

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

CALVOSA, MARCELLO VINICIUS DORIA

O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?

Cadernos EBAPE.BR, vol. 21, núm. 2, 2023, Março-Abril, pp. 1-4

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323275198012>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

UNEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?

Is strategic planning still valid and effective for contemporary organizations?

¿El planeamiento estratégico aún es válido y eficaz para las organizaciones contemporâneas?

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA ^{1 2 3}

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

² CENTRO DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (CECIERJ), RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / GRUPO DE PESQUISAS EM GESTÃO DE CARREIRAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL, SEROPÉDICA – RJ, BRASIL



Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2018). *Planejamento Estratégico na Prática* (3a ed, 155 p.). São Paulo, SP: Editora Atlas. ISBN: 9788597016260.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Programação estratégica. Pensamento estratégico.

Keywords: Strategic planning. Strategic programming. Strategic thinking.

Palabras clave: Planificación estratégica. Programación estratégica. Pensamiento estratégico.

Há cerca de trinta anos, Mintzberg (1994) apontou que um plano estratégico não poderia ser o único balizador de uma estratégia organizacional. Alguns acadêmicos, de forma equivocada, interpretaram que o autor havia especulado sobre extinção e obsolescência do planejamento estratégico. Contudo, Mintzberg defende que, ao intencionar um planejamento estratégico, os *stakeholders* “[...] não podem entrar em uma sala e sair de lá com uma estratégia pronta”, pois isso chama-se “Programação Estratégica” e, não, planejamento (Teixeira, 2012, p. 31). Nesse caso, Mintzberg não é o único. George, Walker e Monster (2019) defendem que o planejamento estratégico tem sido criticado por inibir o pensamento estratégico em muitas ocasiões e organizações. Com base nisso, o livro resenhado seria um contraponto às ideias defendidas por Mintzberg e outros autores?

Sobre a autoria da obra resenhada, Adalberto Americo Fischmann é graduado, doutor e livre-docente em Administração pela FEA-USP, na qual atua como professor titular e já atuou como diretor e controlador geral. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida é graduado pela FGV EAESP, posteriormente, mestre, doutor e livre-docente em Administração pela FEA-USP. Atua nessa instituição como professor associado, ocupando posições como coordenador do Programa de Mestrado Profissional e

Resenha Bibliográfica recebida em 19 de janeiro de 2022 e aceita para publicação em 14 de março de 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220016>

presidente da Comissão de Pós-graduação da FEA-USP. O livro divide-se em treze capítulos e um anexo com recomendações para professores sobre possíveis trabalhos, casos de ensino e exercícios para serem usados em sala de aula.

O planejamento estratégico, como ferramenta organizacional, parece ser um facilitador, orientador e acelerador das mudanças na gestão do negócio (Teixeira & Canciglieri, 2019). Essa percepção aparece na obra resenhada do início ao fim. Com a finalidade de melhor compreendê-la, uma possível crítica à obra é que a mesma poderia ter sido elaborada sob a perspectiva de quatro seções. Essas seções aqui ponderadas não figuram no livro original.

Na seção 1, que reúne os capítulos 1 e 2, são apresentadas as personagens da estória, que envolvem o leitor, de modo a gerar interesse na continuidade da leitura. São elas: José, o proprietário do Atacado São Jorge; seus dois filhos, João e Antonio, que passam a ocupar papéis cada vez mais relevantes, com maior tomada de decisão via aplicação dos conceitos sobre o tema, o que, conseqüentemente, favorece o amadurecimento do negócio; e Dr. Carlos, o consultor de empresa e professor universitário, contratado para colaborar e despertar no proprietário o desejo de promover uma gestão profissional, com foco na capacitação e no longo prazo. Essa seção traz os principais conceitos utilizados sobre Administração Estratégica nas esferas acadêmica e profissional, destacando a importância, para uma organização, de efetuar um planejamento em longo prazo. Estratégia empresarial, independentemente do tipo de organização, é apresentada como fator para maior eficácia e expressividade de resultados (Magalhães & Paes-de-Souza, 2018).

Na seção 2, dos capítulos 3 ao 9, o dilema das personagens começa a ser explorado: (i) a natural resistência ao novo; (ii) a preocupação com mudanças e com novas formas de se posicionar em seu ambiente e como conduzir a própria empresa; (iii) como estabelecer as etapas da ferramenta sugerida pelo consultor e mudar o modelo mental da atual gestão. Como sugestão, o livro aborda a realização de um inventário e atividades, com suas etapas alistadas e descrições minuciosas de sua execução. Convida o leitor a pensar em perspectivas de riscos e em circunstâncias nas quais qualquer empresa está inserida: forças e fraquezas; ameaças e oportunidades – fatores que figuram entre o controle e a falta de domínio do empreendedor. Dos capítulos 7 a 9, são discutidas as etapas que antecedem a implantação do planejamento estratégico em uma empresa: avaliações, ambientes, direcionamento estratégico, determinação de objetivos e metas organizacionais.

A seção 3, percebida nos capítulos 10 e 11, inicia-se com a preocupação das personagens a respeito da implementação de um Plano Estratégico. Nesse ponto, os próprios autores esclarecem que “[...] para a realização de um plano estratégico, as tarefas anteriores já devem ter sido trabalhadas” (Fischmann & Almeida, 2018, p. 113), com vista a que o documento seja devidamente acolhido. Sobretudo insufla o fato de que é a mudança de atitude sobre os hábitos anteriormente arraigados que permitirá a adoção de um pensamento estratégico, não a ferramenta em si. Os autores elucidam uma costuma dúvida acadêmica dos estudantes: a diferença entre Gestão Estratégica e Administração Estratégica (Fischmann & Almeida, 2018). Essa seção encerra-se com o estímulo ao leitor a raciocinar sobre o uso do conteúdo presente nas seções anteriores para a promoção da gestão e da administração estratégicas.

Por fim, a seção 4 aponta algumas particularidades de empresas que usam essa ferramenta gerencial e recomendações oportunas para que, na prática, o estudante e/ou o leitor introduza e aplique os conceitos, trazidos na obra, à realidade de uma empresa. Esse conteúdo encontra-se nos capítulos 12 e 13.

Existe uma benéfica atribuição do livro em trazer, ao final de cada capítulo, um recorte teórico após a estória das personagens e uma série de questões, no formato de perguntas, como recurso de recapitulação para o leitor ou para a aplicação em sala pelo professor e/ou facilitador. O livro parece se enquadrar mais como referência complementar na graduação ou na pós-graduação, incluindo cursos técnicos ou treinamentos organizacionais.

O planejamento estratégico seria uma ferramenta obsoleta que tenderia a ser eliminada do ambiente empresarial, conforme a provocação inicial neste texto? Nem o próprio Mintzberg (1994) defendeu esse argumento, nem o crescente interesse acadêmico (Rubenstein, Callan, Ridgley, & Henderson, 2019) e profissional (Rigby & Bilodeau, 2018) apontam para isso. Mintzberg preserva o pensamento de que a “[...] estratégia não vem de um processo formal de planejamento”, mas de “[...] um processo de aprendizado” (Teixeira, 2012, p. 31). Desde 1970, como processo, o planejamento estratégico tem sido disseminado, difundido, institucionalizado e se apresentado como um dos modelos de maior aplicação organizacional, apesar de apresentar “ruptura com os padrões de gestão” (Machado-da-Silva & Vizeu, 2007, p. 98), o que pode ser comprovado pelo *ranking* Management Tools & Trends, promovido e editado pela empresa de consultoria Bain & Company (Rigby & Bilodeau, 2018). George, Walker, e Monster (2019) sinalizam, sobretudo, que o planejamento estratégico é uma prática bem-sucedida em organizações públicas e privadas e que tem conseqüências positivas para o desempenho organizacional.

Logo, os ideais da obra de Mintzberg, de outros autores internacionais e de Fischmann e Almeida (2018) complementam-se. Todas as visões descritas centralizam a aplicabilidade e validade da implantação do planejamento estratégico na atitude e na capacidade de o empreendedor e/ou gestor envolver os colaboradores e demais *stakeholders*. Antes, é uma ferramenta que pode ser uma oportunidade de mudança de modelo mental e de progresso para definir o que é relevante às organizações e pessoas que nela se encontram por um longo prazo (Calvosa, 2020).

A principal contribuição teórica do livro para o leitor e para o cenário das micro e pequenas empresas é a visão de que as teorias administrativas podem não estar distantes de aplicação em sua iniciativa empreendedora, em seu negócio ou em sua gestão. O leitor não precisa, especificamente, ser um estudante de Administração para seguir o roteiro sugerido no livro e aplicar os conceitos à sua realidade. Uma parte da atual geração de estudantes de graduação ou leitores jovens, abaixo dos 25 anos, segundo Putriastuti e Stasi (2019), não se espelham, não se sentem abrigados ou não acreditam que são compreendidos por teorias que os representem ou reproduzam as suas aspirações profissionais e seus conflitos existenciais. Dessa forma, a obra, por não ser impregnada de teorias, de tentativas de rotulação de estereótipos ou de classificação de gêneros, pode alcançar maior representatividade e estabelecer uma comunicação mais oportuna.

Em minha análise crítica, a principal contribuição prática do livro para o tema Planejamento Estratégico é o uso de narrativa *storytelling*, mesclando importantes teorias e conceitos de Administração Estratégica com eventos, personagens, conflitos e interesses que geram espelhamento no leitor. Acredito ser o único livro sobre o tema, em português, pelo menos, com essa estratégia de ensino tão desejada em ambientes educacionais dinâmicos, o que possibilita melhor reflexão do estudante e aprimora o aprendizado. O uso de histórias e de reflexão por metáforas autoaplicáveis poderá estimular o desejo de agir e mudanças de atitude na formação profissional de indivíduos (Moller-Skau & Lindstol, 2022).

REFERÊNCIAS

- Calvosa, M. (2020). Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. *Revista de Casos e Consultoria*, 11(1), 1-32.
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2018). *Planejamento Estratégico na Prática* (3a ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Machado-da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 89-100. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000400008>
- Magalhães, L. S., & Paes-de-Souza, M. (2018). Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 84-100. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395169882>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Moller-Skau, M., & Lindstol, F. (2022, janeiro). Arts-based teaching and learning in teacher education: “Crystallising” student teachers’ learning outcomes through a systematic literature review. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103545. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103545>
- Putriastuti, B., & Stasi, A. (2019). How to lead the millennials: a review of 5 major leadership theory groups. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 96-111. Recuperado de <https://doi.org/10.22146/jlo.46562>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. Bain and Company. New York, NY: Bain & Company.
- Rubenstein, L., Callan, G., Ridgley, L., & Henderson, A. (2019, dezembro). Students’ strategic planning and strategy use during creative problem solving: The importance of perspective-taking. *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100556. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.02.004>
- Teixeira, A. (2012). Para aprender é preciso estar com a mente aberta. Entrevista com Henry Mintzberg. *Revista da ESPM*, 19(5), 28-33.
- Teixeira, G., & Canciglieri, O., Jr. (2019, setembro). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230(1), 1421-1431. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>

Marcello Vinicius Doria Calvosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP); Professor Associado da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (DCAd-UFRRJ); Líder do Grupo de Pesquisas GeCaPEP (UFRRJ/CNPq). E-mail: mvcalvosa@yahoo.com.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Marcello Vinicius Doria Calvosa: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Validação (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Liderança).