



Pressupostos do planejamento estratégico: história da empresa Ford¹

Bruna Quaglio GUERREIRO²
Lya Beatriz PELEGRINI³
Mariana Dornellas PESQUERO⁴
Marina da Silva BOAVENTURA⁵
Natália Dias NEGRETTI⁶
Maria Eugênia PORÉM⁷
Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

RESUMO

A importância de se ter um planejamento estratégico nas organizações é um tema que vem ganhando relevância desde o avanço do capitalismo, o aumento do conhecimento em gestão de crises e de como estar preparado para o competitivo mercado atual. Este artigo irá expor os pressupostos do planejamento estratégico em um período anterior ao qual ele foi estruturado como conhecido atualmente. Por meio do estudo e revisão bibliográfica da história da empresa Ford, buscou-se abordar as principais características do planejamento estratégico e o papel do relações públicas nesse meio.

PALAVRAS-CHAVE: Ford; Segunda Guerra; Planejamento Estratégico; Relações Públicas

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico pode ser estudado a partir dos conceitos básicos de estratégia, que existem há séculos. Um dos mais conhecidos livros de estratégia, escrito por volta de 400 a.C. pelo general chinês Sun Tzu e que possui forte influência no mundo corporativo atual, foi um dos primeiros registros de como o planejamento, sendo

¹ Trabalho apresentado no DT 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação do Intercom Júnior - VIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: brunaaguerreiro@hotmail.com

³ Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: lya.beatriz@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: mdpesquero@gmail.com

⁵ Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: marinaboaventura1@gmail.com

⁶ Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: natalianegretti@gmail.com

⁷ Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP. Professora Assistente do Curso de Relações Públicas da Faac - Unesp, email: meporem@faac.unesp.br



ele voltado para o âmbito militar ou de negócios, é um passo essencial para a conquista dos objetivos visados, o que fez com que passasse a ser amplamente utilizado no âmbito empresarial.

Aquele que possui minucioso conhecimento de si mesmo e do inimigo está fadado a vencer todas as batalhas. Aquele que conhece a si mesmo, mas não ao inimigo tem chances iguais de vencer ou perder. Aquele que não conhece nem a si mesmo nem ao inimigo está fadado a perecer em todas as batalhas. (HOU, SHEANG e HIDAJAT, 1999, p.35)

A estratégia de guerra com o passar dos anos e, principalmente, por volta dos anos 1960, foi adaptada para as empresas e organizações, com o surgimento da preocupação com o futuro próximo e a incerteza de como se organizar a longo prazo.

Assim como no exército, a doutrina de uma empresa de negócios reflete-se na maneira pela qual é estruturada e organizada. Este aspecto inclui políticas, procedimentos operacionais, canais de comunicação, linhas de autoridade e responsabilidade eficazes. Até certo ponto, estes elementos refletiriam a cultura da filosofia corporativa. (HOU, SHEANG e HIDAJAT, 1999, p.49)

Pode-ser observar que as estratégias de guerra foram sendo incorporadas ao longo dos anos às empresas, e isso levou a caracterização do conceito de planejamento estratégico, que, por se tratar de um assunto complexo e amplo, possui diversas definições. Porém, é possível encontrar alguns pontos em comum entre alguns autores.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, como conhecido atualmente, pode ser considerado um processo de planejamento visando o futuro, na maioria das vezes, utilizado por organizações. Em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2003), Kunsh explana sobre seu objetivo, que é estabelecer e cumprir sua missão, visão, metas e planos envolvendo o ambiente externo e interno da organização. Sua finalidade é inserir, da melhor maneira possível, a organização no ambiente. Para isso, é preciso estudar os diversos aspectos da organização, organizar os recursos e buscar caminhos para cumprir as metas e objetivos planejados. Não se trata de realizar uma previsão do futuro, mas pelo contrário: o objetivo é conhecer bem o ambiente para que se possa traçar metas.

Ao mesmo tempo em que se pensa nas melhores estratégias para alcançar as metas no futuro, é preciso revisitar o passado, sem deixar de atentar-se para o presente.



Ou seja, o planejamento é algo em constante fluxo. Da mesma forma, as informações utilizadas devem ser absorvidas de diversos campos. O planejamento estratégico não se trata de algo linear, ele é constantemente impactado pelo fluxo de informação.

Segundo Oliveira (2004), o planejamento estratégico busca conhecer os pontos fortes e fracos da organização, para, assim, poder melhorar os fortes e eliminar ou adequar os pontos fracos. Também visa conhecer e usufruir as oportunidades externas, prevenindo situações indesejadas.

Porém, não existe uma receita exata de como elaborar um planejamento, já que cada empresa é única, com suas próprias características. Ao mesmo tempo, existem várias metodologias de planejamento estratégico flexíveis a cada tipo de organização.

Devido a esses fatores, o planejamento estratégico tem como principais características a flexibilidade, a criatividade e a temporalidade determinada. Tais pontos são fundamentais para a boa elaboração do planejamento e seu sucesso na aplicação. Um plano engessado nada tem de estratégico: é preciso haver abertura para que o planejamento se adapte.

Em um cenário caótico como o da guerra, houve a necessidade de se realizar planejamento não apenas no âmbito financeiro, mas também administrativo, a fim de diminuir os impactos causados por essa conturbada época.

No livro Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento (1999), os autores resumem os oito fatores descritos no livro original de Tzu, os quais podem ser comparados e levados para o âmbito empresarial segundo a tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Fatores do planejamento estratégico

SUN TZU	Aplicação Gerencial
1.Influência Moral	Liderança Política
2.Capacidade de Comando	Liderança Corporativa
3.Clima	Fator externo
4.Terreno	Fator físico ou Infraestrutural
5.Doutrina ou Lei	Estrutura Corporativa e Organização
6.Forças	Vantagens Competitivas
7.Treinamento	Desenvolvimento de Recursos Humanos
8.Disciplina	Fator Motivacional

Fonte: Adaptado de HOU, SHEANG e HIDAJAT (1999, p.57)

Planejar de forma estratégica, no modo de aplicação geral, se fez necessário devido ao grande fluxo de informações em que o mundo estava se inserindo a partir do século XX. O planejamento possibilita o desenvolvimento dos empreendimentos



humanos minimizando riscos que possam interrompê-los, e maximizando as vantagens.

Nas palavras de Kunsch:

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pre-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. (KUNSCH, 2003, p. 216)

Não há um consenso sobre a data exata do surgimento do planejamento estratégico no contexto histórico. Alguns estudiosos defendem que tenha surgido no final dos anos 1950, começo dos anos 1960. Porém, que tenha tomado força e se estruturado como tal a partir dos anos 1970. Kunsch (2003) cita o especialista em administração estratégica Igor Ansoff para relatar a evolução do planejamento estratégico dos anos 1950 até os anos 1990. De acordo com Ansoff, durante esses anos a administração estratégica passou por “cinco estágios de turbulência ambiental que impulsionaram mudanças, revisão e evolução dos paradigmas” (apud KUNSCH, 2003, p.232). No mesmo livro, a autora destaca a organização feita por especialistas do tema para o melhor estudo e compreensão das diversas formas de planejamento estratégico. Kunsch cita a obra *Safári de estratégia* (2000) de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, onde descrevem diversas escolas do pensamento sobre formulação estratégica que surgiram com o passar dos anos, as quais são estudadas até os dias atuais. São elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola do Empreendedorismo, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. Cada uma possui características distintas que as diferem na prática do planejamento estratégico.

ESTRATÉGIAS DA FORD

Apesar de o planejamento estratégico ter se concretizado como tal apenas nos anos 60 e 70, organizações e empresas cresceram e se desenvolveram anos antes do reconhecimento da definição de planejamento estratégico. Principalmente em tempos de crises e cenários desfavoráveis se fazia necessário que as empresas possuíssem uma visão dos acontecimentos atuais e futuros para sobreviverem. A fim de ilustrar esse fato, toma-se a empresa Ford como um exemplo, apontando medidas que podem ser consideradas estratégicas e que garantiram a continuidade da marca no mercado durante



o período da Segunda Guerra Mundial e do pós-guerra, relacionando-as com as teorias do planejamento estratégico atual.

A empresa Ford, atualmente, um dos impérios automobilísticos mundiais, foi fundada por Henry Ford, em 1903. Desde o começo, a *Ford Motor Company* se apresentou como exemplo de inovação e pioneirismo em relação às épocas que se seguiram, o que contribuiu grandemente com sua sobrevivência durante o cenário conturbado da Segunda Guerra, segundo Cavalcante (2011). O objetivo com a qual a empresa foi criada também se caracterizava como um diferencial, já que a intenção era a criação de modelos automobilísticos acessíveis à população devido ao baixo custo de montagem, afirmam Szezerbicki, Pillat e Kovaleski (2004).

Para Cavalcante, internamente, Henry Ford, diferente de outras organizações, demonstrou sua preocupação com o bem-estar de seus funcionários garantindo, a partir de 1914, o salário de cinco dólares por hora e uma jornada de trabalho de oito horas diárias, cinco dias por semana, caracterizando-se como um dos pioneiros em implantar o “capitalismo do bem-estar social”. O pensamento do fundador era a fidelização de operários, mantendo os melhores trabalhadores por meio da melhora das condições de trabalho. Além disso, já conseguia entender seus funcionários como consumidores em potencial e por isso defendia que eles deviam ter poder aquisitivo e tempo para comprar.

O entendimento do funcionário como parte do mercado consumidor também se estendia aos próprios clientes. Segundo Szezerbicki, Pillat e Kovaleski (2004), para Henry Ford, o início de toda a produção era o cliente e os produtos deveriam ser ajustados a fim de atender o maior número possível de consumidores com qualidade e preço e, segundo seu pensamento, o número de compradores tenderia a aumentar gradativamente enquanto o preço fosse barateado.

Se os preços estão acima da força aquisitiva do público, baixai-os. De ordinário a indústria parte da manufatura e termina no comprador. (...) Existe o industrial para o consumidor ou este para aquele? Se o consumidor não, ou, digamos, não pode comprar, cabe lhe a culpa? Se a culpa não cabe a ninguém então o industrial deve fechar as suas portas. (...) O consumidor pode ser satisfeito tanto pela qualidade como pelo preço e será otimamente servido se lhe derem a melhor qualidade sob o menor preço. O industrial que isto consegue consolida sua indústria e torna-se um líder (FORD, 1954, p. 108)

Segundo o planejamento estratégico atual, uma das atitudes corretas a serem tomadas por uma organização é o aproveitamento das oportunidades do contexto em que a organização se encontra inserida e, nesse aspecto, o mercado consumidor das



classes mais desfavorecidas, bem como seus próprios funcionários, passou a ser visto como potencial cliente dos carros Ford, fato que não ocorria anteriormente, uma vez que o produto automóvel era feito de maneira cujo preço permitia apenas que a camada elitista pudesse comprá-lo. Além disso, o fato de seus operários comprarem um carro Ford, foi utilizado como uma das maiores campanhas de marketing da empresa, demonstrando que já havia, mesmo que inconscientemente, uma preocupação com a ligação entre os acontecimentos dentro da fábrica e os acontecimentos do ambiente externo e como isso poderia ajudar na melhora da imagem institucional da empresa.

Uma grande vantagem da Ford em relação a seus concorrentes, principalmente no contexto da Segunda Guerra, foi a implantação com sucesso da inovadora técnica de produção em massa denominada Fordismo. Szezerbicki, Pillat e Kovaleski (2004) afirmam que já em 1913, a empresa Ford produzia 800 carros por dia. Segundo o site Guia da Carreira, o qual disponibiliza matérias sobre diversos assuntos para estudantes de inúmeras áreas do conhecimento, a estrutura da empresa também foi construída seguindo ao conceito Fordista, a qual a matéria prima entraria de um lado e o carro pronto sairia do outro. A economia de tempo e dinheiro acontecia pelo fato da empresa poder produzir todas as partes do carro.

Ainda segundo o artigo de Szezerbicki, Pillat e Kovaleski (2004), como uma forma de obtenção total do rendimento e lucro, a organização Ford não se detinha apenas em monopolizar cada processo durante a fabricação de seus veículos, mas também possuía uma ampla cadeia de agências para distribuição e venda dos mesmos.

Nesse contexto podemos ver como a comunicação é parte inextricável para que o planejamento estratégico aconteça, desde sua elaboração até sua execução e sucesso. Assim pode-se alinhar os interesses do público com os da organização, estabelecendo uma conversa entre eles. Além do contato externo, a comunicação ainda faz parte do planejamento estratégico interno. Pode-se, por razões ligadas à sua formação e especialidades, que o principal responsável pela comunicação na cúpula da estratégica nas organizações é o relações públicas, o qual deve fazer parte da diretoria, juntamente com outros membros-chefes da organização. Na época dos primeiros planos de comunicação da Ford, ainda não existia a profissão relações públicas, ainda que muito de seu trabalho já começasse a ser estruturado.

Kunsch (2003) aponta as diversas funções que o relações públicas tem em uma organização, classificadas como administrativa, mediadora, política e estratégica, esta última a que mais nos interessa. “A questão da função estratégica de relações públicas



está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 104). Para a autora, o profissional deve apresentar resultados, ajudando a organização a atingir seus objetivos.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (KUNSCH, 2003, p. 103)

Dessa forma, o relações públicas desenvolve a comunicação entre a organização e os públicos, firmando credibilidade e a imagem institucional. Suas ações são cotidianas e importantes no assessoramento de dirigentes. É de sua responsabilidade identificar oportunidades e ameaças, se baseando para tomar as melhores decisões estratégicas. Por meio de pesquisas e planejamentos, o profissional deve encontrar a melhor saída estratégica para manter bem vista a identidade corporativa da organização.

Ao final da década de 20 e início dos anos 30, a Ford passa a ter forte concorrência da empresa General Motors, que conseguiu ser líder de mercado após o lançamento de carros coloridos. Em contra partida, no ano 1933, a empresa de Henry Ford lança o Modelo A, um novo veículo com uma série de inovações, que alavancou novamente as vendas. Utilizando-se do momento de lançamento do carro em Nova York, foi feita uma campanha publicitária milionária, descrita no site Ford para Todos, site feito pelo jornalista Raul Machado Carvalho. Esta campanha incluiu duas mil páginas publicitárias em jornais dos Estados Unidos. O resultado foi um número de dez milhões de possíveis compradores vendo o carro durante duas primeiras 36 horas de lançamento. Os distribuidores leais a Ford receberam quatro mil unidades para a propaganda do carro, outros receberam fotos. A ação também incluiu uma campanha itinerante, a qual caminhões transportavam o carro pelos locais de revenda, ficando uma hora em exposição para que os interessados pudessem encomendá-lo. O sucesso se estendeu a Londres, Berlim e Madri.

As decisões tomadas pela empresa Ford descritas, acabaram por dar suporte à organização durante o cenário perturbado da Segunda Guerra Mundial. Com pensamento astuto, Henry Ford conseguiu levar sua empresa a estar sempre entre os líderes do mercado automobilístico, utilizando-se do planejamento estratégico e



utilizando o contexto no qual estava inserido a seu favor, mesmo que fosse inconscientemente.

Uma inovação que exemplifica as ideias diferenciadas da organização Ford é a definição do estudo da administração estratégica, que teve sua formação pela primeira vez após a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinarem, nos anos 1950, a pesquisa no currículo das escolas de negócio. (FORD, 1954, p. 161).

Outra medida, que merece destaque, ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial. A empresa interrompeu a produção de automóveis civis e especializou a produção em automóveis de guerra, como os GP, ou Jeeps. Foram produzidos mais de 200 mil Jeeps e tanques de guerra nesse período. A Ford ainda investiu em especialização de manutenção, algo, até então, novo para a época. (FORD, 1954, p.181).

A manutenção antes da Segunda Guerra não era primordial era, inclusive, feita pelo mesmo funcionário operacional. Porém, durante a Guerra com a necessidade de um aumento na rapidez da produção houve uma mecanização e a exigência de profissionais capacitados em cada área. Sendo assim, o profissional de manutenção passou a ser essencial e as empresas começaram a se preocupar não só com a correção do que estava errado, e também com possíveis falhas. Fica visível, então, como técnicas do planejamento estratégico atuais já eram implantadas desde aquela época.

A manutenção passou a ser tão importante quanto à operação, e a produção dos Jeeps sustentou a empresa no período de Guerra. São formas estratégicas, que uma dificuldade, no caso, a Guerra, impôs. E a empresa, por pensar de forma estratégica, conseguiu mais do que passar por elas, mas ainda tirou vantagem e não perdeu nem clientes e nem seu nome.

No Brasil, durante a Segunda Guerra a produção de carros diminuiu, mas não parou. A dificuldade aqui era a adaptação dos carros ao racionamento de gasolina. O que resultou na produção de automóveis com sistema de gasogênio.

No pós-guerra, a empresa voltou gradativamente com a produção de automóveis civis, lançou o Ford 1949 e caminhonetes *F Series*, todos voltados ao público agricultor americano, com um slogan atrativo para esse público: “*Built Stronger to Last Longer*”, que pode ser traduzido como “Construído forte para durar muito”.

Já no Brasil, o governo em questão era o governo Dutra que, pensando no público que estava aguardando sedento por novidades, retomou e aumentou a importação dos automóveis.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode inferir a partir da descrição feita é que o planejamento estratégico já está presente nas organizações a muito tempo, antes mesmo de haver a estrutura atual. Os tempos de Guerra foram importantes pressupostos para o planejamento estratégico do mundo capitalista atual. Nos períodos de crises, o cenário torna-se conturbado e apenas empresas que têm a inteligência de saber se beneficiar desse cenário conseguem se manter no mercado. As ideias inovadoras, juntamente com o aproveitamento do contexto, fizeram com que Henry Ford atingisse um pensamento estratégico, ainda que de maneira inconsciente, isto é, não esquematizada como o planejamento estratégico atual. O pensamento estratégico de Henry Ford foi a base para o sucesso de sua empresa, que se encontra até hoje no topo do mundo automobilístico, mesmo após tempos difíceis como as guerras e crises econômicas.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, Semi. Três momentos históricos das indústrias Ford. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v.4, n. 3, p. 1-5, 2011.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand Ltda, 1954.

FORD. Disponível em: <<http://www.ford.com.br/centenario.asp>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

FORD PARA TODOS. MODELO “A”: o mais espetacular lançamento da indústria automobilística em todos os tempos. Disponível em: <<http://www.fordparatodos.com.br/mostraTexto.asp?nr=5&id=144>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

GONÇALVES, R. G.; PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V. Planejamento Estratégico: quando o discurso da guerra e da empresa invade a Administração Pública. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 29-43, 2009.

GUIA DA CARREIRA. O Fordismo e a Revolução da Administração de Empresas. Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/gestao-e-administracao/fordismo-revolucao-administracao-empresas/>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

HOU, Wee Chow, SHEANG, Lee Khai, HIDAJAT, Bambang Walujo. **SUN TZU: A arte da guerra e do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 1999.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MUNDO DAS MARCAS. História da Ford. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/ford-fazendo-seu-caminho-melhor.html>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

SZEZEBICKI, Arquimedes da Silva, PILLAT, Luiz Alberto, KOVALESKI, João Luiz. Henry Ford: A visão inovadora de um homem do início do século XX. **Publicatio Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 12, n. 2, p. 105-110, 2004.

TAHIRA, Luiz **Henry Ford**, A Segunda Guerra Mundial e a Manutenção Industrial. Disponível em: <<http://globalerrolamentos.blogspot.com.br/2010/01/henry-ford-segunda-guerra-mundial-e.html>> Acesso em: 10 de maio de 2013.