Co. partiu de uma redefinição de sua missão estratégica para enfrentar sérios problemas de lucratividade decrescente, conjugados aos reflexos de uma campanha popular antipoluição que visava a empresa diretamente. Mesmo sem este tipo de problema, não é fácil chegar-se a uma visão clara (e a um consenso) quanto à missão a ser escolhida. Mas, quase sempre a escolha final resulta numa definição extraordinariamente simples. No caso da American Can, a análise concluiu que a empresa seria, essencialmente, uma "conversadora e vendedora de matérias-primas em produtos finais".³

• Por vezes, é claro, estas decisões lapidares quanto à escolha do negócio conduzem a fracassos ou prejuízos. Por exemplo, quando a Honeywell Inc. (em 1972) resolveu adquirir o que sobrou das operações de computação eletrônica da General Electric (após esta reconhecer de ter tomado uma decisão falha), ela possivelmente cometeu um erro. Até então, o negócio da empresa concentrava-se em sistemas de controle. A diversificação para computadores permitiu uma expansão bastante rápida dos volumes, mas somente às custas da lucratividade gerada nos setores básicos da empresa.⁴

Dentro do contexto do planejamento estratégico, a missão exerce a dupla função de orientadora e delimitadora da ação empresarial. Num sentido figurativo ela afirma: "Vamos jogar neste campo", o que, automaticamente, implica determinar: "É proibido jogar em outro campo". Ademais, ela resolve: "O jogo é futebol" e "não polo" ou outro qualquer. Obviamente, os dois tipos de decisões (a escolha do jogo em si e o campo em que deve ser executado) são altamente interdependentes. Não se joga basquete em campo de futebol e vice-versa. Mas, ao se determinar o tipo de jogo, conjugado ao tipo de campo, toda a área estratégica é predeterminada.

A escolha da missão não vai além dessa predeterminação (por exemplo, ela não define as regras do jogo). No entanto, ao predeterminar o seu campo de atuação, a empresa costuma tomar a mais crítica das suas decisões estratégicas. Elas são as mais dificilmente reversíveis, por comprometerem conceitos e recursos para muitos e muitos anos.

4.2.2 A escolha da linha de conduta

Para poder *cumprir* a sua missão, a empresa dispõe de uma multiplicidade de caminhos e alternativas de ação. À opção consciente por uma destas alternativas denominamos escolha da linha de conduta. Esta visa orientar todas as diretrizes voltadas a médio e longo prazo que a empresa vier a adotar a partir do momento em que se decidiu por uma determinada missão empresarial.

Em termos *abstratos* (sem especificar a empresa) a variedade de linhas de conduta é ilimitada. Mesmo numa dada situação empresarial, as opções são múltiplas, mas limitadas por dois parâmetros básicos: a relação oportunidades/ameaças que a empresa enfrenta no momento da escolha, e os recursos de que ela dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Ao avaliar esta relação entre os fatores endógenos e exógenos das principais opções de conduta, a empresa deve escolher entre uma (ou talvez uma combinação) das seguintes modalidades estratégicas:

1. A consolidação.
2. O crescimento.
3. A diversificação.
4. A ação social.

Conceituaremos e exemplificaremos cada uma destas modalidades.

1. A *consolidação* das atividades se torna recomendável quando a empresa enfrenta ou espera encontrar dificuldades, e prefere recuar ante as suas ameaças, podendo optar por dois tipos de objetivos gerais:

a) A *sobrevivência* como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis (como mais lucros, mais vendas, etc.), não como objetivo exclusivo da empresa: sobreviver por sobreviver.

Talvez um dos exemplos recentes mais sugestivos de adoção de uma política de sobrevivência seja o esforço de alguns museus americanos (como o de Arte Moderna e o Metropolitan de Nova Iorque) de transformar os seus (antes modestos) balcões de vendas em verdadeiras lojas varejistas, a fim de enfrentar as conseqüências dos surtos de custos e do desaparecimento dos mecenas de arte.⁵

b) A *estabilidade* voltada primordialmente à manutenção ou ao retorno a um estado de equilíbrio (sobretudo financeiro) ameaçado, por exemplo, pelo de-

sajuste entre a capacidade instalada da empresa e seu poder de colocação de produtos no mercado.

A adoção de uma estratégia de estabilidade envolve frequentemente o abandono (por vezes passageiro) de uma posição antes conquistada, mas ameaçada. Por exemplo, a empresa gaúcha Conservas Oderich, alguns anos atrás, viu-se premiada por um perigoso processo de descapitalização que ela mesma atribuiu à sua política de competir diretamente com grandes empresas (como a Swift, Bordon e Anglo) no mercado de alimentos. Para recuperar as suas forças, ela decidiu então restringir suas atividades a segmentos menos competitivos, através da reformulação de sua linha de produtos e política de distribuição.⁶

Atitude semelhante foi adotada pela empresa suíça Prendar que conseguiu alcançar uma sólida posição nos mercados da Benelux no pós-guerra com sua linha de produtos de arame para uso caseiro. Todavia, quando resolveu ampliar os seus mercados para a França e Alemanha Ocidental, superestendeu a sua estrutura e estava prestes a perder os seus mercados originais. Ao verificá-lo, abandonou o plano de expansão e reduziu a sua linha de 1.400 a 400 artigos, concentrando-se nos de maior contribuição marginal. A partir destas decisões, recuperou a sua posição dominante nos seus mercados tradicionais.

2. Possivelmente, a linha de conduta mais procurada pelas empresas é o *crescimento* ou a atenção voltada a multiplicar *valores* (como instalações, linhas, produtos, número de empregados, etc.) que já fazem parte do acervo experimental da empresa.

Há cinco modalidades de objetivos voltadas ao crescimento:

- a especialização
- a inovação
- a integração horizontal
- a integração vertical
- a internacionalização

• Podemos falar em *especialização* quando os esforços de expansão da empresa são concentrados numa só ou em poucas atividades de relação produto/mercado, frequentemente com o intuito de conquistar ou manter a liderança de mercado nestas especialidades.

Muitas empresas que processam matérias-primas (químicas, minerais, etc.) adotam o caminho da especialização, em boa parte devido aos investimentos de vulto exigidos para atingir economias de escala. Também alguns setores de serviços oferecem bons exemplos de especialização, como o *leasing* ou a lavagem a seco. Mas há também alguns produtores de bens de consumo que ilustram o caso, como algumas das bebidas não-alcoólicas e as produtoras (sobretudo as menores) de cosméticos.

Os principais benefícios de especialização costumam resultar do processamento em massa e da conseqüente redução dos custos unitários. Mas quem op-

ta por este caminho, torna-se mais vulnerável, dado o alto grau de dependência de poucas modalidades de produção e vendas. Portanto, a especialização só se recomenda quando a empresa dispõe de uma ou várias vantagens nítidas sobre os seus concorrentes, tais como uma tecnologia mais avançada ou a liderança em certos nichos do mercado.

• Por *inovação* entendemos a dedicação a freqüentes lançamentos de produtos (ou serviços) novos visando antecipar-se aos concorrentes.

Fundamental para poder adotar esta filosofia é, primeiro, que a empresa opere num ramo de rápida evolução tecnológica e, segundo, que ela tenha acesso direto a este avanço. O ramo que mais dramaticamente ilustra as potenciais vantagens da inovação é, indubitavelmente, o eletrônico. Atualmente, por exemplo, cerca de 30.000 transistores cabem num minúsculo *chip* de silicone — e isto já representa um múltiplo de cerca de cinco vezes da capacidade de apenas cinco ou seis anos atrás. Dentro de mais cinco a dez anos, o mesmo *chip* deverá comportar 1 milhão de transistores a um preço que representa apenas uma fração do valor de mercado, quando do lançamento da tecnologia de condutores.

A Texas Instruments opera hoje (1980) com um orçamento anual de acima de US\$ 100 milhões em pesquisa e desenvolvimento dedicados à área eletrônica, o que representa mais do que o dobro de apenas dois anos antes e provavelmente equivale ao gasto de toda a indústria japonesa nesta área. Até agora, ao menos, os retornos destes investimentos têm sido altamente satisfatórios.⁷ Antes da TI, empresas como a IBM e a Xerox *apostaram* (e continuam a acreditar) na inovação com resultados por demais aparentes e conhecidos.

Mas, para lograr sucesso com a estratégia de inovação, não basta que a empresa concentre as suas atenções apenas no setor de pesquisas e desenvolvimento. O rápido avanço tecnológico exige quase sempre a disposição e possibilidade de introduzir mudanças (por vezes radicais) na estrutura administrativa e na maneira de mercadizar os produtos. A indústria relojoeira oferece alguns exemplos clássicos nesta área. Primeiro (no pós-guerra) a empresa americana Timex revolucionou o ramo ao explorar um grande segmento de mercado, totalmente descuidado pelo então líder (a indústria suíça). Tratava-se do mercado de pessoas que procuravam relógios *estilosos* mas a preços baixos. A Timex lançou diversas linhas para atender esta demanda, mas teve o cuidado de desenvolver novas vias de distribuição (como drogarias e lojas de varejo) para poder atingir o mercado de massa.

Mais recentemente, a Seiko repetiu semelhante façanha, ao lançar, em âmbito mundial, várias linhas digitais de quartzo, a preços competitivos e fortemente apoiadas por campanhas de propaganda populares, enquanto os seus principais competidores lutavam em conquistar o mercado de relógios de diodes (que emitem luzes) que se revelou como fiasco.

- Outra forma de crescimento, a *integração horizontal*, ocorre quando da ampliação de linhas de produtos dentro do mesmo ramo ou setor em que a empresa já opera e/ou que se destinam a mercados iguais (ou semelhantes) aos já cobertos pela empresa.

A adoção desta modalidade estratégica é recomendável sobretudo quando ela implica sinergias tecnológicas e/ou mercadológicas, sobretudo na área de distribuição. Por exemplo, a Caloi estendeu a sua linha de bicicletas para ciclomotores, em parte porque tinha acesso à tecnologia francesa, mas também porque dispunha de uma rede de distribuição já montada.

- A *integração vertical* ocorre quando a empresa procura expandir-se através da entrada (por compra, *joint-venture*, *leasing* ou fusão) em algum setor ligado às suas áreas de suprimento, produção ou distribuição. Por exemplo, uma fábrica de cretones que resolvesse adquirir uma fiação para obter melhores controles sobre o fornecimento de suas matérias-primas está se verticalizando *para trás* (em direção aos suprimentos). A verticalização *para frente* (em direção a etapas mais avançadas de produção e/ou de distribuição) ocorreria se esta mesma fábrica viesse a produzir fronhas e lençóis e/ou se ela resolvesse montar uma rede de lojas de tecidos.

14

Outros exemplos são: ao montar uma fábrica de blocos de motores, a Volkswagen do Brasil praticou a verticalização *para trás*, e quando a Petrobrás criou a sua própria rede de postos de gasolina, ela adotou a verticalização *para frente*. Há grandes vantagens potenciais na verticalização, geralmente associadas ao maior controle sobre as vias de suprimento, produtos e/ou distribuição, ao corte de custos e ao aproveitamento sinérgico de recursos (como reservas financeiras). Todavia, a verticalização é uma faca de dois gumes quando a empresa não dispõe de experiência suficiente para administrar o negócio novo. A Singer Sewing descobriu isto, para a sua grande surpresa, quando resolveu montar a sua própria rede de lojas.

Entender da produção de uma determinada linha não qualifica a empresa a mercadizar esta mesma linha com eficácia.

No mundo moderno, a verticalização está progredindo como nunca antes na história, por ser uma das formas prediletas de expansão dos conglomerados. Isto tem causado alguns sérios problemas de concorrência para firmas autônomas menores, sobretudo em países onde as leis antitruste inexistem ou não são praticadas. No Brasil, um ramo que se sente seriamente ameaçado pela verticalização é o setor de autopeças, sobretudo desde que as montadoras atingiram os limites de sua capacidade instalada, enquanto as perspectivas de crescimento da demanda de veículos tornaram-se bem menos auspiciosas.⁸

- A quinta modalidade de crescimento é a *internacionalização* que ocorre quando a empresa es-

tende as suas atividades além dos limites de seu país de origem e inicia operações em outras regiões. Mesmo para uma empresa multinacional, este processo é moroso e envolve riscos elevados, decorrentes da falta de experiência, de informações e de apoios gerenciais. Daí as empresas quase sempre procederem por etapas, que se iniciam com a exportação e passam por uma série de fases intermediárias (como a abertura de escritórios de representação, a celebração de contratos de assistência técnica com terceiros, etc) antes de instalarem fábricas no exterior.

Morosa e arriscada que seja, a internacionalização é inegavelmente o principal caminho aberto às organizações de maior porte e que querem expandir-se a longo prazo num mundo de negócios beneficiado por sistemas logísticos e de comunicação cada vez mais rápidos e econômicos, mas onde as nações se tornam cada vez mais receosas em abrir as suas fronteiras à *invasão* de produtos importados e subvencionados por incentivos e manobras cambiais.

Nesta luta entre gigantes multinacionais, as empresas dos países emergentes, como o Brasil, sofrem de um handicap de partida: a de entrarem bem mais tarde na *corrida* do que os seus concorrentes sediados em países industrializados. Por conseguinte, as brechas que poderão encontrar nos mercados internacionais do futuro dificilmente resultarão de avanços tecnológicos, mas antes do aproveitamento econômico de suas matérias-primas, conjugado a processos de produção de mão-de-obra intensivos e talvez a uma forte dose de pressão e barganha nos cenários políticos. De qualquer maneira, no Brasil, o caminho de internacionalização será, durante muito tempo, reservado a uma minoria de empresas, primordialmente estatais.

3. Além do crescimento, a empresa dispõe da *diversificação* para ampliar as suas atividades. Entendemos por diversificação a entrada em campos de ação inteiramente novos para a empresa, seja em termos tecnológicos, seja mercadológicos ou outros. Por exemplo, se uma fábrica produtora de derivados de milho investiga novas maneiras de aproveitamento do amido, ela *não* está procurando diversificar, enquanto o mesmo tipo de investigação, conduzido, digamos, por uma fábrica de processamento da soja constitui diversificação. Da mesma maneira, se uma cadeia de supermercados, sediada no Sudeste do País, adquire uma rede de lojas do mesmo ramo no Nordeste, ela *não* está diversificando. Mas, a mesma rede, adquirida, digamos, por uma indústria de bens alimentícios representa diversificação. A diferença toda está na *experiência* que a empresa tem ou não tem para ingressar num negócio.

O que, numa determinada situação, constitui crescimento, o quê diversificação, pode ser objeto de muita controvérsia. Conceitualmente, contudo, a divisão é clara: se a empresa *não* tiver experiência anterior em alguma iniciativa planejada, convém que ela a encare como diversificação, isto é, com uma cautela maior.

4. A última modalidade de conduta a ser mencionada é que denominamos *ação social*. Ela é bem menos difundida (e discutida) do que as outras três formas, mas merece algum destaque pela sua crescente importância, sobretudo nas economias (como as planejadas do Oriente) onde predominam as empresas estatais.

Entendemos por ação social as atividades produtivas e/ou de distribuição, exercidas por instituições públicas ou privadas, que se propõem a criar e/ou promover benefícios para determinados grupos sociais, regiões ou mesmo para um país inteiro, sejam elas remuneradas por estes serviços ou não.

São sobretudo os órgãos do Estado moderno que devem apadrinhar o conceito da ação social, como uma das bases do planejamento estratégico. Isto vale não somente para as empresas (e os órgãos públicos em geral) que lhe são afetos, mas vale também, como ponto de partida, para a formulação de leis e decretos que atinjam a população como um todo.

As áreas que mais diretamente seriam afetadas por este tipo de legislação e/ou ação estratégica voluntária seriam, possivelmente, as seguintes: a) a criação de empregos; b) a formação do homem (sobretudo das classes humildes) para melhor se adequar às tarefas das empresas modernas; c) a proteção de sua saúde física e mental; d) a segurança econômica do aposentado.

Além dessas áreas que visam a beneficiar indivíduos ou grupos diretamente identificáveis, há outras áreas de ação estratégica de efeito social antes indireto. Exemplos disto são os investimentos infra-estruturais, os planos de incentivo de atividades econômicas destinadas a combater o subdesenvolvimento regional, ou mesmo a criação de estímulos fiscais quando contribuem à geração de empregos ou a outros fins sociais.

A contribuição que o planejamento estratégico pode oferecer à ação social não consiste tanto em motivar ou acelerar o desenlace dos processos sociais em si, mas antes no esforço de prever e avaliar os reflexos destes processos sobre a empresa do amanhã, e de estabelecer prioridades quanto a objetivos, diretrizes e medidas operacionais que se antecipam a estes reflexos. Neste sentido, a ação social se torna duplamente importante como objeto de análise da empresa privada. Em primeiro lugar, porque a empresa pode ser beneficiada, ou mesmo prejudicada (por exemplo, por uma legislação social que restringe as suas ações), pelos reflexos da ação social gerada pelo governo, o que, possivelmente, afetará a sua ação estratégica. Em segundo lugar, porque a ação social pode ser provocada pela própria empresa, como parte integrante dos seus objetivos de conduta frente às comunidades com que ela mantém contato. Entre incontáveis exemplos que ilustram este tipo de atitude, mencionamos alguns: a) o hospital que a empresa doa à comunidade em que se localiza, não só para atender os seus funcionários, como também para

criar boa vontade junto aos órgãos públicos e o mercado de trabalho; b) o treinamento de executivos que não resulta em benefícios diretamente mensuráveis, mas que atende aos quesitos de maior produtividade da empresa; c) a legislação que o governo baixa para obrigar as empresas a instalarem equipamentos anti-poluentes e o empenho de algumas das empresas de apoiar este tipo de medida; d) os incentivos que são criados para gerar empregos e desenvolver uma região carente de oportunidades econômicas.

Visto isoladamente, este último exemplo parece não ter uma relação para com a escolha de objetivos estratégicos. No entanto, se a decisão for tomada a partir de análise de alternativas de aplicação e de antecipação de resultados, ela é estratégica. Isto seria o caso, por exemplo, de uma empresa que, entre duas alternativas de investimentos, igualmente atraentes em termos econômicos, opta por aquela que promete um maior retorno social. Em suma, a inclusão, entre os objetivos estratégicos, de considerações voltadas ao meio social da empresa justifica-se tanto para a instituição pública quanto para a empresa privada, em face do elevado grau de dependência de suas decisões de longo alcance da estrutura sócio-cultural do seu ambiente. O que se recomenda, pois, é que este tipo de consideração faça parte integrante do planejamento estratégico (por mais intangível que seja) desde a formulação dos objetivos que deverão orientar a ação administrativa de médio e longo alcances.

4.3 Definição dos alvos operacionais

15

Enquanto a busca do estilo empresarial é um processo eminentemente criativo, sinuoso e que se movimenta em ambientes por vezes nebulosos e imprecisos, o próximo passo — ou a determinação dos alvos operacionais — deverá e normalmente pode ser conduzido com um grau bem mais elevado de segurança e precisão. Isto se dá por duas razões:

- Em primeiro lugar, os alvos operacionais permitem a identificação bem específica dos objetivos, se bem que ainda não necessariamente quantificados. Por exemplo, se a empresa optou pelo crescimento como forma básica de operação nos próximos cinco anos, os alvos operacionais devem lhe indicar de que maneira ela pretende chegar a esse objetivo central.
- Em segundo lugar, os alvos operacionais são atribuíveis ou delegáveis a determinadas áreas específicas. Por exemplo, a operacionalização do alvo “modernizar e aumentar a eficácia do equipamento produtivo” muito provavelmente será atribuída à diretoria de produção, enquanto a implantação do alvo “elaboração de planos de incentivos mais racionais e mais justos” caberá à área de recursos humanos.

A ligação entre a escolha da missão, a linha de conduta e os alvos operacionais pode ser feita por meio da simples expressão “através de ...”. Assim, a formulação da estratégia de consolidação de uma empresa em retração poderá ser a seguinte: “Durante os próximos anos a nossa empresa deverá consolidar a

sua posição no mercado *através da* restrição da sua linha A-B-C, da concentração do seu mercado em áreas mais próximas à sua sede, etc.” Em outras palavras, alvos operacionais devem conter indicações claras, se bem que ainda não numericamente especificadas, quanto aos tipos de diretrizes que as diversas áreas de operacionalização devem adotar para atingir os objetivos estratégicos gerais da empresa.

Dos incontáveis exemplos de alvos operacionais que poderiam ser citados, um deles é de longe o mais discutido, seja nas empresas, seja na literatura técnica. Trata-se do lucro como objetivo. As nossas considerações sobre este assunto podem ser breves.

O lucro *não* é um bom alvo operacional. Evidentemente, a grande maioria das empresas não sobrevive sem lucratividade a médio e longo prazos. Uma coisa, no entanto, é a condição da sobrevivência em si, uma outra são os *meios* para se alcançar esta condição. O planejamento estratégico deve ir além da constatação de variáveis condicionantes (como o lucro) da sobrevivência da empresa. Ele deve também indicar caminhos que orientem a ação dirigida ao futuro. O lucro é útil para avaliar os resultados operacionais de um período passado, mas como norma operacional numérica *a priori* conduz os executivos a pensarem e agirem a curto prazo.

De outro lado, o conceito de longo prazo da lucratividade — ou a *maximização dos lucros* —, que já provocou tanta celeuma nos meios acadêmicos e empresariais, é totalmente inútil para fins de planejamento, por ser *romântico* no sentido de inviável e incontrolável.

Nada impede, no entanto, que a empresa inclua *entre* os seus objetivos estratégicos alguma sugestão quanto à lucratividade como algo desejável. Ao fazê-lo, contudo, ela deve estar ciente do fato de que, quanto maior for a sua ênfase à lucratividade como objetivo, tanto mais ela tende a inibir a tomada de decisões voltadas ao médio e longo prazos, porque estes freqüentemente implicam o sacrifício do lucro a curto prazo. Por exemplo, as perspectivas de lucro de uma empresa aumentam na medida em que ela se esforça a atingir maiores participações de mercado, graças sobretudo ao melhor aproveitamento dos recursos investidos e à redução de custos decorrentes da economia de escala, lotes econômicos, sinergia na distribuição, curvas de experiência e quaisquer outros fatores que economizam recursos. Mas o objetivo da participação requer, freqüentemente, redução das margens unitárias, o que quase sempre afeta a lucratividade a curto prazo.

Então, como sair da dicotomia: a lucratividade é necessária para a sobrevivência, mas pouco recomendável como alvo operacional? O que sugerimos é que a empresa recorra a conceitos que reúnam as seguintes três condições: primeiro, que se prestem para a formulação de diretrizes operacionais aplicáveis a curto, médio e longo prazos: segundo, que contri-

buem de forma direta ou indireta à lucratividade da empresa; e terceiro, que sejam mensuráveis.

A moderna técnica de planejamento financeiro desenvolveu vários critérios que atendem a esses três requisitos. Entre eles comentamos apenas três dos mais significativos para o planejamento estratégico:

- *O retorno sobre o investimento* (ROI = *return on investment*) que é a relação entre o lucro operacional e o ativo total da empresa. O ROI reflete a capacidade da empresa de gerar um lucro sobre um determinado montante de investimentos e, portanto, se presta não só para avaliar resultados operacionais da empresa como um todo, como também para avaliar os retornos esperados sobre *futuros* investimentos. O tema ROI pode ser variado de múltiplas formas, sendo que talvez as mais adequadas para fins de planejamento sejam as fórmulas que incluem a capitalização total da empresa, ou seja, todos os compromissos reais e suplementares (ROE = *return on equity*).

- *O fluxo de fundos*, particularmente o fluxo de caixa descontado (FCD). O fluxo de fundos para um período futuro da empresa quantifica (preferencialmente em termos de valores presentes) as mudanças que a empresa espera realizar nas principais contas do seu movimento financeiro em termos de origens, de um lado, e aplicações do outro. A importância do fluxo de fundos e particularmente do FCD para a determinação de alvos operacionais é uma *descoberta* surpreendentemente nova. A seu respeito, assim se pronunciou recentemente o vice-presidente de *marketing* da empresa norte-americana Metex: “Qualquer empresa opera à base do dinheiro. Quando mais rapidamente esse dinheiro volta à empresa com respeito a qualquer dos seus investimentos, tanto maior é a probabilidade de que este investimento será melhor do que a média dos seus investimentos. O tema da disponibilidade de caixa descontada ou o fluxo da caixa... é (útil), porque, não importa quão alto seja o refluxo de capital (*payback*) que você consegue demonstrar através do retorno sobre seus investimentos, ou qualquer que seja a base que você utiliza, seu negócio gira em torno do dinheiro.” Em defesa do conceito, o autor acrescenta: “A beleza de todo esse sistema é que ele não despreza absolutamente nada. Ele leva em conta o valor de tempo do dinheiro que você empresta, quaisquer despesas que você possa ter, toda a depreciação e qualquer expectativa que você possa ter, ou mesmo falta de expectativas, quanto ao tipo de mudanças nas receitas ou de economias de custos previsíveis.”

Particularmente numa economia inflacionária como a brasileira — onde, ademais, o capital é escasso, e por conseguinte, caro — a utilização do FCD como instrumento de planejamento é recomendável não apenas como um meio de avaliar opções de investimentos, mas também como um recurso para administrar o dinheiro. Por ambos estes motivos, ele merece alguma prioridade na determinação dos alvos operacionais, sobretudo de empresas voltadas à expansão e/ou diversificação.

• A *margem de contribuição* (MC). No mundo empresarial moderno, este conceito está ganhando cada vez mais terreno, graças à sua simplicidade e grande utilidade operacional, seja como instrumento de controle, seja como base para a formulação de objetivos e diretrizes. A MC é a diferença entre as receitas de unidade de controle (como uma linha, produtos ou filial de venda) e os seus custos variáveis para um determinado período. Ela é a constatação do que esta unidade contribuiu para a cobertura dos custos fixos e da realização de lucros. Expressa em cruzeiros, ela reflete diretamente o volume de dinheiro que cada unidade gerou para cobrir os custos fixos e para produzir lucros. Expressa em porcentagem, ela permite o confronto fácil entre as diversas margens, por exemplo, de uma linha. A partir deste confronto de períodos passados, a empresa pode reavaliar e reestabelecer novas metas operacionais para o futuro, seja para cada unidade individualmente, seja para o conjunto dos elementos que formam uma linha de produtos ou região geográfica.

A área financeira costuma dar origem a uma boa parte dos alvos operacionais, sobretudo àqueles que conduzem às metas. Mas, dependendo do tipo de negócios e da filosofia da empresa, as outras áreas podem enriquecer substancialmente esse cabedal de alvos.

Na área de produção, os alvos giram primordialmente em torno de dois aspectos. Um deles são os *custos operacionais* e a sua racionalização como objetivo; o outro é a *qualidade* como medida de eficácia e dinamização tecnológica da produção. Na área de recursos humanos, os alvos variam consideravelmente, dependendo do grau de ênfase que a cúpula administrativa da empresa presta a esta área. No Brasil, aparentemente são ainda poucas as empresas que determinam alvos operacionais específicos para a área de recursos humanos. As que o fazem, costumam preocupar-se primordialmente com o atingimento de maior *flexibilidade gerencial* e/ou melhoria do *desempenho humano*.

Na área mercadológica, observa-se hoje uma tendência (a nosso ver sadia) de se enfatizar menos o volume de vendas globais da empresa como alvo operacional desejável, do que *volumes crescentes* (ou mesmo decrescentes) *por segmento de mercado*. Cada vez mais importante está se tornando a *participação* da empresa no mercado (em relação a outras empresas do ramo) como medida de eficácia e de determinação de alvos operacionais, particularmente desde que se acumulam indícios da existência de uma correlação elevada entre participação e ROI (como, por exemplo, demonstra o projeto PIMS).¹⁰ Ademais, na área de *marketing*, a criação ou o fortalecimento de uma *imagem* favorável da empresa e/ou de seus produtos merece destaque entre os alvos operacionais (apesar das dificuldades em se quantificar esta variável), por razões diversas, tais como a influência da imagem de uma marca conhecida no lançamento de produtos novos ou a menor vulnerabilidade conjun-

tural das empresas que gozam de um alto prestígio no mercado.

4.4 Determinação das metas

Metas, como vimos, são subobjetivos, diretamente derivadas dos alvos operacionais, sempre expressas em números (cruzeiros e/ou unidades) e sempre referentes a determinados períodos (que podem variar de poucos dias a vários anos).

Apesar de sua grande importância para assegurar uma transição racional, entre as grandes linhas de conduta de um plano estratégico e sua operacionalização, serão poucas as nossas considerações em torno das metas, pois estas são antes uma função das táticas do dia-a-dia da empresa do que do seu planejamento estratégico. Mas, para serem eficazes, devem decorrer diretamente deste planejamento ao manterem o seguinte relacionamento para com os alvos operacionais:

- Elas devem ser derivadas diretamente daqueles alvos que são quantificáveis e jamais entrar em conflito com esses alvos.
- Enquanto os alvos são estabelecidos para prazos médios, as metas normalmente se referem a períodos curtos (até um ano).
- Enquanto os alvos apenas orientam a ação administrativa das áreas operacionais, as metas constituem a base para a delegação específica de tarefas nestas áreas (tais como o planejamento de produção de uma determinada linha para um determinado período pré-especificado).
- Os alvos constituem o ponto de partida para a execução de dois instrumentos de execução do plano estratégico: o orçamento e a aplicação dos sistemas de controle. As metas dimensionam os objetivos dentro dos moldes e períodos orçamentários e servem como padrões de referência para o sistema de controle (por exemplo, as cotas de venda constituem metas de um lado e padrões de controle de outro lado).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa. Eles asseguram um mínimo — por vezes um alto grau — de unidade de ação ao seu corpo administrativo. Ao discuti-los e reformulá-los, eles nos ajudam a melhor equacionar perguntas, tais como: Onde se situa a empresa hoje e para onde vamos encaminhá-la no futuro? O que podemos esperar como resultados ao agir desta ou daquela forma? O que deve representar a empresa, atualmente e dentro de um futuro previsível, para os seus proprietários, seus públicos-alvos e para a sociedade a que pertence?

Quão precisas poderão ser as respostas a estas perguntas depende de uma multiplicidade de fatores, como a estrutura funcional da empresa, seus padrões de

liderança e delegação, seus dados e seu tamanho, do ramo em que ela opera e das informações disponíveis a seu respeito, de sua vivência no passado e do grau de sensibilidade de seus dirigentes ao interpretarem esta experiência, de sua maturidade como um órgão de intercomunicação humana e certamente também da predisposição de sua cúpula administrativa de dedicar recursos e tempo à busca sistemática de objetivos. De fato, o número de variáveis que afetam o jogo de perguntas/respostas sobre os objetivos da empresa é tão amplo que ele se torna, para muitos, fortuito e *teórico*. Não obstante, como em todas as questões de ordem estratégica, os ganhos potenciais dos que participam deste jogo não consistem na garantia de encontrar soluções precisas para problemas intangíveis, mas na conquista do consenso em torno de alguns alvos imaginários, idealmente percebidos e aceitos pelo grupo empresarial e para o qual convergem recursos e esforços.

Esta conquista jamais se realiza de um só lance. Ela requer diálogos, por vezes a solução de conflitos, e a freqüente ponderação de alternativas. Ela se processa por etapas que obedecem a uma lógica própria, imperceptível talvez para quem participa desta evolução, mas que, costumeiramente, começa com os anseios subjetivos dos que se sentem responsáveis pe-

los destinos da empresa, e que, aos poucos, são decodificados e traduzidos em mensagens compreendidas e aplicáveis por executivos de linha e de *staff*.

Com o intuito de facilitar esta tarefa de triagem e *afunilamento* de idéias e diretrizes em torno dos objetivos estratégicos da empresa, preparamos o sistema descrito no presente artigo. Esse sistema estabelece quatro níveis de análise que partem da visão genérica e subjetiva do objetivo como *sonho*, atravessam várias fases de confronto entre desejos e viabilidade para, finalmente, conduzir à formulação de alvos e metas quantificáveis e delegáveis aos setores operacionais.

O Demonstrativo 3 resume as quatro etapas de sistema ao focalizar o que as distingue em termos de horizontes de tempo, responsabilidade administrativa, funções a serem cumpridas, grau de quantificação e outras características gerais.

O que se propõe às empresas desejosas em reformular a sua política de objetivos é a utilização deste modelo como esquema de trabalho que não necessariamente deve ser seguido à risca — etapa por etapa — mas que lhe sirva como “mapa” de orientação à busca de seu próprio caminho.

Demonstrativo 3

18

Níveis	Que prazos?	Quem determina?	O que visam determinar?	São quantificáveis?	Que outras características são importantes?
Gratificação	Longo	Responsáveis pelos destinos da empresa	Atingir satisfação do ego	Maioria não	— Definem a <i>personalidade</i> da empresa quanto aos seus impulsos básicos e o vulto de suas ambições
Estilo empresarial	Longo/médio	Cúpula administrativa	Escolher <i>missão</i> e traçar <i>linhas de conduta</i>	Não	— Orientam a escolha do <i>caminho</i> a seguir e das prioridades de aplicação nos recursos
Alvos operacionais	Médio	Executivos 1.ª linha	Orientar a ação operacional	Parcialmente	São pontos de partida para a formulação das diretrizes operacionais
Metas	Curto	Executivos de 1.ª e/ou 2.ª linha	Fixar volumes e prazos	Sim, totalmente	— São a base para as previsões por linhas, produtos, segmentos, clientes, etc., bem como a elaboração dos orçamentos

¹ A idéia de hierarquizar objetivos não é nova. Veja, por exemplo, Granger, Charles H. The Hierarchy of objectives. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1964. O nosso intuito, todavia, é menos o de estabelecer um sistema de subordinação conceitual (como o de Granger), do que de traçar um caminho pragmático para facilitar a triagem dos objetivos.

² *Business Week*, 28.2.1977.

³ *Marketing News*, 11.8.1978.

⁴ *Business Week*, 27.3.1978.

⁵ *Business Week*, 24.10.1977.

⁶ *Exame*, 23.3.1977.

⁷ *BusinessWeek*, 18.9.1978.

⁸ *Exame*, 10.5.1978.

⁹ *MarketingNews*, 13.7.1979.

¹⁰ Buzzell, Robert D. et alii. Market share — a key to profitability. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1975.