



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

# Uma Introdução ao Planejamento Estratégico

**Claudio Porto**

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

1998

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O ponto focal da estratégia a formulação da missão e da visão leva as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los. Este trabalho trata de algumas questões centrais do conceito de plano estratégico, assim como da complexidade e da incerteza que lhe são inerentes.

*Sob condições de mudanças ambientais rápidas e descon tínuas, as tradições e as experiências existentes não serão mais suficientes para enfrentar as novas oportunidades e ameaças.*

*Sem o benefício de uma estratégia unificadora, partes diferentes da organização podem desenvolver respostas distintas, contraditórias e ineficazes. A reorientação será prolongada, turbulenta e ineficiente, podendo vir tarde demais para garantir a sobrevivência.*

*...Para enfrentar discontinuidades, é preciso escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre muitas alternativas e saber como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida.*

*A resposta a essas questões representa a essência da formulação estratégica. Nessa altura, a estratégia passa a ser uma ferramenta de gestão essencial.<sup>1</sup>*

Para fazer face à aceleração das mudanças externas (decorrentes em grande parte da globalização e da intensificação das mudanças tecnológicas) e às discontinuidades e complexidade delas decorrentes, uma quantidade crescente de organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico nos seus processos de gestão.

Pesquisa recente realizada pela empresa de consultoria Bain & Company<sup>2</sup> junto a 784 executivos de diversos setores econômicos da Europa, Estados Unidos e Ásia revela que a ferramenta gerencial mais apreciada e empregada atualmente é o Planejamento Estratégico; seguindo-se a formulação da Missão/Visão (na verdade um ponto focal da estratégia) que leva a organização a definir seus objetivos, num horizonte de longo prazo, e como alcançá-los.

Este trabalho trata de algumas questões centrais na formulação de estratégias em organizações: o próprio conceito de Plano Estratégico, numa perspectiva multidimensional; a complexidade e incerteza que lhes são inerentes e o desafio da escolha estratégica.

---

<sup>1</sup> ANSOFF, Igor, MAC DONNEL, Edward. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

<sup>2</sup> A Bain & Company é uma empresa sediada em Boston e que opera em mais de 60 países. A pesquisa aqui referida é citada em "FERRAMENTAS para Vencer", HSM Management, v.1, n.6, p. 56-59, jan./fev., 1998.

## O Plano Estratégico como um Conceito Multidimensional<sup>3</sup>

---

2

Numa primeira aproximação, pode-se considerar um Plano Estratégico (esteja ele escrito ou não) como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Conceitualmente, o significado de Plano Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro ("ano horizonte"), num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.

Numa perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

## O Plano Estratégico como um modelo de decisões coerente, unificado e integrador

---

É muito comum considerar o Plano Estratégico como uma importante força que integra a organização como um todo.

Sob esta perspectiva, o Plano é uma espécie de "modelo" (escrito ou não) que orienta e preside as principais decisões e ações da organização. Este modelo muitas vezes pode ser deduzido a partir do que ela realmente faz. Neste caso, podemos pesquisar a instituição, de uma perspectiva histórica, e identificar a natureza de sua tomada de decisão e o desempenho resultante.

Os modelos estratégicos daí inferidos podem ser diferenciados quando são detectadas discontinuidades importantes nas direções das organizações, provenientes de mudanças na sua alta administração ou acionadas por eventos externos importantes que clamam por reposicionamentos estratégicos. As eras de uma organização geralmente estão associadas aos respectivos Planos Estratégicos.

---

<sup>3</sup> Baseado em DIGMAN, Lester A. Strategic Management: concepts, decisions, cases. Boston: BPI Irwin, 1990; e HAX, Arnold, MAJLUF. The Strategy concept and process: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1991.

## O Plano Estratégico como um meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos

Esta é uma das mais clássicas visões do conceito de Plano Estratégico: ele é um instrumento que define explicitamente a razão de ser e os objetivos de longo prazo da organização, estabelece os programas de ação necessários para alcançá-los e aloca os recursos necessários para tanto.

Trata-se de uma conceituação pragmática. Primeiro, precisamos definir a razão de ser (missão) e os objetivos de longo prazo da organização, os quais devem ter um certo sentido de permanência. Exceto em casos extremos, ou em face das profundas alterações nas condições externas ou internas, a missão e estes objetivos não devem ser modificados. Nada pode ser mais destrutivo e perturbador que reorientações freqüentes dos objetivos maiores da instituição, sem fortes razões que não sejam as hesitações da gerência. Redirecionamentos estratégicos contínuos da organização confundem todos os seus acionistas, controladores, gerentes, empregados e clientes.

A estabilidade desejada dos objetivos de longo prazo não deve, contudo, impedir readaptações freqüentes nas ações concretas da instituição. E isto é feito através do reexame periódico ou eventual dos programas de ação estratégica (ou Planos Táticos), que são orientados para o curto e médio prazos, enquanto perseguem a congruência com os objetivos de longo prazo.

Finalmente, esta dimensão indica a relevância da alocação de recursos como uma das etapas mais críticas da implementação do Plano Estratégico. O alinhamento entre programas e objetivos estratégicos, de um lado, e a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos da organização, de outro, é essencial para assegurar a consistência da estratégia e sua implantação.

## O Plano Estratégico como uma definição dos domínios competitivos da organização

Um dos interesses centrais do Plano Estratégico é a definição dos negócios<sup>4</sup> em que a organização está no presente e pretende estar no futuro.

Aqui o primeiro elemento-chave é a segmentação efetiva dos negócios, destacando-se grande parte da atenção estratégica à identificação e escolha de "áreas estratégicas de negócios" da organização. As questões básicas são (1) "em que negócios estamos?" e (2) "em que negócios pretendemos estar?".

Estas questões não são de fácil resposta. De fato, são muito freqüentes as dificuldades encontradas para extrair uma resposta clara, contendo total consenso de um grupo experiente de gerentes, quando tais questões são colocadas pela primeira vez. Ocorrem discrepâncias nos critérios de definição dos negócios e/ou no grau desejado de agregação das unidades de negócio. E as divergências tendem a acentuar-se porque a segmentação dos negócios ultimamente tem tido um enorme impacto na definição da estrutura da instituição ou dos órgãos que a integram.

A segmentação é a chave para a análise de negócios, para o posicionamento estratégico, para a alocação de recursos e para a gerência de portfólio de produtos-clientes. A segmentação identifica explicitamente o domínio de atuação da instituição, esclarecendo onde ela deve agir e onde ela não deve atuar.

O Plano Estratégico como uma resposta consistente a oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas, com a finalidade de alcançar e manter um desempenho competitivo

De acordo com esta perspectiva, a motivação do Plano Estratégico é alcançar um desempenho que seja bom e, ao mesmo tempo, auto-sustentável no longo prazo, em relação aos competidores ou aos parceiros-chave da instituição, em todos os negócios dos quais ela participa.

Esta dimensão do planejamento estratégico está presente nas modernas metodologias utilizadas para apoiar a busca por uma posição competitiva favorável. Reconhece que a vantagem competitiva resulta de um profundo conhecimento dos fatores internos e externos que impactam a organização. Externamente, tem-se que identificar as tendências e a atratividade do ambiente de atuação da organização e as características dos principais competidores (atuais ou potenciais). Isto indica oportunidades e ameaças a serem consideradas. Internamente temos que avaliar as capacidades da instituição e dos seus órgãos,

---

<sup>4</sup> Negócio, em planejamento estratégico, representa uma atividade-fim da organização, não se constituindo necessariamente numa atividade mercantil. É "o trabalho" da instituição.

que produzem forças a serem desenvolvidas e preservadas, bem como deficiências ou fraquezas que devem ser eliminadas e corrigidas.

Nesta perspectiva, o Plano Estratégico é necessário para que a organização alcance um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas. O Plano não é visualizado como algo passivo, que apenas responde às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, mas sim como uma "ferramenta" gerencial ativa, adaptando continuamente e ativamente a organização para fazer face às demandas de um ambiente em mudança.

### **O Plano Estratégico como um critério para diferenciar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais**

---

Nos vários níveis hierárquicos de uma organização há responsabilidades gerenciais totalmente diferentes.

No nível corporativo, residem tarefas que exigem visão global para serem realizadas de maneira apropriada. Elas lidam com questões como a definição da missão da organização, a seleção dos seus negócios, a validação de projetos emergentes dos níveis funcionais e de negócios, a identificação das ligações entre unidades de negócio distintas, mas relacionadas, e a alocação de recursos com um senso de prioridade estratégica global.

No nível de negócios, estão todas as atividades relacionadas ao exercício das atividades-fim. As questões centrais relativas a este nível de planejamento referem-se à seleção dos mercados-alvo (clientes estratégicos e as necessidades que devem ser atendidas); à definição do portfólio de produtos/serviços e das estratégias competitivas em cada segmento de negócio.

Finalmente, no nível funcional, focaliza-se o desenvolvimento das competências funcionais em finanças, infra-estrutura administrativa, recursos humanos, tecnologia, logística, marketing, vendas e serviços, essenciais para manter um bom desempenho corporativo e em cada negócio estratégico.

Reconhecer a diferença destes papéis organizacionais e integrar harmoniosamente os esforços resultantes é outra dimensão decisiva do planejamento estratégico.

## O Plano Estratégico como uma definição das contribuições econômicas e não-econômicas que a organização pretende oferecer a seus parceiros-chave

A noção de parceiros-chave (stakeholders) vem ganhando importância como um elemento de interesse estratégico. Parceiro-chave é um termo que designa todos os que, direta ou indiretamente, recebem os benefícios ou arcam com os custos derivados da ação da organização: acionistas, empregados, gerentes, clientes, fornecedores, credores, comunidades, governo e assim por diante.

Preocupar-se com os parceiros-chave pode ser extremamente útil para colocar a questão dos interesses estratégicos centrais da instituição em uma perspectiva apropriada. É óbvio que em uma organização voltada para o lucro, este torna-se o objetivo principal. Contudo, pode tornar-se uma perigosa armadilha se os gerentes olharem apenas para a rentabilidade no curto prazo.

Uma organização tem que reconhecer que, se os seus clientes não são bem servidos, eventualmente outra instituição pode dominar o seu mercado, com a conseqüente perda de competitividade e lucratividade.

Argumentos similares podem ser feitos em relação aos empregados e fornecedores: se relações mutuamente benéficas são estabelecidas, surgirão associações construtivas, futuramente transformadas em lucros maiores. Associações abusivas e injustas, que levam a benefícios financeiros de curta duração, não podem ser sustentadas a longo prazo.

## Evolução Recente e Questões Centrais do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem sido um dos métodos de gestão mais difundidos e aprimorados nas últimas décadas, e já abriga em seu corpo conceitual várias escolas de desenvolvimento estratégico. Sua agenda de questões é ampla e variada. Mas três delas são as fundamentais: (1) lidar com a complexidade; (2) trabalhar com a incerteza e (3) fazer as escolhas necessárias.

## Lidar com a Complexidade, em Sintonia com o Ambiente Externo

A partir de meados da década de 60, e sobretudo ao longo dos anos 70, tornou-se cada vez mais evidente para os executivos que o ambiente externo das empresas e instituições em geral estava se tornando bem mais complexo e incerto e que as mudanças, em todas as frentes,

estavam ocorrendo numa velocidade sem precedente. O mundo estava mudando radicalmente. Em muitos setores, a competição e as oportunidades tornavam-se globais e não mais apenas nacionais.

Diferentemente do período inicial do pós-guerra, quando as condições políticas e socioeconômicas eram estáveis e previsíveis, os ambientes institucional e de negócios tornou-se mais turbulento e bastante imprevisível. A complexidade tecnológica aumentou dramaticamente. Os sistemas de regulamentação estavam igualmente mudando, com muitas novas áreas sujeitas à regulação (meio ambiente, duração e condições de trabalho, segurança dos produtos, emprego de menores, etc.) e muitos setores industriais foram desregulados ou privatizados.

Simultaneamente com as mudanças no ambiente externo, ocorreram transformações profundas dentro das organizações muitas delas em resposta às mudanças externas. Vários negócios tornaram-se muito maiores e complexos. Em lugar de manter-se vinculadas a um único negócio, muitas corporações engajaram-se em várias frentes de negócios, freqüentemente bastante diversificados. A competição mundial levou à dispersão geográfica e ao abastecimento global de insumos. Grandes empresas adotaram configurações organizacionais e modelos gerenciais sofisticados, diversificados e descentralizados.

O impacto cumulativo de todas essas mudanças externas e internas foi enorme, principalmente sobre os altos executivos. Nenhum gerente tinha sido preparado ou educado para tratar os níveis de volatilidade e incerteza externas, conjugadas com a complexidade interna, que caracterizavam os negócios e as circunstâncias organizacionais sobretudo a partir dos anos 80. Os altos executivos demandavam novos meios e instrumentos. O planejamento estratégico aparece, então, para oferecer respostas visando o atendimento de algumas dessas necessidades.

Muitos dirigentes concluíram que necessitavam de formulações mais elaboradas a respeito do ambiente externo, como base para o estabelecimento de uma direção para os negócios que fosse capaz de levar à definição de prioridades e à alocação de recursos compatíveis com os desafios ambientais. Este era um dos desafios centrais do planejamento estratégico.

## **Trabalhar com a Incerteza, Articulando Presente e Futuro**

---

Além de lidar com a complexidade inerente aos ambientes externo e interno, no planejamento estratégico não se espera que o futuro necessariamente represente uma evolução "suave" deduzida a partir do passado.

É por esta razão que na maioria dos processos formais de planejamento estratégico inicialmente se faz uma análise prospectiva do ambiente da organização, com base em cenários alternativos, procurando antecipar discontinuidades relevantes e novas ameaças e

oportunidades. Com base nestes elementos, e em uma avaliação das potencialidades e limitações internas, são estabelecidos dois tipos de metas: de resultados de curto prazo e de desenvolvimento estratégico. Os programas e orçamentos de operação orientam as unidades operacionais em sua atividade cotidiana de geração de resultados enquanto que os programas e orçamentos estratégicos cuidam do desenvolvimento do potencial futuro. Os respectivos controles são de natureza completamente distinta um do outro.

Para organizações que atuam em ambientes sujeitos a descontinuidades freqüentes, o Plano Estratégico torna-se essencial constituindo-se numa espécie de guia (ou um "plano de vôo de longo curso") para a construção do futuro que elas desejam construir.

## Fazer as Escolhas Estratégicas<sup>5</sup>

Um outro desafio que se coloca para as organizações e para aqueles que as dirigem é o de fazer escolhas estratégicas.

Em última análise estratégia refere-se a ser diferente<sup>6</sup>. Significa escolher um conjunto singular de atividades para proporcionar aos clientes um mix singular de produtos e benefícios que seja por eles valorizado. Esta é uma das questões mais complexas e difíceis de solucionar, principalmente em grandes organizações.

Uma tendência forte, que ocorre em muitas organizações, é confundir estratégia com a busca de melhorias na efetividade operacional. Através de programas como qualidade total e benchmarking os dirigentes procuram mudar o modo como as organizações desenvolvem as mesmas atividades de antes, para eliminar ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e desenvolver melhores práticas.

Melhorias contínuas em efetividade operacional são necessárias para se atingir um desempenho superior, mas geralmente não são suficientes. Isto porque os competidores podem imitar rapidamente as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias de recursos e as técnicas para atingir as necessidades dos clientes.

Um tipo muito comum de imitação é o que leva à indecisão ou a posicionar-se "em cima do muro". O indeciso procura atingir os benefícios de uma posição bem-sucedida enquanto mantém sua posição anterior, copiando "as melhores práticas" de instituições "de referência" e adicionando novas características, serviços ou tecnologias às atividades que já desenvolve.

Mas a posição estratégica de ficar "em cima do muro" não é sustentável a médio e longo prazos. É preciso, portanto, fazer escolhas ou trade-offs.

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. What is strategy? in Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, nov./dec. 1996.

<sup>6</sup> A construção de um "diferencial competitivo" é um dos conceitos centrais das atuais abordagens de formulação estratégica.

Trade-offs são escolhas que implicam em "abrir mão" de certas vantagens em favor de outras. A essência do trade-off é a renúncia a algumas atividades, produtos, serviços ou áreas de atuação em benefício de outras. Escolhendo claramente atuar de um modo e não de outro, os gerentes tornam claras as prioridades da organização.

Estratégia significa também escolher o que não fazer. Sem trade-offs, não existiria a necessidade de escolha e nem de estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. De novo, o desempenho só dependeria da efetividade operacional.

Aparentemente, as ameaças à estratégia parecem surgir de fora da organização devido às mudanças na tecnologia ou no comportamento dos competidores. Mas, apesar das mudanças externas poderem ser um problema, na realidade as maiores ameaças à estratégia geralmente vêm de dentro da própria instituição.

Freqüentemente os dirigentes têm tido dificuldades com a necessidade de fazer escolhas. Alcançar efetividade operacional através de melhorias contínuas em tudo o que vem sendo feito, é uma idéia sedutora porque é concreta e possibilita ações. As publicações de negócios e o fluxo de consultorias no mercado com informações sobre o que as outras instituições estão fazendo, reforça a mentalidade de copiar as melhores práticas.

As organizações evitam escolhas estratégicas por outras razões também. Alguns gerentes confundem "foco no cliente" com a idéia de que eles devem servir a todas as necessidades dos clientes ou responder a todos os requerimentos dos canais de distribuição e confundem essa atitude com um desejo de preservar a flexibilidade.

A realidade organizacional também trabalha contra a estratégia. Trade-offs são temidos e não fazer escolhas às vezes é preferível a arriscar ser punido por uma má escolha.

A pergunta que deve ser feita, porém, é a seguinte: Qual o enfoque ao crescimento que preserva e reforça a estratégia? De uma maneira ampla, a melhor opção é concentrar-se em aprofundar a posição estratégica mais do que ampliá-la com novas atividades.

Aprofundar uma posição significa fazer as atividades da instituição mais diferenciadas ou singulares, reforçando o ajuste e comunicando melhor a estratégia para aqueles clientes que a valorizam.

## O Planejamento Estratégico em Instituições Educacionais Não-Lucrativas

Desenvolvido e aplicado inicialmente em empresas, o planejamento estratégico atualmente vem tendo uso crescente em instituições não-lucrativas, especialmente nas de grande porte e com atuação de âmbito nacional ou multirregional. As referências na bibliografia

especializada<sup>7</sup> a cada dia são mais frequentes. E tanto os conceitos centrais como as metodologias de análise têm sido adaptados para aplicação neste novo domínio.

No nosso país, o planejamento estratégico está sendo adotado não somente por grandes instituições governamentais com funções executivas (caso do INMETRO, por exemplo) como por organizações educacionais privadas sem fins lucrativos, como as Universidades comunitárias, entre outras.

No terreno das entidades educacionais, os principais itens da agenda estratégica, no momento atual, referem-se ao mapeamento da evolução provável da demanda de serviços e das tecnologias de ensino-aprendizagem; à escolha de segmentos de clientela para atendimento com um diferencial socialmente valorizado; ao redesenho da oferta de produtos e serviços em face dos novos perfis da demanda e ao novo ambiente tecnológico (educação continuada e ensino à distância são conceitos e opções que estão ganhando força); à construção de parcerias nacionais e internacionais; à formulação de esquemas alternativos de financiamento; e à adoção de modelos de gestão mais ágeis e flexíveis.

O processo de mudança dessas organizações, alavancado pelo planejamento estratégico, apesar de ainda ser muito incipiente, parece bastante promissor, sobretudo pela grande renovação que pode potencializar. De fato, submetidas a uma intensa pressão por modernização e mudança, para fazer face a múltiplas demandas e crescentes exigências e expectativas da sociedade e dos seus clientes, muitas organizações educacionais brasileiras estão começando a adotar o planejamento estratégico como o método de escolha que lhes assegure simultaneamente, e de forma equilibrada, sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência). Esta é a essência da auto-sustentação estratégica das organizações educacionais não-lucrativas nos dias de hoje.

## Um Conceito Integrado de Plano Estratégico

O conceito de Plano Estratégico abrange o propósito global de uma organização. Não é de surpreender, contudo, que muitas dimensões sejam necessárias para sua definição apropriada. As definições já apresentadas enfatizam os seus vários componentes, mas apenas um de cada vez. Todos eles são significativos e relevantes e contribuem para uma melhor compreensão das tarefas estratégicas. Combinando-os, pode-se propor uma definição mais abrangente de Plano Estratégico.

---

<sup>7</sup> Por exemplo: WRIGHT, Peter et alli. Strategic Management: text and cases. London: Allyn & Bacon, 1992.

Um Plano Estratégico:

1. é um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;
2. que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
3. seleciona os negócios em que a organização deve estar;
4. tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho auto-sustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas;
5. engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional); e
6. define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Deste ponto de vista unificado, o Plano Estratégico torna-se uma referência básica para que uma organização possa assegurar sua continuidade vital, e, ao mesmo tempo, adaptar-se ao ambiente em mudança. A essência da estratégia inclui também o gerenciamento intencional de mudanças para alcançar desempenho sustentável a longo prazo, em cada um dos negócios em que a organização está engajada. Finalmente, legitima a noção de que os destinatários das ações são parceiros-chave múltiplos e diversos.

## O Papel da Liderança

O desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara depende da liderança. Com tantas forças trabalhando contra fazer escolhas na organização, sobretudo aquelas escolhas que alteram o status quo, um campo de trabalho intelectual claro para guiar a estratégia é necessário para contrabalançar. Além do mais, são essenciais líderes fortes dispostos a fazer as escolhas requeridas.

Em muitas instituições, a liderança concentrou-se em orquestrar melhorias operacionais e fazer acordos, mas o papel dos que lideram é mais amplo e muito mais importante: é definir e comunicar a posição única da organização, fazer trade-offs e fazer os ajustes entre as atividades. Os líderes devem prover a disciplina para decidir quais as mudanças nos negócios e quais as necessidades dos clientes que a organização irá responder, enquanto evitam a dispersão organizacional e a mantém concentrada no que "faz a diferença". Um dos trabalhos dos líderes é orientar os demais sobre as estratégias vigentes e também "dizer não".

As escolhas estratégicas sobre o que não fazer são tão importantes quanto as escolhas do que fazer. Determinar limites é outra função da liderança. Por isso, a estratégia requer constante disciplina e clara comunicação. Uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e bem divulgada é guiar os funcionários para fazerem escolhas em decisões do dia-a-dia.

Melhorar a efetividade operacional é uma parte necessária do gerenciamento, mas não é estratégia. A agenda operacional envolve melhorias contínuas em todos os lugares. A agenda operacional é o lugar próprio para constantes mudanças, para a flexibilidade e para incessantes esforços para atingir-se a melhor prática. Já a agenda estratégica é o lugar próprio para definir-se uma posição única, singular, diferenciada, realizando claros trade-offs e intensos ajustes. Isto envolve a busca constante por modos de reforçar e estender a posição da organização. A agenda estratégica demanda disciplina e continuidade.

#### **RIO DE JANEIRO**

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718  
Ed. Fórum de Ipanema  
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ  
Cep: 22410-003  
Fone/fax: (21) 2287-3293  
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

#### **SÃO PAULO**

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112  
Ed. Santos Dumont  
Cerqueira César - São Paulo/SP  
Cep: 01419-001  
Fone/fax: (11) 3285-5634  
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

#### **BRASÍLIA**

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908  
Ed. Brasília Trade Center  
Asa Norte - Brasília/DF  
Cep: 70.711-902  
Fone: (61) 3328-6504  
Fax: (61) 3328-7446  
e-mail: macrolandf@macroplan.com.br

#### **ESPÍRITO SANTO**

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301  
Ed. Petro Tower  
Enseada do Suá - Vitória/ES  
Cep: 29.050-335  
Fone/fax: (27) 2123-1412  
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br

[www.macroplan.com.br](http://www.macroplan.com.br)