

# *Estratégia empresarial: planejamento e implementação*

Maria Alice Schuch

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
aliceschuch@uol.com.br

Vera Lúcia Rodegheri

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)  
azione@via-rs.net

**Resumo:** A pesquisa tem como objetivo investigar a visão de empresários sobre a implementação do planejamento estratégico, sendo este um constante desafio na realidade das organizações. Por meio do estudo etimológico e linguístico da palavra “estratégia” e de alguns teóricos da área, analisa-se os principais modelos utilizados em sua elaboração e praxis nas empresas. Este trabalho traz indicativos sobre os principais problemas decorrentes da implementação dessa estratégia, que, conforme a literatura e a prática de empresários impedem a consecução dos objetivos. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com cinco empresários que adotaram esta ferramenta de gestão a partir da metodologia FOIL. Conclui o estudo que a metodologia FOIL seria uma proposta a ser considerada para que seja possível atingir um maior sucesso na execução do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** estratégia; planejamento; implementação; líder; sucesso.

**Abstract:** The research aims to investigate the vision of entrepreneurs on the implementation of strategic planning, which is a constant challenge in the reality of organizations. Through etymological and linguistic study of the word “strategy” and some theorists in the field, examines the main models used in their preparation and practice on companies. This work provides indications about the main problems of implementing this strategy, which, according to the literature and practice of business, impede the achievement of goals. The information was collected through interviews with five leaders that have adopted this management tool from the FOIL method. The study concludes that the methodology would be a FOIL proposal to be considered so that you can achieve greater success in implementing strategic planning.

**Keywords:** strategy; planning; implementation; leader; success.

\* Texto publicado nos Anais do VII Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – 19 a 21/11/2010.

## 1 Introdução

Nas últimas décadas tem-se constatado o crescente desenvolvimento e a evolução da área de estudo em estratégia empresarial, em especial, o planejamento estratégico. Existe uma vasta bibliografia sobre planejamento estratégico, apresentada por diversos autores, como Kaplan (2008),

Fischmann e Almeida (2009), Porter (1986), sendo que esses autores sugerem diferentes modelos de como elaborar um planejamento estratégico. Porém, tais propostas apresentadas por esses, como Kaplan e Norton, além de outros, como Price Waterhouse (1997) e Grouard e Menson (2001), raras vezes elaboram, de

maneira pontual, um dos elementos mais importantes em estratégia: sua implementação.

Kaplan e Norton (2008) escrevem que:

Segundo uma pesquisa global feita em 2006, *The Monitor Group* interrogou altos executivos sobre suas prioridades. A prioridade número um, por ampla margem, foi a execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 3).

O *Conference Board*, ainda segundo esses autores, em sua pesquisa de 2007, relatou que, para os executivos, o mais importante era a “excelência na execução”. A atribuição de alta prioridade à eficácia na execução da estratégia pode ser atribuída à gravidade dos problemas, os quais se encontram documentados e com os quais se defrontam as empresas na tentativa de executar a estratégia. Afirmam também que várias pesquisas, realizadas ao longo das últimas décadas, indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos.

Uma vez que o planejamento estratégico e, em sua decorrência, a gestão estratégica é um processo dinâmico para se chegar ao futuro pretendido, o presente artigo parte da seguinte questão de pesquisa: *O que representa para o líder a elaboração e a implementação do planejamento estratégico em sua empresa, e qual é a razão pela qual, segundo a pesquisa supracitada, 60% a 80% das organizações não alcançam os objetivos definidos em seus planos estratégicos?*

A pesquisa visa explicitar a compreensão de cinco empresários que utilizam o planejamento estratégico a partir da metodologia FOIL sobre: como avaliam a responsabilidade pessoal no andamento da empresa, qual a importância que atribuem para a própria intuição, qual sua posição com relação ao emprego das ferramentas de gestão, qual a relevância destas e, finalmente, por que

os objetivos traçados nos planejamentos estratégicos muitas vezes não são alcançados. Para isso, foram feitas entrevistas direcionadas aos líderes dessas empresas. Neste sentido, este estudo busca por meio da literatura e das entrevistas apontar algumas alternativas de solução da problemática de transformar este instrumento de gestão em resultado efetivo na empresa.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Estratégia

Segundo Ferreira (1999, p. 841), etimologicamente, o termo estratégia deriva do grego *strategía* e do latim *strategia*. De acordo com o autor, significava a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Já o termo *estratégico*, derivado da palavra grega *strategikós*, que significava ponto onde há ardil: artiloso, manhoso, astucioso. *Estratego*, derivado do grego *strategós* e do latim *strategu*, significava general superior, ou generalíssimo, na Grécia antiga. Então, diz-se que uma pessoa é um estrategista quando ela sabe estratégia. Deste modo, este termo remete ao líder.

Pode-se discorrer, sobre o termo líder, ao citar Maquiavel (2008):

Um príncipe cuja capacidade militar não sobressai, além dos já referidos dissabores, não poderá incutir respeito aos seus soldados, nem, emprestar-lhes a sua confiança. Sendo assim, o príncipe, jamais deverá desviar as suas atenções destes exercícios militares, e na paz terá de exercitar-se ainda mais que na guerra (MAQUIAVEL, 2008, p. 70).

Diz o Antigo Testamento que, quando David foi à presença de Saul, com a finalidade de oferecer-se para lutar contra Goliás, Saul, na intenção de encorajá-lo,

deu-lhe sua própria armadura. David, após tê-la vestido, recusou-se a usá-la, alegando que com ela não poderia valer-se de suas próprias forças, preferindo ir de encontro ao seu inimigo armado com as suas próprias armas: a funda e a faca. A armadura do outro ou cairá dos seus ombros ou o comprimirá: o líder é só nas suas batalhas.

Segundo Lunks (2008), para entender a evolução do pensamento estratégico empresarial, faz-se necessário analisar seu ponto de partida, as estratégias militares. O termo estratégia foi usado largamente pelos exércitos para determinar as ações ofensivas, com o único propósito de alcançar vitória sobre o inimigo. Ainda, segundo esse autor, somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Nos anos subsequentes a 1970, idade de ouro da estratégia empresarial, ocorre uma proliferação de conceitos, de escolas de administração, de empresas de consultoria empresarial estratégica, o que refletia já uma crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico.

## 2.2 Planejamento estratégico: conceitos

É necessária a apresentação de conceitos do que pode vir a se constituir um planejamento estratégico, afinal, é a partir dessa necessidade que serão definidos os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazos para se atingir o escopo selecionado.

Para Ansoff (1981), o processo de planejamento estratégico é definido como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização esta

que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

O planejamento estratégico, para Vasconcelos Filho (1992), é uma metodologia de pensamento participativo utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos.

Segundo Catelli (1999), planejamento estratégico é o momento em que os cenários futuros são antecipados, e oportunidades e ameaças são identificadas.

Segundo Cotterman e Wilber (2000), o planejamento estratégico responde a seis perguntas: Onde estamos? Onde queremos ir? Como chegaremos lá? Quando deveremos estar lá? Quem nos ajudará a chegar lá? Como medimos e avaliamos o progresso do plano?

Para Rosa (2001), o planejamento estratégico é utilizado para a tomada de decisões e estas servirão para definir o rumo que a organização deverá seguir. Essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança.

Na concepção de Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes nas quais a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Com o planejamento estratégico pretende-se não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando ao máximo as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro, é o que afirma Sampaio (2002). O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível para incorporar as mudanças do ambiente.

Para Fischmann e Almeida (2009):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças (FISHMANN e ALMEIDA, 2009, p. 25).

Ou seja, para esses autores, é a partir da tomada de consciência sobre a situação atual da empresa e do meio onde ela se encontra que se pode direcionar as ações para garantir o fortalecimento e o crescimento da mesma.

### 2.3 Relevância do planejamento estratégico na prática

Na abordagem de Hayes (1996), quando se fala em planejamento, o maior problema das empresas não é definir o que é planejamento estratégico, nem a existência de um planejamento formal, mas a forma de como ele será implementado.

Fischmann e Almeida (2009) procuram mostrar a necessidade do planejamento estratégico como uma ajuda para o administrador, não só na decisão do rumo a tomar, como também na atitude de fazer com que essa decisão seja seguida. Segundo os autores, retorna o sentido etimológico da palavra estratégia e o conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico), as quais estão intrinsecamente ligadas ao planejamento das guerras, realizado pelos líderes políticos e militares competentes.

Segundo os autores referidos anteriormente, na administração das organizações podemos distinguir três níveis com características distintas, a saber: o estratégico, que dá a direção à organização, adaptando-a ao seu meio ambiente; o

administrativo, que cuida do relacionamento e integração interna da organização; e o operacional, que cuida das operações.

Hammer (citado por KAPLAN e NORTON, 2008, p. 1), o líder visionário da reengenharia e da gestão de processos, afirma que “os processos operacionais de alto desempenho são necessários, mas não são suficientes para o sucesso das empresas”.

Por isso, a ciência da Administração tem desenvolvido inúmeras técnicas com relação aos dois últimos níveis. No entanto, só recentemente tem merecido atenção necessária aquilo que se refere ao primeiro nível ou à Direção e Conselho Administrativo, ou seja, a estratégia propriamente dita ou o caminho a seguir.

A divisão das atividades do planejamento estratégico, assim como sua implementação em etapas, tem relevância didática tanto para o entendimento do processo quanto para o fácil cumprimento e acompanhamento do cronograma estabelecido. Porém, essas etapas são flexíveis, pois as atividades de um plano estratégico variam conforme o tipo e tamanho da empresa, sendo necessária a definição de quem (*who*) executa, de quem coordena e também de quem aprova essas atividades.

Já a administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias estabelecidas, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e melhor eficácia à organização. Assim, para propiciar a implementação do plano estratégico podem ser estabelecidas regras. Além disso, a administração estratégica implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo do planejamento estratégico relativa a três elementos: o cognitivo, o afetivo e o comportamental.

A mudança de atitude, segundo Fischmann e Almeida (2009):

Deve iniciar pela cúpula, sendo necessária a ela a preocupação da capacitação da empresa para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão. Por esse motivo, revela-se delicadíssima a avaliação das aspirações tanto dos proprietários como dos funcionários na realização de um plano estratégico. Faz-se necessário ter o cuidado de verificar pontos concretos para não criar falsas expectativas (FISHMANN e ALMEIDA, 2009, p. 70).

Ainda, para esses autores, as resistências ao planejamento estratégico ocorrem por três motivos, assim apresentados: o desconhecimento das teorias, a falta de tempo e a perda de autonomia. Neste sentido, o planejamento estratégico não é uma atividade da área de finanças ou *marketing*, mas sempre uma relação funcional com o presidente da empresa.

### 3 Modelos de planejamento estratégico

As transformações constantes da economia globalizada levam os estudiosos da gestão empresarial a se lançarem em uma pesquisa de novos modelos em busca de soluções eficazes para seus clientes. Entre os modelos sugeridos, citam-se o da Equipe da Price Waterhouse (1997), o de Grouard e Meston (2001), Modelo de Sistema Gerencial: Planejamento Estratégico e Execução Operacional de Kaplan e Norton e a proposta da FOIL, Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (2003).

O primeiro que se traz à análise é o Modelo Price Waterhouse (1997, 1998). Esse modelo sugere quinze princípios básicos que podem servir de guia para a mudança organizacional.

Os princípios básicos a serem seguidos para que as mudanças sejam efetivadas são: **enfrentar a realidade**, o que deve ser revisto permanentemente; **concentrar-se em contextos estratégicos**, objetivando onde o retorno é maior; **agir**

**com autoridade**, pois o que sustenta a mudança é a autoridade, porém endossada pela voz do cliente; **definir o escopo com inteligência**, concentrando esforços nos setores mais importantes da organização; **preparar o terreno para a mudança**, trabalhando sempre para se obter o consenso; **deixar o cliente conduzir a mudança**, pois se deve considerá-lo um aliado nesse processo; **conhecer seus stakeholders**, compreendendo e priorizando as suas necessidades e os seus motivos, pois são partes interessadas ou intervenientes; **comunicar-se sempre**, visando, pela clareza e pela concisão, a compreensão das mudanças; **redefinir o sistema de indicadores**, para ser possível avaliar a implementação da mudança; **utilizar todas as alavancas da mudança**, de forma coordenada, envolvendo mercados, clientes, ofertas de produtos, serviços, entre outros; **pensar grande**, a partir do líder, para que a equipe também assim o faça, implementando inovações positivas na organização; **alavancar a diversidade**, como fontes inovadoras; **desenvolver habilidades**, investindo no capital humano, para se obter competência técnica na solução de problemas; além de **planejar**, detalhadamente **o plano de ação**, mudança nos processos, nos sistemas, nos treinamentos; e, por fim, **integrar as iniciativas**.

É importante destacar, nesse modelo, o princípio do agir com autoridade, em que a mudança deva ser sustentada por uma gestão forte, pois a responsabilidade é da alta administração, e o pensar grande, pois essa atitude provém do líder, e é dele que deve partir o trabalho de persuasão para que a equipe também tenha ações e inovações positivas na empresa.

O segundo modelo, é o Modelo de Grouard e Meston (2001), o qual se estrutura em dez chaves da mudança organizacional. Para esses autores, a

liderança é a essência das mudanças bem sucedidas, e a mudança organizacional é parte integrante das atividades nas empresas, envolvendo dez chaves que consideram o caminho para o sucesso da implementação de processos administrativos como o planejamento estratégico.

Esse modelo apresenta as seguintes chaves da mudança organizacional: definição da visão, o que estimula e justifica a mudança; mobilização, o que dá início ao processo real de mudança, criando sua dinâmica; catalisação, o processo que institui uma organização que vai gerenciar e estimular as mudanças; direção, que mantém o processo no caminho certo; realização, a execução do processo de mudança, o movimento de transição; obtenção da participação, ou seja, a administração da dimensão emocional, que visa a encontrar uma solução para as resistências à mudança; administração das questões de poder, objetivando a conciliação; além do treinamento e supervisão e da comunicação ativa.

Esse modelo enfatiza que o sucesso e a durabilidade das mudanças realizadas dependem do aproveitamento de todas as ideias e iniciativas das pessoas que compõem a organização. Porém, para que isso seja possível, é prioritária a ação do líder.

O terceiro modelo a ser relacionado é o Modelo Kaplan e Norton (2009). Esse modelo estabelece vínculo entre a Estratégia e a Operação. Segundo os autores, o desenvolvimento da estratégia e a ligação entre estratégia e operação, ainda hoje, permanecem isolados, não padronizados e fragmentados, e os gestores se defrontam com a questão de como conseguir que os recursos do planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos. Permanece, então, o orçamento financeiro como única característica comum ou como ferramenta

de coordenação, previsão e avaliação de desempenho das empresas.

Sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional – sistema de seis estágios de Kaplan e Norton:

Esse sistema preconiza que, no estágio 1 os gestores desenvolvam a estratégia, usando ferramentas estratégicas; no estágio 2 a organização passa a planejar a estratégia, com base em ferramentas, como mapas estratégicos e *Balance Scorecards*; no estágio 3 os gestores alinham a organização com a estratégia, por meio de desdobramentos com mapas estratégicos e *Balance Scorecards* interligados para as unidades organizacionais. Também alinham os empregados, por meio de processo de comunicação formal, e vinculam os objetivos e incentivos de cada empregado aos objetivos estratégicos. No estágio 4, depois de alinhadas as unidades organizacionais e os empregados à estratégia, os gestores podem planejar as operações, usando métodos como gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, *dashboards*, *Rolling forecasts* (previsões rotativas), custeio baseado em atividades, planejamento da capacidade dos recursos e orçamento dinâmico. No estágio 5, à medida em que executa a estratégia e os planos operacionais, a empresa monitora e aprende sobre problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégia por meio de um sistema de reuniões de análise da gestão. E, no estágio 6 os gestores usam dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo e sobre os concorrentes, para testar e adaptar a hipótese estratégica, lançando outro *loop* em torno do sistema integrado de planejamento estratégico e execução operacional.

Kaplan e Norton (2009) afirmam que, embora não seja explícita em nenhum dos seis estágios da gestão estratégica

citada anteriormente, a liderança executiva permeia todas as fases do sistema gerencial. Segundo os autores, a liderança é tão importante para o sistema de gestão da estratégia que pode ser considerada, ao mesmo tempo, necessária e suficiente. Afirmam, com base em sua experiência com mais de uma centena de empresas em todo o mundo, tratar-se de condição necessária, pois nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão da estratégia tinha um líder ausente ou passivo.

Segundo Fischmann e Almeida (2009):

Quando McNamara introduziu o planejamento estratégico no Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, esse somente funcionou pela sua autoridade, pois, quando ele foi afastado do Departamento, o planejamento estratégico caiu em desuso (FISHMANN e ALMEIDA, 2009, p. 121).

Porter (1986) escreveu que:

Um líder forte do mercado ou um pequeno grupo de líderes é capaz, frequentemente, de comandar uma expansão ordenada através de seus pronunciamentos e atitudes (PORTER, 1986, p. 306).

Na posição desses autores, há consenso sobre a importância do líder, seja como condição necessária para a execução do planejamento estratégico, seja pela autoridade que representa no processo ou pela importância de seu posicionamento.

### 3.1 Modelo FOIL: Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística

A FOIL, segundo Bernabei (2007), é uma das aplicações práticas da teoria e metodologia da Ontopsicologia, feita em âmbito econômico e sua fundação teve como objetivo dar ordem à aplicação da Ciência Ontopsicológica no campo da economia, sendo que o eixo sobre o qual

gira toda a consultoria é o processo da autenticação do líder.

A FOIL, em Berlim, Alemanha, em outubro de 2006, durante a *Neuro Psyc Economics Conference: "Human behavior in economics decisions. Perspectives of marketing, behavioral finance, and organizational decision making"*, promoveu palestras sobre o tema *Business Intuition*. Esta conferência uniu especialistas em economia, gestão, psicologia e neurologia em torno de quatro temas fundamentais: *marketing*, *finança-comportamental*, *ciência da organização* e *tomada de decisões*. É importante destacar que para a Metodologia FOIL não existe um modelo de administração fixo; existe, outrossim, um líder que, mantendo a racionalidade sobre a sua intuição, determina os resultados evolutivos da própria empresa.

Nesse evento, segundo o Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, Presidente da FOIL, pode-se discutir economia e liderança de todos os modos, mas se não se considera a realidade inconsciente, continua-se a analisar sempre somente 20% do fato econômico e, de tal modo, o conhecimento do mesmo será parcial ou errôneo. Segundo Meneghetti (2006), mesmo que se acredite estar analisando o fato econômico na sua totalidade, 80% sempre permanecerá desconhecido, mas constantemente operativo em desvantagem do empresário, uma vez que este não tem controle consciente.

A FOIL sustenta que os modelos, programas, planejamentos e estudos podem ser bons, mas o erro está na consciência do sujeito. Toda formação é autoconstrução, mas, depois, a consciência deve saber usar todos estes instrumentos: a real estratégia é conduzir o líder à própria intuição. Característico do Método FOIL é favorecer e identificar a intuição do líder e, também, nela atuar. Ou seja, através de instrumentos

próprios, objetiva conduzir o líder à própria intuição de modo consciente e, ainda, auxiliá-lo a manter a racionalidade sobre ela em ação histórica empresarial, social, política, familiar.

Ao pensar em termos de “consciência”, reporta-se à teoria freudiana (FREUD, 1996):

Na qual o inconsciente, entendido como substantivo, é a parte do psiquismo latente, feita de desejos e de processos psicológicos dinâmicos, de que não se pode dispor, pois foge do conhecimento. Recalcadas fora do campo da consciência por uma potência de controle ético ou censura, as forças inconscientes conseguem, no entanto, manifestar-se em certos atos da vida cotidiana através de lapsos, esquecimentos, nos sonhos e nos sintomas neuróticos (FREUD, 1996, p. 60).

No inconsciente, ainda segundo Freud (1996), está o substrato da vida psíquica, nascem os desejos e os fantasmas, e organizam-se os vínculos inter-humanos e as condutas.

Porém, para compreender a inteligência inconsciente, segundo Meneghetti (2006), é preciso conhecer o primeiro e fundamental mover-se do homem, isto é, como a atividade psíquica formaliza a si mesma e qual é a radicalidade da atividade psíquica. Então, pode-se entender em que direção está se movendo esta inteligência e quais efeitos ela está formalizando.

Nesse sentido, pergunta-se: quantos conhecem a ação do inconsciente – o reservatório de todas as informações não metabolizadas que chegam até nós do ambiente e das remoções? E, ainda: da linguagem do inconsciente feita de flashes, imagens, sonhos, sensações, percepções, quantos possuem o código de interpretação reversível com a realidade?

Meneghetti (2001) esclarece que:

O inconsciente é intuição, percepção extra-sensorial, espiritual, lógica intelectiva; é o

quântico de vida psíquico e somático que o indivíduo é, mas do qual não é consciente e que age, de qualquer modo, além da lógica consciente (MENEGETTI, 2001, p. 84).

Dada esta realidade do inconsciente ou ignorância do homem a respeito de si mesmo, Meneghetti (2001) diz que:

Para alcançar a realidade acerca de si mesmo, é necessária uma psicoterapia de autenticação, análise que consente ao sujeito recuperar, em total consciência, o quântico de inteligência que é (MENEGETTI, 2001, p. 85).

Encontra-se nos Atos do Congresso *Business Intuition*, citado por Bernabei (2007) que:

É sabido que a intuição no *business* é um fio seguro do sucesso. A FOIL possui, exatamente, o ordinário conhecimento sobre o íntimo processo daquela intuição que ao final resulta o ponto mediador, de convergência, de equilíbrio de mais referências racionais àquele escopo que permanece familiar se, junto à performance didático-managerial, didático-administrativa, didático-experiencial da economia centrada, se sincretizam as três fundamentais descobertas da Ciência Ontopsicológica: Em Si ôntico, campo semântico e monitor de deflexão; então, a Business Intuition é ordinária amiga de casa (BERNABEI citado por MENEGETTI, 2007, p. 103).

A Ontopsicologia é uma ciência que justifica a própria diversidade das outras ciências com base em algumas inovações prioritárias e exclusivas. Essa, de fato, descobriu três realidades cardeais para compreender a existência humana, sobre as quais funda a própria teoria e práxis:

- 1) Em Si ôntico ou essência virtual e formal, é a radicalidade da atividade psíquica, o projeto de natureza que constitui o ser humano. A Ontopsicologia individuou o critério primeiro e elementar da unidade de ação homem e o denominou Em Si ôntico, ou seja: principio formal inteligente que faz



- autóctise histórica (MENEGETTI, 2008, p. 7);
- 2) Campo semântico ou transferência é a comunicação-base dos comportamentos energéticos das individuações. *É o conhecimento dos processos fenomênicos da nossa existência: ação e reação* (MENEGETTI, 2009, p. 288);
  - 3) Monitor de deflexão ou distorção é um mecanismo que interfere na exatidão dos processos cognitivos e voluntarísticos, determinando toda a fenomenologia regressiva conhecida pelo homem como doença, dor, angústia, falência. *É um automático estabilizador de estereótipos* (MENEGETTI, 2009, p. 288).

A Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), segundo Bernabei (2007), coloca-se em uma ótica completamente diversa de todos aqueles que falam de intuição. Para isso, afirma que:

...primeiro, autenticemos o homem; depois, o seu agir segundo a própria intuição é consequência direta dessa autenticação. Para a FOIL, a intuição é algo que normal e constantemente se dá no ser humano. A formação FOIL tem por objetivo tornar o Eu consciência transparente, para que este simplesmente seja capaz de ler a intuição (BERNABEI, 2007, p. 93).

Na posição da FOIL há consenso sobre a importância do líder, porém acrescenta que é necessária a sua autenticidade, a exatidão da sua consciência para que seja capaz, em um segundo momento, de escolher o instrumento útil e funcional para buscar racionalmente a consecução de suas metas.

Com relação a todas as correntes do pensamento, a ótica da FOIL desloca-se decididamente, uma vez que o objetivo não é compreender como funciona a intuição, mas aquele de ir à raiz do problema, afirmando que não faz sentido falar de formar, colher ou exercitar a intuição: faz sentido formar (ou melhor, recuperar) o “instrumento” por meio do qual a intuição

se explicita e realiza. (...) enquanto não se dá uma consciência transparente, a intuição permanece apenas uma hipótese... (BERNABEI, 2007, p. 93).

A FOIL entra na raiz, no fundamento de como se dá a intuição no líder, enquanto ser humano dotado da capacidade de conhecer. Uma vez identificado o que é o processo intuitivo, disponibiliza um método, comprovadamente eficaz, para auxiliar a consciência do empreendedor no reconhecimento e execução da intuição.

### 3.2 Planejamento estratégico e implementação hoje

Em Editorial da Revista *HSM Management* (2009) e em entrevistas de Marcos Braga, Philip Kotler, Sydney Finkelstein e Ikujiro Nonaka concedidas à citada Revista, pode-se perceber, mais uma vez, que, na conjuntura atual, de globalização, sente-se mais veementemente a importância do *estratego*.

Marcos Braga escreve na referida Revista (2009), em seu editorial, “O pneu certo e a antropofagia”, o seguinte:

Pare e pense por um instante: uma corrida de fórmula 1 começa com a pista seca, o sol brilhando entre as nuvens. De repente chove a cântaros e os carros passam a rodar em asfalto molhado, às vezes encharcado. É assim que imaginamos a “nova modalidade do caos”, assunto da capa desta edição de *HSM Management*, em que boom e recessão se revezam com a mesma naturalidade que as pistas, seca e molhada na categoria máxima do automobilismo. Só que no lugar dos carros, estão empresas e, no lugar dos pilotos, líderes. Sou capaz de apostar que, da mesma maneira que na fórmula 1 vence sempre quem escolheu o pneu certo para o tipo de pista que prevalece na prova, no mundo dos negócios a vitória será de quem se adaptar mais rapidamente ao “mood” econômico do momento (BRAGA, 2009, p. 6).

Assim, Braga associa o mundo de incertezas do *business* com as vicissitudes de uma corrida de fórmula 1, pois, vence na economia quem tem a capacidade e agilidade para reconhecer os instrumentos certos e detém o conhecimento para usá-los no momento preciso.

Por sua vez, Philip Kotler, em entrevista à *HSM Management* (2009), afirma que:

O sistema gestão do caos, por ele desenvolvido, é capaz de responder, de modo adequado, à realidade atual, marcada por sobressaltos da economia e dos mercados. Segundo o autor, a partir de agora, as empresas terão de instalar um sistema de alerta vermelho permanente, ou melhor, precisarão abandonar a sensação de segurança que haviam construído com políticas, estratégias e táticas resultantes de anos de tentativa e erro. Precisam aceitar que no contexto atual surgiu um ponto de inflexão estratégica gigantesca (KOTLER, 2009, p. 117).

Constata-se que, na visão desse teórico, com a transformação da realidade econômica mundial, também houve uma tentativa de adaptação a ela, já que os paradigmas não são mais os mesmos.

O recente livro de Kotler (2009), escrito em parceria com John A. Caslione, *Chaotics*, busca formatar essa nova estratégia. Na referida entrevista (*HSM Management*, 2009), Kotler não entra no mérito sobre se esse estado caótico atual é pior ou é melhor. Diz ser diferente, inevitável, exigindo outra abordagem por parte das empresas, pois fenômenos como a globalização e digitalização introduziram uma nova dimensão de velocidade e interdependência em nossas vidas e não há retorno disso. De agora em diante, afirma, “precisamos pensar proativamente sempre e não apenas durante uma queda: um lado de uma crise é a vulnerabilidade, e o outro é a oportunidade”. Resumindo a essência do enfrentamento desta nova era do caos, Kotler cita, como ponto fundamental,

serem exigidos especialmente no *marketing*, grandes profissionais que consigam esperar o inesperado e que, em tempos de caos, possam reinventar os modelos de negócios e as estratégias de *marketing*, a fim de reagir rápido aos fatos.

Entende-se, então, que esses grandes profissionais, referidos anteriormente, seriam identificados na figura de um líder exato, com clareza intuitiva, pois não haveria lógica, não haveria regras, não haveria sistemas garantidos.

Ao abordar a neurociência, Kotler diz serem algumas descobertas especialmente surpreendentes para ele, como por exemplo, quando Martin Lindstrom afirma que os *pôsters* “Cigarro mata”, na verdade, abrem o apetite dos fumantes para acender o cigarro, ao invés de alertá-los sobre e para o problema.

Encontra-se ainda, na Revista *HSM Management* (2009), a resposta de Sydney Finkelstein para a pergunta:

Por que os executivos inteligentes falham? Existem quatro condições de bandeira vermelha: experiências enganosas, julgamentos errados, interesses pessoais, apegos inadequados. Prossegue dizendo que: “O problema da análise de negócios convencional é que ela ignora a parte mais importante do panorama: os responsáveis pela tomada de decisão. O mais importante é voltar a colocar o foco nas pessoas-chave das organizações: os líderes (FINKELSTEIN, 2009, p. 19).

Segundo Finkelstein (2009), se os líderes não estiverem conscientes das “bandeiras vermelhas” que surgirem, correm o risco de incorrer em enganos desnecessários. Afirma ainda: “bons líderes se equivocam e grandes líderes também” (ibid., p. 19).

O especialista em negócios Ikujiro Nonaka (1997) revela que executivos que tratam a gestão do conhecimento como se fosse um apêndice de Tecnologia da Informação (TI) não compreendem de que

modo os seres humanos aprendem e criam e, portanto, jamais conseguirão capacitar seu pessoal para o aprendizado profundo. Ao favorecer o conhecimento explícito e definir competência como a capacidade de obter números elevados nas métricas escolhidas, as empresas correm o risco de nomear líderes que não compreendem plenamente as sutilezas do negócio e ainda promover uma visão de que as capacidades das pessoas são estáticas e, deste modo, deixam de investir em talentos. Nonaka (2009, p. 108) diferencia a ideia de: *phronesis* – “sabedoria prática”, *techné* – “saber como fazer” e *episteme* – “saber por que fazer”. Afirma que é necessário compreender o propósito e a razão de ser da organização no mundo e, ainda que, para que uma empresa seja resiliente e capaz de criar conhecimento, a *phronesis* deve ser amplamente distribuída.

#### 4 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio dos pressupostos da abordagem qualitativa (HAIR, 2007) utilizando entrevistas com cinco empresários, que utilizam a metodologia FOIL com faixa etária entre 40 e 55 anos, com ramos de negócios distintos: orizicultura, calçadista, educação e alimentação. Estes empresários atuam no mercado interno e externo, e possuem várias unidades de negócio, destacando-se cada um no seu ramo de atividade não só pela competência competitiva, mas também pela lucratividade.

As entrevistas foram realizadas a partir das questões a seguir relacionadas: 1) Qual é a responsabilidade do líder no andamento da empresa?; 2) Que importância atribui à própria intuição na gestão de seu negócio?; 3) Como o senhor utiliza as ferramentas de gestão?; 4) Segundo seu ponto de vista, quais são as causas da consecução dos objetivos delineados no Planejamento Estratégico?

Em relação a responsabilidade os empresários assim se manifestaram:

“É a pedra fundamental para o andamento da empresa” (E1).

“Diz que sou eu quem determina o escopo e ‘puxa’ o ritmo da empresa, que o líder é a mente e a intencionalidade do negócio e este responde exatamente a como o primeiro posiciona” (E3).

“É o líder é aquele que imposta a cultura, os objetivos, a lógica, o *modus operandi*, dá o tom, organiza os mercados, produtos, garante a evolução do negócio, que sem o líder, a empresa não tem, em geral, coerência, fica uma nau sem rumo” (E4).

“É total, ele é o responsável pelos resultados qualitativos e quantitativos” (E5).

Na leitura dessas entrevistas, constatou-se que a maioria dos posicionamentos foi categórica ao afirmar, em resposta à primeira questão, que a responsabilidade do líder é total, é “pedra fundamental”, seja por ele ser mente e intencionalidade do negócio, por ser ele quem dá o “*modus operandi*” ou por ser o responsável pelos resultados qualitativos e quantitativos da empresa. Outro posicionamento, de forma indireta, também referenda o que foi colocado por E2 ao destacar a participação direta do líder na formação dos profissionais colaboradores. Neste sentido, um diferencial destes empresários que utilizam a metodologia FOIL é que a direção da estratégia é realizada diretamente pelo líder da organização. Deste modo, o sucesso da implementação do planejamento estratégico depende da variável líder.

Hammer (2009) constata que os processos operacionais de alto desempenho não são suficientes para o sucesso das empresas, e, Kaplan e Norton (2009) afirmam que nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão estratégica tinha um líder passivo.

Em relação à intuição e ao *business* os empresários assim se manifestaram:

*“É a intuição do líder que mantém a identidade da empresa, a unidade de ação e as correções de rumo necessárias” (E1).*

*“Sempre que racionalizamos muito sobre um tema o resultado é inferior. Quando seguimos a intuição diretamente sem elaborá-la os resultados são ótimos” (E2).*

*“A intuição é fundamental no processo de decisão. É ela quem conduz as pequenas e grandes escolhas. Uma vez decidido com a intuição, o papel da racionalidade é fazer as passagens técnicas, fundamentais para fazer o projeto, mas é a intuição quem determina o caminho, sem ela ficamos sem bússola” (E3).*

*“É extremamente relevante, ela é aquele flash que nos indica os caminhos a serem seguidos, é algo fundamental para os empreendedores, pois permite diferenciar a empresa no mercado e ainda garante seu sucesso” (E4).*

*“É de total importância quando se trata da verdadeira intuição...” (E5).*

Nas respostas sobre a importância da intuição do líder no andamento da empresa, salientam que essa é “extremamente relevante”, é “bússola”, por vários motivos, entre eles, porque mantém a identidade da empresa, porque, ao contrário da racionalização, a intuição desencadeia ótimos resultados, além de ser o que diferencia a empresa no mercado e garante o seu sucesso; que a leitura da intuição é possível com base na formação ontopsicológica FOIL.

Porter (2009) afirma que um líder forte ou um pequeno grupo de líderes é capaz de comandar uma expansão no mercado, por sua vez, Marcos Braga relata que “vence quem escolheu o pneu certo para o tipo de pista que prevalece na prova”. Essas afirmações referendam que se faz necessária a leitura exata da intuição por parte do líder.

Para Kotler (2009), o ponto fundamental é: grandes profissionais que consigam esperar o inesperado e, segundo Nonaka (2009), é preciso investir em

talentos. Meneghetti (2007) afirma que o líder distingue-se de todos pela posse natural da intuição. Esta consente em operar a escolha ótima na conjuntura de mais problemas ou mais soluções. Portanto, cabe ao líder desenvolver, de modo voluntário, sua capacidade natural de ler de modo racional sua intuição. E, isso só é possível mediante o conhecimento da totalidade de sua atividade psíquica (consciente e inconsciente) por meio da consultoria de autenticação.

Os empresários se manifestam sobre como são utilizadas, por eles, as ferramentas de gestão:

*“As ferramentas de gestão são a forma de o líder conduzir a empresa” (E1).*

*“Hoje trabalhamos com diversas ferramentas de gestão. As principais são: Planejamento Estratégico e seus projetos, Gestão de Relação com Clientes, Planejamento Tributário, Sistemas de controle do resultado, controle de despesas, Sistema de Gestão das competências, Gestão de contratações, Gestão de RH, etc.” (E2).*

*“Apoio ao processo de controle e comunicação, serve para dar uniformidade a toda a empresa e para muitas vezes embasar racionalmente uma decisão intuitiva” (E3).*

*“Cotidianamente para gerenciar clientes, resultado do negócio, contabilidade, financeiro, pois tem um negócio bastante informatizado, com informações rapidamente disponíveis através de ERP, BI, BSC” (E4).*

*“Quando depende internamente da sua interferência, utiliza aquelas ferramentas e que, quando as ideias colocadas em prática vão bem, não interfere e como a gestão é compartilhada por regulador externo deve-se obedecer às regras impostas” (E5).*

Os empresários responderam que as ferramentas são efetivamente utilizadas e justificam seu uso, entre outros, pela rapidez com que as informações ficam disponíveis, como apoio aos processos de controle e comunicação, como

embasamento racional de decisões intuitivas.

Ao voltar para Fischmann e Almeida (2009), é possível retomar suas observações: o planejamento estratégico do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América somente funcionou enquanto esteve presente seu mentor, Mac Namara. Observam ainda que a ciência da Administração, só recentemente, tem voltado sua atenção aos primeiros níveis, ou seja, à Direção e ao Conselho Administrativo, deste modo, remetendo ao termo *estrategico* e, portanto, ao líder.

E, sobre quais seriam as causas da consecução dos objetivos delineados no planejamento estratégico assim se manifestam:

*“É da visão correta do Planejamento Estratégico que se parte com unidade de ação para a sua execução” (E1).*

*“São as pessoas dedicadas à execução dos projetos, comunicação e foco” (E2).*

*“A ferramenta de PE não garante o sucesso de uma estratégia, é apenas uma ferramenta analítica para organizar informações, comunicar, priorizar projetos e acompanhar. A causa do sucesso ou insucesso de uma empresa ou de um objetivo estratégico está na coerência do líder com o projeto, se aquele projeto é natural, seu, e o líder está 100% dentro dele, o projeto invariavelmente tem sucesso, se é um projeto que não reflète o líder, será fracassado” (E3).*

*“Existem várias formas de garantir que o planejamento efetivamente aconteça, mas as principais são: planejamento bem feito, conciso, focado no negócio, com objetivos plausíveis, além de constante revisão e motivação das equipes” (E4).*

*“Fundamental é a unidade de ação das equipes de trabalho e sinergia entre as lideranças” (E5).*

Destacam os empresários que as causas do sucesso da implementação dos objetivos traçados no planejamento estratégico estão na coerência do líder com o projeto; que estão nas pessoas dedicadas

à execução dos projetos, comunicação e foco; na visão correta do planejamento estratégico, junto com a unidade de ação para sua execução; e no planejamento bem feito, na revisão constante e na motivação das equipes, salientando assim, a necessidade da liderança ativa. Segundo Meneghetti (2007), é a inteligência do líder que coordena os meios para obter o sucesso na implementação do planejamento estratégico. Daí porque se torna fundamental o líder recuperar a integralidade de sua inteligência por meio da consultoria de autenticação.

## 5 Análises e Considerações Finais

Buscou-se realizar uma pesquisa teórica e empírica a fim de estabelecer uma reflexão sobre a razão pela qual um alto índice de organizações (60 a 80%) não atingem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Ao retomar o primeiro autor citado, Maquiavel (2008), em sua obra “O Príncipe”, se é levado a concordar com a filósofa e psicóloga italiana Margherita Carotenuto (2009), quando esta afirma que aquele autor, por considerar a natureza humana imutável e tendencialmente malvada, preconiza que, para conservar e fundar o Estado seria necessário astúcia, firmeza, destreza e coragem e, ainda, seria mais conveniente ser temido ao invés de amado, aparentando ser justo, grande e magnífico somente com o escopo de conservar o poder. Todavia, Maquiavel não oferece receita para uma forma institucional estável, saudável e duradoura, conveniente ao momento atual.

Quanto aos autores trabalhados neste estudo, Kaplan e Norton, Hayes, Fischmann e Almeida, Ansoff, Vasconcelos Filho, Valadares, Sampaio, Equipe *Change Integration da Price Waterhouse*, Grouard e Menson, Kotler, Finkelstein, Nonaka, pode-se dizer que

fornecem instrumentos válidos e úteis para as análises. Porém, falta a eles o conhecimento radical da matéria-prima que move a sociedade e o *business*, responsável direto pelo protagonismo e pela implementação do planejamento estratégico: o empresário líder.

A partir do método FOIL o estudo demonstra que o Planejamento Estratégico e demais instrumentos de gestão como ferramentas são fundamentais. Todavia, este estudo aponta alguns questionamentos, que assim se apresentam: será que, para diminuir a lacuna entre elaboração do Planejamento Estratégico e sua implementação não seria indicado trabalhar para formar líderes conscientes, autênticos, protagonistas responsáveis, que saibam servir e sejam capazes de fazer funcionar a harmonia das relações entre operadores do contexto, para que, assim, exista resultado integral?

De 60% a 80% das organizações não alcançam os objetivos definidos em seus Planejamentos Estratégicos pela simples razão que a maioria dos seres humanos possui em torno de 80% de inconsciente, o qual age fora do controle do seu Eu lógico-histórico. Neste caso, preliminar ao Planejamento Estratégico, não seria necessária a exatidão consciente do empresário líder para que lhe fosse possível controlar as variáveis endógenas e exógenas tanto pessoais como relativas à sua empresa?

Diferentemente do que mostram jornais e publicações específicas na área em estudo, os empresários pesquisados, ao abordarem a atual “crise mundial”, não demonstraram preocupação, e sim a vêem como oportunidade de crescimento para suas empresas. Ao entrevistá-los, nota-se, em suas colocações, um misto de competência, alegria, orgulho e entusiasmo, característico dos vencedores.

Poder-se-ia, então, questionar: qual é o embasamento teórico que referenda a

práxis que os estaria diferenciando? Suas respostas não indicariam possíveis e consistentes caminhos? Pode-se constatar que esses empresários utilizam a Metodologia FOIL em suas empresas, servindo-se, quando necessário de técnicos credenciados, tanto nacionais como europeus.

Todos eles são líderes comprovados pelos resultados alcançados em suas atividades empresariais e sociais, dando imenso valor à intuição pessoal, sabem identificá-la e conscientizá-la. Além disso, usam ferramentas como o Planejamento Estratégico e gestão estratégica, orçamento e outras, para comunicar e colocar em prática aquilo que colheram, através da própria visão intuitiva e não em substituição a ela.

Um dos empresários afirma: “O segredo da indústria da estratégia é que ela não tem de fato nenhuma estratégia”. Segundo o empresário, o Planejamento Estratégico não pode recriar os processos do gênio empreendedor e deve ser apresentado como um auxílio à formação de estratégias, como um tipo de suporte para os processos naturais (inclusive a intuição), mas não como gerador de estratégias ou no lugar da intuição do líder. Ainda, segundo o referido empresário, a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como um senso de direção em longo prazo e uma visão de futuro da organização.

Para finalizar, na visão dos empresários entrevistados, todo e qualquer problema que possa ocorrer na empresa é de sua responsabilidade e a solução deve ser procurada na sua pessoa. Então, por tudo o que foi considerado neste estudo, é o líder quem deve ser trabalhado, tornado autêntico, para que num segundo momento, o planejamento estratégico possa vir a ser implementado como uma ferramenta útil e funcional para a organização.

## Referências

- ALMEIDA, R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BRAGA, M. O pneu certo e a antropofagia. **HSM Management**. n. 75, v. 4, jul./ago. 2009. p. 6.
- FERREIRA, A. B. de H. **O Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- CAROTENUTO, M. **Sogno, arte e società**. Roma: Psicologica, 2009.
- CATELLI, A. **Controladoria abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COTTERMAN, D.; WILBER, S. **Strategic planning for dummies**, 2000.
- FINKELSTEIN, S. Ferramenta previne erros nas decisões. **HSM Management**. n. 75, v. 4, jul./ago. 2009. p. 38-43.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREUD, S. **Sobre a psicopatologia da vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. São Paulo: Negócio, 2001.
- HAYES, R. H. **Strategic planning forward in reverse?** California Review, 1996.
- HAIR, Joseph. F. J. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: ArtMed, 2007.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A execução premium**. São Paulo: Elsevier, 2009.
- KOTLER, P. Entrevista concedida sobre livro *Chaotics*. **HSM Management**. n. 75, v. 4, jul./ago. 2009. p. 116-123.
- LUNKES, R. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: DPL Editora, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: FOIL, 2007a.
- MENEGHETTI, A. **Dalla coscienza all'Essere**. Roma: Psicologica, 2009.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: OntoEd, 2001.
- MENEGHETTI, A. **La psicologia del leader**. Roma: Psicologica, 2007b.
- MENEGHETTI, A. **Nova Fronda Virescit**. Recanto Maestro: OntoEd, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Personalidade empresarial**. São Paulo: FOIL, 2004.
- MENEGHETTI, A. Nova Ontopsicologia, São Paulo: Associação Brasileira de Ontopsicologia, ano XXIV, dez. de 2006.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor Better Change**. São Paulo: Atlas, 1997.

### Autores:

*Maria Alice Schuch*: empresária, licenciada em Letras; Especialização em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia (UESP); Especialização MBA em Gestão de Negócios e Intuição (AMF).

*Vera Lúcia Rodegheri*: psicóloga, consultora, Especialização em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia (UESP); Mestranda em Psicologia (PUC-SP).

Recebido em: 05/12/2010.

Aprovado em: 22/12/2010.