



Contribuições da semiótica greimasiana para a estratégia empresarial

Paulo Eduardo Lopes*

Resumo: O artigo relata experiências reais de emprego da semiótica greimasiana para a gestão estratégica numa empresa do setor financeiro, buscando mostrar a produtividade da proposta teórico-metodológica de Greimas nesse domínio. Diferentemente do que ocorre com a maioria das iniciativas anteriores – que privilegiam áreas ligadas ao marketing, como o *branding* e a propaganda –, este trabalho focaliza contribuições teóricas para a redefinição de conceitos e o desenvolvimento de novos métodos para práticas administrativas, como o modelo de relacionamento com clientes, a análise do macroambiente e o processo de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Semiótica greimasiana, administração de empresas, estratégia, planejamento

Introdução

Disciplina interessada na pluralidade das práticas significantes, a semiótica greimasiana tem, como se sabe, instrumentalizado pesquisas, análises e aplicações em diferentes áreas de conhecimento ou atuação ao longo de sua história. Uma delas, aqui focalizada, é a administração de empresas.

Entre as muitas frentes em que se subsegmenta a atividade administrativa, o marketing – especialmente na criação publicitária e na gestão de marcas – tem sido a área que mais se beneficia da abordagem semiótica, especialmente sob a forma de análises de anúncios ou interpretação de pesquisas de mercado. Em geral, quem se encarrega dessas iniciativas são pesquisadores acadêmicos ou consultores externos às organizações a que se aplicam os estudos realizados.

Busca-se neste artigo relatar uma experiência distinta: a aplicação da semiótica ao planejamento estratégico de uma empresa financeira, realizada por um de seus próprios funcionários – o redator destas linhas. Assim, o texto a seguir se escora na vivência profissional do autor, com o intuito de contextualizar as reflexões e propostas que, inspiradas na semiótica de A. J. Greimas, foram desenvolvidas ao longo de duas décadas para a organização em que trabalhava.

Outra diferença em relação à maioria dos estudos aplicados à gestão empresarial, como se verá, é que o foco principal do que aqui se apresenta está no emprego da semiótica para o desenvolvimento de conceitos teóricos e modelos para auxiliar a formulação do planejamento estratégico, mais do que na análise de materiais já produzidos pela empresa ou seus concorrentes.¹

As notas reunidas para este artigo mantêm parcialmente o caráter fragmentário do material original, produzido a partir de demandas específicas das várias áreas organizacionais e atendendo à visão, muitas vezes imediatista, dos gestores sob cujo comando foram executadas as tarefas. Além disso, buscou-se eliminar do texto as informações sensíveis da empresa, de modo a preservar seu sigilo.

1 A construção de um espaço para a semiótica na empresa

Em meados dos anos 1990, o autor, que preparava tese de doutorado sobre a abordagem greimasiana do dialogismo discursivo² e era funcionário de carreira do Banco do Brasil, recebeu um convite para integrar, em Brasília, a primeira equipe formalmente dedicada

* Doutor em Semiótica e Linguística geral pela Universidade de São Paulo. Funcionário do Banco do Brasil entre 1983 e 2015, tendo exercido, entre outras, funções de assessoria técnica nas áreas de comunicação, marketing e planejamento estratégico da direção geral da empresa. Endereço para correspondência: (paulo-lobes@uol.com.br).

¹ A vocação da semiótica como ferramenta metodológica aplicável à comunicação e a outras áreas de conhecimento – inclusive à construção de pontes interdisciplinares – foi o tema de um diálogo entre pesquisadores ligados a diferentes escolas (Greimas, Peirce, Lotman), registrado em Lopes *et al.* (2001).

² Ver Lopes (1999).

a estruturar o marketing estratégico da organização.

A direção do banco tinha na época um ambiente favorável ao desenvolvimento interno de métodos e estudos originais. Surgiu então a oportunidade para a proposição de um modelo de *posicionamento institucional de marketing* que, adaptando as ideias de Greimas (especialmente noções como a de *semema* e a de *estrutura elementar da significação*), foi adotado pelo BB e incluído em sua estratégia corporativa, a partir do ano 2000, por cerca de uma década.³

O estímulo às ideias próprias foi aos poucos perdendo força na empresa, até quase desaparecer por completo em anos recentes. Substituiu-se o desenvolvimento endógeno dos trabalhos – que requer investimento em capacitação dos funcionários, longo ciclo de negociações entre as muitas diretorias e custoso trâmite no âmbito das esferas decisórias – pela compra de conhecimento pronto, imediatamente disponível nas prateleiras de consultorias externas. O movimento parece corresponder às novas exigências do ambiente de atuação da empresa.⁴

Curiosamente, foi em decorrência de propostas feitas por uma consultoria externa contratada já na década de 2010 que o BB, reestruturando suas áreas técnicas, criou na diretoria de planejamento estratégico uma equipe incumbida de captar novas tendências e ideias que pudessem originar estratégias inovadoras ou antecipadoras dos rumos futuros da indústria financeira. Ali se instalou este escriba, que havia pouco deixara a cargo da mesma empresa consultora a gestão dos assuntos de posicionamento de marketing.

A nova função oferecia uma visão mais ampla do planejamento organizacional e ensinava a formulação de novas propostas metodológicas, sempre tributárias da semiótica discursiva. A efêmera existência da equipe, porém (pouco mais de seis meses até sua extinção para a implantação de estrutura diversa), impediu que se encaminhasse a maioria das propostas para aprovação. Seguiu-se a isso o desligamento do autor, por aposentadoria, do quadro de funcionários da empresa.

A bagagem acumulada ao longo do percurso não deixa dúvida sobre a aplicabilidade da semiótica de inspiração greimasiana à gestão empresarial, nem sobre a qualidade que essa aplicação pode conferir aos trabalhos dela resultantes. Se boa parte das ideias

a seguir resumidas não chegou a beneficiar integralmente a organização à qual se destinava, isso se deveu às dificuldades que caracterizam, num ambiente de concorrência comercial, toda tentativa de diálogo entre uma abordagem com viés acadêmico, de um lado, e uma perspectiva eminentemente prática, de outro.

1.1 A preocupação pedagógica

Por princípio, uma empresa é um ambiente estranho e até hostil para quem, egresso dos bancos universitários, cultiva hábitos como o questionamento sistemático, o cuidado no uso concomitante de conceitos oriundos de abordagens teóricas distintas, a preocupação com a explicitação dos pressupostos epistêmico-metodológicos de cada termo empregado, a detalhada descrição da cadeia de argumentos e procedimentos que leva à formulação de propostas de ação, e assim por diante.

É comum ocorrer que, concluído e entregue pelo técnico um estudo contendo uma discussão teórica que lhe ocupa quatro quintos do corpo, o superior o leia, teça elogios – e em seguida peça que seja reformulado, permanecendo apenas com o quinto final, em que se enuncia a “fórmula” a ser aplicada na prática.

Entre os pesadelos de quem tenta transportar os conhecimentos obtidos na universidade para a empresa está o desvirtuamento gradual dos modelos inicialmente utilizados. Isso é especialmente observado quando se tenta “contrabandear” alguma abordagem não tradicional no campo da administração, que, mesmo ultrapassando as naturais barreiras do desconhecimento e da desconfiança iniciais, são de difícil assimilação e aplicação pelo conjunto de funcionários envolvidos. Na melhor hipótese, costuma ocorrer uma simplificação dos fundamentos teóricos da proposta original; no extremo oposto, um perigoso coquetel teórico, alegremente chamado de “multidisciplinar” ou algum outro nome da moda.

Uma tentativa de evitar esses problemas consiste em disponibilizar para a organização textos explicativos dos pressupostos teóricos subjacentes às propostas adotadas – simplificando-os, evidentemente, mas sem traír a reflexão rigorosa exigida para o desenvolvimento do trabalho.

³ No modelo do marketing, posicionamento é o processo de construção de uma “imagem” representativa de uma empresa na “mente” de seus públicos-alvo; pode tratar-se da marca empresarial ou de algum de seus produtos. A hipótese é a de que uma “imagem” positiva favorece o êxito no mercado. O tópico é abordado em todos os manuais de marketing, como em Kotler e Keller (2012), p. 293-318. O modelo de posicionamento institucional BB e o diálogo que ele propunha entre a teoria de marketing e a semiótica greimasiana são expostos detalhadamente em Lopes (2003).

⁴ Tais consultorias contam com modelos de rápida aplicação, eventualmente “customizados” para a organização contratante graças ao trabalho desenvolvido *in loco* por equipes de consultores. Esses são intelectuais (frequentemente ligados à academia) que, à diferença da prata da casa, costumam ter conhecimento sobre muitas empresas do mesmo ramo. Talvez a experiência acumulada com a prática empresarial empírica, mais do que qualquer conhecimento teórico, seja o que beneficie os consultores aos olhos da direção da empresa contratante, em detrimento da encomenda do trabalho ao corpo técnico próprio. Numa arena cada vez mais competitiva e em veloz mutação, as empresas tendem a ver como uma vantagem trabalhar com modelos e práticas semelhantes aos de seus concorrentes. Isso lhes dá a sensação de menor risco e maior sintonia com o mercado, ao contrário do que ocorreria se adotassem modelos totalmente inéditos.

Exemplo desse tipo de iniciativa foi o texto introdutório ao posicionamento estratégico de marketing, divulgado para os funcionários, via intranet, após sua adoção pelo BB. Eis um trecho⁵:

As linhas a seguir descrevem em detalhes os passos de elaboração de estudos de posicionamento que, em todos os níveis – marca, empresa, oferta⁶ –, fazem-se pela análise das informações disponíveis e sua interpretação em termos de imagem (≅ “pacotes” consistentes de atributos) percebida ou pretendida. Tais procedimentos erguem-se sobre as seguintes premissas:

- *Distinção entre expressão e conteúdo* – Os atributos de imagem são elementos de conteúdo. Resultam de atos de interpretação realizados pelos públicos da empresa, a partir dos elementos de expressão percebidos. Internamente, quem planeja as estratégias de marketing da empresa deve ser capaz de fazer o caminho inverso, ou seja, traduzir os conteúdos de imagem nos mais variados modos de expressão. Um atributo de conteúdo como “modernidade”, por exemplo, pode ser expresso por equipamentos de última geração, novos canais, produtos inovadores, nomes e embalagens de produtos, ambientação dos pontos de venda, aparência dos atendentes, etc.
- *Busca dos elementos invariantes sob os elementos variáveis percebidos* – Complementa a premissa anterior. A hipótese que anima a análise das informações brutas obtidas nos ambientes externo e interno é a de que, sob a complexidade e a variabilidade infinita dos discursos e testemunhos sobre a imagem da Empresa, é possível encontrar elementos simples e em pequeno número, que constituem a matéria-prima de que aqueles se compõem. Um texto como a Visão de Futuro, que integra a Estratégia Corporativa⁷, aparece como uma tessitura de frases que focalizam a quase totalidade dos aspectos envolvidos na atuação do Banco; uma leitura mais atenta, contudo, permite reconhecer relações entre as frases – compatibilidade e incompatibilidade, complementaridade, causalidade, implicação, pressuposição, etc. –, de modo que o texto como um todo possa ser descrito, em seu nível mais elementar, como o retrato de uma empresa que busca equacionar, por exemplo, o dilema entre as faces “pública” e “comercial” de sua missão. Essa segunda leitura propicia maior clareza interpretativa e maior compreensão dos fatores que organizam a enunciação do texto.
- *Totalidade de sentido* – Somente a íntegra dos depoimentos colhidos nas pesquisas pode dar a conhecer o significado da imagem do Banco para nos-

so públicos. É preciso observar em que contextos essa imagem se insere e que relações mantém com eles. O atributo “moderno” significa muitas coisas e nenhuma, se tomado isoladamente; apenas contrastado com atributos como “tradicional”, “ultrapassado”, “démodé”, “barroco”, “pós-moderno”, entre outros, é que ele adquirirá, em cada caso, uma acepção precisa. Posicionamento quer dizer exatamente isso: imagem contextualizada. Os atributos considerados significativos na imagem do Banco podem variar segundo o contexto de comparação que for proposto: se contrastada com as imagens de Citibank, Santander e HSBC, todos bancos estrangeiros, a ênfase recairá provavelmente sobre o atributo “brasilidade” do BB; o mesmo atributo será relegado a segundo plano se a comparação se der com Itaú, Bradesco e Caixa, que também são instituições brasileiras.

- *Integralidade da imagem* – Se a premissa anterior focaliza a relação da imagem da empresa com seu contexto externo (as imagens dos concorrentes), esta focaliza internamente a imagem da empresa como uma série de atributos de níveis diferentes, que se combinam para produzir uma imagem integral. O modelo de posicionamento do BB reconhece três níveis de atributos (marca, empresa, oferta) que, embora autônomos, não podem apresentar incoerência entre si. Assim, a marca não pode pretender uma imagem de “exclusividade” se a empresa propuser um perfil negocial de “varejo” e os produtos forem massificados. Tal premissa obriga o planejador de marketing a observar as potencialidades da imagem da marca ao propor uma imagem de empresa, e a observar as de ambos os níveis ao propor uma imagem de produto.

Trata-se aqui, evidentemente, de indicar uma abordagem semiótica de determinados aspectos da atuação empresarial. Para isso, é preciso descartar uma recepção ingênua das mensagens emitidas pelos atores mercadológicos (tomadas em sentido amplo: anúncios e comunicados são mensagens “clássicas”, mas as características de um produto, um espaço de venda, um processo de atendimento ou a postura de um funcionário na agência também comunicam muito sobre a empresa) e interpretá-las como resultantes de estratégias significantes, destinadas a persuadir seus destinatários a aderir a determinados valores (os da marca, por exemplo) ou a realizar determinadas ações (tornar-se clientes ou comprar produtos, entre outras) (Lopes, 2005).

Na época, poucos funcionários comentaram o texto, indicando que o dia a dia da empresa reserva pouco tempo para a leitura de documentos não relacionados

⁵ Reconhece-se a dívida que tem o texto para com a iniciativa pioneira de Jean-Marie Floch (um dos maiores divulgadores da semiótica junto ao público empresarial), especialmente no primeiro capítulo de sua obra *Sémiotique, marketing et communication* (2002), p. 3-17.

⁶ “Marca”, “empresa” e “oferta” foram os nomes atribuídos no modelo de posicionamento estratégico do Banco, à época, aos distintos e sucessivos níveis de “imagem mental” que se pretendia fosse percebida pelos públicos empresariais. No modelo, deveriam permitir que o BB trabalhasse com diferentes públicos em diferentes contextos, sem deixar de manter uma “identidade” comum a todos; equivaleriam, portanto, respectivamente ao *núcleo semico*, aos *semas contextuais* e aos *classemas* componentes do *sema* caracterizador do plano de conteúdo do signo “Banco do Brasil”.

⁷ No modelo de planejamento estratégico adotado pelo BB e muitas outras organizações, a Visão de Futuro é um dos textos inaugurais da estratégia corporativa formal, redigido como se o enunciator se localizasse no último ano do período previsto pelo plano (em geral, cinco anos à frente do momento em que é elaborado) e descrevesse a situação da empresa e suas circunstâncias de atuação nesse futuro pretendido. Trata-se, evidentemente, da projeção do estado final (eufórico) a que o programa narrativo proposto deve levar o sujeito-empresa, se a estratégia for integralmente implantada. Nas versões mais recentes do plano estratégico, infelizmente, o BB abandonou a versão narrativa do texto e passou a adotar uma Visão de Futuro sintética, sob o formato de uma frase simples (praticamente um slogan publicitário), prejudicando a *compreensão* e favorecendo a *memorização* pelos funcionários. Ver, adiante, os tópicos 2.1.1. O conceito de estratégia e 2.2. Narrativização do planejamento estratégico.

à realização das tarefas mais imediatas. Também é preciso reconhecer que, mesmo com a preocupação de ampla divulgação, o nível de complexidade do texto requeria concentração e alguns conhecimentos prévios, que talvez não estivessem ao alcance de todos os destinatários. Tudo isso é normal, pois a introdução de uma visão completamente nova, como a da semiótica discursiva, requer continuidade da comunicação em longo prazo; o problema é que poucas coisas logram isso nas empresas brasileiras.

O modelo próprio de posicionamento de marketing do BB produziu alguns resultados práticos no que tange à comunicação publicitária da empresa, especialmente nas campanhas destinadas a propagar a marca institucional, em cuja elaboração a divisão de marketing estratégico possuía interveniência direta. No tocante às demais dimensões da atuação organizacional, produziram-se centenas de estudos para “alinhar” as diferentes áreas negociais e as muitas linhas de produtos com os atributos da “imagem” da marca definidos na estratégia corporativa.

O que vem a seguir é o relato das derradeiras propostas inspiradas na abordagem greimasiana desenvolvidas na empresa, cerca de dois a três anos após encerrar-se o capítulo do posicionamento.

2 Propostas para o planejamento estratégico

Há na literatura sobre estratégia empresarial dois grupos de definições complementares, que levam à proposição de modelos aplicativos diferentes. De um lado, estratégia é um modo de fazer, um caminho escolhido entre vários possíveis, tendo em vista alcançar um objetivo. Essa definição se aplica a toda ação dotada de *intencionalidade* – portanto, numa abordagem semiótica, integraria a própria definição do Sujeito-empresa. De outro lado, e em sentido derivado do primeiro, estratégia é o nome de um determinado enfoque adotado pelas organizações na elaboração de seu planejamento. Nessa acepção, designa geralmente o plano de mais alto nível da instituição, produzido segundo uma série de critérios e métodos que se tornaram mais ou menos tradicionais em grande número de organizações, empresariais ou não.

Na primeira acepção, estratégia é um conceito muito amplo, cuja existência na prática independe de estruturas ou procedimentos formais e voluntários da organização; desse modo, é correto falar-se, por exemplo, em estratégias da corporação como um todo, mas também das suas áreas de planejamento, comunica-

ção, marketing, finanças e outras. A segunda acepção é bem mais restrita e exclui, em certos casos, uma abordagem financeira ou mercadológica, entre outras.

Ainda que tenham sido formuladas no âmbito da área formal de planejamento de uma empresa específica (e, portanto, sob a égide da acepção restrita de estratégia), as propostas aqui sumarizadas extrapolam os limites do cânone da chamada administração estratégica, até mesmo pela introdução da abordagem semiótica, que deveria proporcionar um arcabouço teórico unificador para uma série de modelos aplicáveis tanto à linha de montagem de planos formais quanto à análise descritiva dos caminhos efetivamente percorridos pela organização.

2.1 Discussões conceituais

Empresas grandes e complexas tendem a abrigar em suas áreas concepções um tanto díspares dos principais conceitos mobilizados para a realização dos trabalhos de planejamento. Isso ocorre até mesmo (ou principalmente) quando um único termo da metalinguagem remete a domínios de definição distintos.

Destacam-se aqui três iniciativas no sentido de compilar conceitos e conferir-lhes definições formuladas a partir do modelo greimasiano (ainda que nem sempre a terminologia semiótica tenha sido mantida), em diálogo com os modelos teóricos tradicionalmente empregados na gestão estratégica e no marketing: (i) uma proposta de definição do termo *estratégia* – incrivelmente, um dos que maior confusão provocam quando se tenta encontrar denominadores comuns –; (ii) um esboço de *glossário* da área de planejamento estratégico feito para uso do BB; e (iii) uma definição do também central conceito de *cliente bancário* (um dos mais importantes grupos de *stakeholders*⁸), fundada naturalmente no actante sujeito da teoria semiótica.

2.1.1 O conceito de estratégia

Imagine-se a cena: num início de tarde, todo o comitê de administração da diretoria está reunido para ver a apresentação em Power Point de um novo modelo (conteúdos, etapas, áreas participantes, produtos resultantes, prazos, etc.) para o ciclo anual de planejamento estratégico da empresa, que logo se iniciaria. O primeiro *slide*, que deveria servir apenas de introdução geral à proposta, arrisca uma definição de estratégia. Alguém na sala questiona a validade do conceito apresentado. Segue-se uma discussão de quatro horas sobre o que é e o que não é estratégia, até que, frente

⁸ Na teoria da gestão estratégica, *stakeholders* são públicos internos e externos que mantêm algum tipo de relacionamento com a organização, com impactos sobre sua forma de atuação: *internamente*, funcionários, colaboradores, terceirizados e outros; *externamente*, clientes, investidores e acionistas, fornecedores, distribuidores, revendedores, sindicatos, entidades de classe, governos, comunidades dos locais de atuação e até a sociedade como um todo.

ao impasse, decide-se encerrar a reunião e marcar outra data para discutir o trabalho.

A confusão conceitual ocorre porque o termo estratégia tem tido variados empregos na prática e na teoria administrativas. Henry Mintzberg (2004), autor que se dedica ao assunto, compilou pelo menos cinco acepções: “plano formal ou informal”, “padrão de comportamento observado”, “posicionamento no mercado”, “maneira particular de fazer as coisas”, “truque para desconcertar um oponente ou concorrente” (Mintzberg, 2004, p. 34-39). Além disso, muitos autores e profissionais da área estabelecem uma distinção entre os níveis estratégico, tático e operacional do planejamento, cujas fronteiras, demarcadas pelo alcance temporal de cada nível, não são nítidas.

A definição sugerida a seguir, embora produzida com auxílio do modelo semiótico da narrativa, evita em grande parte a metalinguagem da disciplina, por destinar-se ao uso empresarial.

Definição geral

O termo *estratégia* tem sido conceituado de diversas maneiras e é fonte de intermináveis desentendimentos. Porém, uma definição que abranja a maioria dos pontos de vista presentes na literatura especializada poderia ser proposta: *estratégia é, no âmbito considerado, a totalização teleológica do processo organizacional num contexto competitivo.*

Assim, qualquer que seja a abordagem adotada, toda referência à estratégia deve conter as ideias de totalidade (isto é, de máxima abrangência em relação à organização ou ao segmento organizacional a que se aplique), de finalidade (isto é, de direcionamento das ações da organização ou uma de suas partes para um ou mais objetivos), de movimento (isto é, de impulso coordenado de todas as partes da organização ou de um de seus segmentos) e de conflito (isto é, de disputa pelos mesmos alvos).

Sob tal definição, três abordagens complementares podem ser focalizadas: cronológica, topológica e dialógica.⁹

Abordagem cronológica (ou temporal)

Enfatiza o aspecto diacrônico do conceito de estratégia:

- enquanto prospecção, antevisão ou proposição de um estado futuro para a organização, a estratégia pode ser definida seja como um processo de planejamento, seja como um plano resultante desse processo;
- já numa perspectiva pretérita, como caminho percorrido, revisão ou avaliação das transformações efetivamente realizadas, a estratégia é definível como o padrão de comportamento demonstrado pela organização em suas interações com o ambiente em que atua.

Em ambos os aspectos, a estratégia constrói um programa narrativo destinado a coerentizar as múltiplas estruturas, atores e circunstâncias de sua atuação no quadro da busca por objetivos comuns que, em momentos diferentes, permitirão que cada sujeito individual alcance objetivos particulares.

É comum que a abordagem cronológica desemboque numa distinção entre as dimensões estratégica, tática e operacional de planejamento e de atuação. Assim, há autores que definem como “estratégico” o planejamento de longo prazo, como “tático” o planejamento de médio prazo e como “operacional” o planejamento (plano) de curto prazo.

A assimilação das dimensões do planejamento organizacional à periodicidade temporal se mostra problemática. De um lado, de acordo com seu porte, seu setor de negócios e sua subcultura, cada organização tem uma temporalidade própria (e talvez múltiplas temporalidades, conforme as diferentes áreas acionadas em sua estrutura). De outro lado, a introdução de novos métodos de trabalho e novas tecnologias pode abreviar ou dilatar a realização das ações planejadas – sem que elas deixem de ser consideradas “estratégicas” (ou passem a sê-lo) por tais motivos.

Abordagem topológica (ou estrutural)

Destaca o aspecto estruturante do conceito de estratégia:

- horizontalmente, a estratégia é resultante de um processo de escolha entre alternativas concorrentes, cuja filtragem desencadeia a seleção, o reordenamento e o inter-relacionamento das estruturas e dos recursos da organização;
- verticalmente, a estratégia subordina, como programa-fim, todas as ações realizadas e por realizar no período considerado, definidas então como programas-meio para a consecução dos objetivos últimos da organização.

Observa-se, pois, que a distinção entre as dimensões estratégica, tática e operacional não se apoia na temporalidade, mas na espacialidade sistêmica: seleção de componentes pertinentes, formulação de regras combinatórias, elaboração de um conjunto coeso e coerente, proposição de uma finalidade última, síntese.

Planos táticos e operacionais são elaborações posteriores, deduzidas e derivadas da estratégia, e fornecerão os meios para o cumprimento das finalidades dela. A diferenciação entre a dimensão estratégica e as dimensões tática e operacional é móvel, dado que depende da estrutura organizacional que se considere como um sistema em si. Por exemplo, o plano que estabelece a finalidade última da área de varejo do banco pode ser considerado “estratégico” para todo o sistema do varejo, mas será “tático”, posto que instrumento, em relação ao plano que estabelece a finalidade última do banco como um todo.

Em resumo, a distinção entre “estratégico”, “tático” e “operacional” depende da classificação (feita pelo analista) de qual dimensão organizacional será considerada como um sistema independente (dimensão “estratégica”) e, conseqüentemente, quais serão seus subsistemas dependentes (dimensões “tática” e “operacional”).

Abordagem dialógica (ou concorrencial)

Focaliza o aspecto agonístico do conceito de estratégia:

- do ponto de vista comparativo, a estratégia pode ser definida como o conjunto de características identitárias da organização – seu posicionamento, ou seja, tudo o que a torna comparável às demais organizações que atuam em seu ambiente e, ao mesmo tempo, diferente delas;

⁹ A proposta da tripla abordagem que se segue é uma tentativa de reconfiguração dos estudos de Mintzberg (2004).

- do ponto de vista competitivo, isto é, da disputa pelos mesmos objetos com outros sujeitos, duas situações estratégicas podem ser descritas:

— a estratégia pode ser vista como os *estratégias* aplicados pela organização para atacar seus concorrentes ou defender-se de seus ataques (isto é, a *ação* do sujeito-empresa na realização de seu programa, em detrimento dos anti-sujeitos com que se enfrenta no mercado);

— a estratégia também pode incluir os *contratos* firmados pela organização, sob a forma de pactos, coalizões e parcerias estabelecidos para diminuir custos, adquirir competências e garantir recursos (isto é, a *manipulação* de outros sujeitos capazes de realizar programas de ação necessários para que a empresa realize os seus próprios).

A abordagem dialógica permite ressaltar a adaptação da organização a seu entorno (presente ou futuro), em moldes semelhantes aos propostos por Michael Porter¹⁰ em seu modelo de análise competitiva.

O contexto mais amplo de atuação fornece a chave interpretativa para os movimentos estratégicos de toda organização, e pode “funcionar” quer como um fator manipulador, que lhe atribui o papel de sujeito operador da estratégia, quer como uma espécie de competência difusa do sujeito-organização (um /poder-fazer/ ou um /não poder-fazer/, conforme cada situação ou cenário) – ou ambos.¹¹ (Lopes, 2014)

O conceito de estratégia assim formulado foi retomado de forma sintética no glossário de termos da área de planejamento oferecido a todos os funcionários do BB via intranet, distribuído entre diversos verbetes interdefinidos e vinculados por *hiperlinks* na rede do banco.

2.1.2 Glossário de termos de estratégia

Uma tentativa de evitar que a cacofonia em torno da definição de conceitos utilizados pela empresa se perpetuasse selvagemmente foi a proposta de estabelecimento de um glossário dos principais termos empregados pela área responsável pelo planejamento estratégico. Não se buscava impor visão única do sistema e do processo estratégicos, mas, ao contrário, explicitar a pluralidade de visões que a prática da firma, no corre-corre cotidiano, mantinha obscuras para os próprios envolvidos.

Os objetivos enunciados na apresentação do glossário deixavam clara tais intenções:

- Fixar um conjunto de termos e definições que explicitem uma compreensão coerente da experiência e da prática da diretoria;

- servir de ferramenta de disseminação interna dos conceitos adotados;

- fornecer referências para a atualização, a discussão crítica e a proposição de novos conceitos e visões sobre a organização e seu ambiente de atuação.

Com a contribuição de vários colegas da diretoria de planejamento estratégico¹², a primeira edição do glossário contava com definições para quase 200 termos usados nos trabalhos da área (e também nos das áreas responsáveis pelos planejamentos setoriais em toda a organização). Cada verbete podia registrar quantas acepções do termo estivessem em uso na empresa; além disso, algumas definições não habituais ou heterodoxas foram incluídas, como no caso daquelas inspiradas na teoria semiótica.

A divulgação da obra na rede interna permitiu o uso de recursos da internet, como a inserção de *hiperlinks* que facilitaram interdefinições dos termos, e franqueou o acesso a todos os funcionários da empresa, no Brasil e no exterior.

Entendia-se que o trabalho era divulgado em versão eternamente “beta”, isto é, uma obra aberta, cuja principal função seria incentivar os funcionários de toda a organização a refletir sobre os conceitos que utilizam ou que impactam seu cotidiano de alguma forma, e a participar de sua elaboração coletiva, com críticas, sugestões e novas propostas.

Sendo impossível reproduzir aqui todo o glossário, transcreve-se a seguir, a título de exemplo, apenas o verbete sobre *estratégia*, acompanhado de alguns dos verbetes relativos aos conceitos que entraram na sua definição (termos grifados em cada verbete, que remetiam às suas respectivas definições por meio dos *hiperlinks*).

Estratégia – função ou ação pela qual um ator¹ individual ou coletivo busca atingir um *objetivo* (ou vários).

Objetivo – Fim que as *organizações*², *sistemas* ou *processos* procuram atingir por meio do emprego dos recursos disponíveis.

Organização – 1. Disposição específica das *relações*¹ entre os elementos de um *sistema*. 2. Entidade que se destina à realização de ações de interesse social, político, administrativo, etc. 3. O Banco do Brasil.

Processo – Encadeamento lógico ou sucessivo de elementos e/ou ações gerado segundo as regras de inter-relação de um *sistema*.

Sistema – Totalidade cujas partes componentes se *inter-relacionam*¹ segundo uma *organização*¹ definida, e que condiciona a geração de *processos*.

¹⁰ Ver Porter (1986).

¹¹ A propósito do contexto em que ocorre a atuação empresarial, v. Greimas e Courtés, 1986, verbete *Situation*. V. também, a seguir, tópico 2.2.3.1.1 e nota de rodapé n. 22.

¹² Sob a gestão do executivo do BB Sérgio Augusto Kurovski, participaram diretamente da elaboração do glossário os seguintes consultores: Célia de Fátima Mendonça Ferreira e Castro, Luiz Arthur Feitosa, Luiz Henrique Lima Araújo e Marco Antônio Santos Gomes da Silva.

Relação – 1. Julgamento que estabelece vínculos formais entre dois ou mais objetos do *conhecimento*². 2. Na *planejamento*¹ ou na realização de ações, vínculo de diferentes tipos que se estabelece entre um *ator*¹ e um *objetivo* ou outro *ator*¹.

Planejamento – 1. Processo de determinação antecipada dos *objetivos* a atingir e dos meios para realizá-los. 2. Primeira fase do *processo de inteligência*.

Ator – 1. Agente individual ou coletivo que realiza ou sofre as ações de outro agente, uma *organização*² ou um *ecossistema*. 2. Na *inteligência competitiva*, indivíduo ou *organização*² que desempenha *papel* relevante no ecossistema da *empresa*, afetando-a ou sendo afetado por ela direta ou indiretamente: governos, instituições reguladoras, associações, competidores, fornecedores, *clientes*², mídia, grupos de interesse, formadores de opinião, intermediários ou distribuidores, etc.¹³ (Banco do Brasil, 2014).

A relevância do glossário se esclarece no contexto teórico e metodológico aqui exposto: a explicitação dos pressupostos subjacentes às definições que se adotam, muitas vezes inconscientemente, para termos e conceitos manuseados no dia a dia permite não apenas uma compreensão mais precisa de cada uma, mas também abre caminho para desautomatizar a leitura de seus domínios cognitivos.

A redefinição do *conceito de cliente*, projeto resumido no próximo tópico, é um exemplo do potencial que a adoção da abordagem semiótica tem de impactar toda a atuação da empresa.

2.1.3 Conceito corporativo de cliente

Dado que uma empresa só existe para atender a uma clientela, seria óbvio que a primeira coisa a fazer, quando de sua criação, fosse determinar quais clientes ela teria como alvos de sua atuação.

Mais de duzentos anos após ter sido criado, entretanto, o Banco do Brasil não tinha entendimento nítido sobre o conceito de cliente.¹⁴ Foi o que se tornou patente quando a área que cuidava do marketing estratégico da organização fez uma consulta sobre o tema às diretorias incumbidas de gerir o relacionamento com os milhões de clientes corporativos. As respostas, demasiado restritivas, descreviam como clientes as pessoas físicas e jurídicas que tivessem aberto conta corrente ou adquirido produtos da empresa; a definição mais abrangente mencionava pessoas físicas e jurídicas que tivessem “poderes” para adquirir produtos (mesmo que não o tivessem feito).

A área de marketing estratégico realizou então um estudo sobre a adoção de um conceito de cliente que fosse amplo o suficiente para aplicar-se a todas as frentes de atuação da empresa. Para isso, recorreu-se em parte aos préstimos da semiótica greimasiana.

Na sequência são delineadas as características gerais da proposta que, elaborada em coautoria com a assessora Daniela Gomes de Souza, foi debatida com todas as áreas gestoras de clientes. Os elementos teóricos que balizaram o estudo (basicamente a ideia de que empresa e cliente, numa visão de marketing semiótica, são alternadamente Destinator-manipulador, Destinator-julgador e Destinatário-sujeito, num diálogo que lhes permite construir relacionamentos mutuamente satisfatórios) ampliaram o que tradicionalmente a empresa chamava de clientes, e as tarefas que ela teria que cumprir para realizá-los. Contrasta-se a abordagem proposta com a antiga, assentada sobre uma visão estática do cliente, considerado apenas na etapa em que *realiza* a compra (= Sujeito que, sem percursos antecedentes nem subsequentes, adquire um dia algum produto da empresa e, só a partir daí, começa a ser computado como mais um número nos bancos de dados), a qual simplesmente não consegue enxergar esse mesmo Sujeito nos estágios *potencial*, *virtual* ou *atual* de um *percurso narrativo* de aquisição.

A proposta elaborada tinha tom didático, preocupada em vencer as dificuldades que já se previam. Reproduzem-se abaixo algumas de suas linhas.

2.1.3.1 Premissa geral do modelo

Cliente e empresa são papéis sociais que se interdefinem: um não existe sem o outro. É a possibilidade de estabelecimento de um relacionamento, em torno de valores comuns, que permite a existência de um cliente e de uma empresa. A relação potencial entre eles preexiste à sua concretização.

Valor é o conceito central na definição de empresa e cliente. O relacionamento das partes é definido pela *proposta de valor* pactuada entre ambas (ainda que implicitamente). O relacionamento é um vínculo com duração variável que define os papéis de empresa e cliente em torno da proposição e aquisição de valores (cf. Figura 1).

¹³ Na primeira acepção do termo *ator* confundem-se as definições de dois conceitos distintos – *ator* e *actante* –, como terá percebido o leitor familiarizado com a semiótica greimasiana. Uma versão anterior do trabalho previa, ao menos, a diferenciação entre *ator* e *sujeito*. Porém, a equipe de elaboradores optou por manter no trabalho final apenas o primeiro termo, mais assimilável para quem possui formação na área de administração de empresas.

¹⁴ Na época de sua abertura, porém, talvez estivesse bem claro quem era o “cliente” do BB: a corte de D. João VI no Rio de Janeiro! Para saber mais sobre a criação do Banco do Brasil, consulte-se Lopes *et al.* (2009).

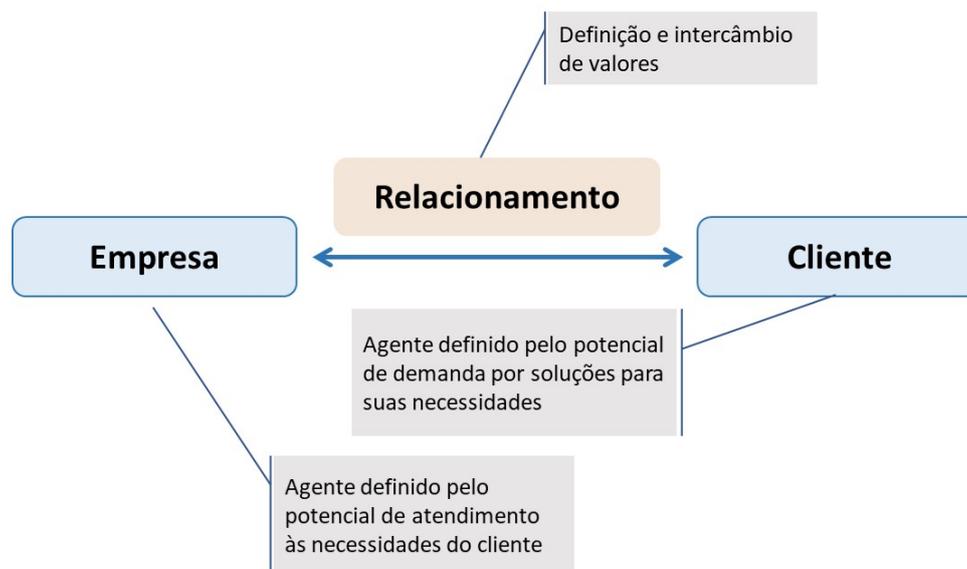


Figura 1

Assim, propõe-se o seguinte conceito: *cliente* é quem tem ou pode vir a ter necessidades de relacionamento convergentes com a vocação da empresa. Disso decorre que *não cliente* é quem não tem e não pode vir a ter necessidade de relacionamento convergentes com a vocação da empresa.

Esse conceito representa uma ampliação da visão da organização sobre seus mercados potenciais de atuação. Ainda que ela não esteja se relacionando com determinado cliente, isso não o exclui automaticamente do rol de clientes potenciais que poderão vir a ser ativados, seja mediante uma convocação para um modelo de relacionamento já disponível, seja mediante o desenvolvimento de novos modelos de relacionamento específicos para seu perfil. Assim, paralelamente à figura do cliente, o conceito proposto também lança luz sobre o fazer da empresa na construção do relacionamento com seus clientes, auxiliando-os na transformação de *clientes potenciais* em *clientes reais*.

O conceito de cliente requer a mobilização de dois conceitos complementares:

- conceito de ativação¹⁵;

- conceito de construção (relacionamento).

2.1.3.2 Conceito de ativação

Para possibilitar a classificação de clientes para fins de divulgação de resultados, pode-se adotar o *conceito de ativação*:

Ativação é o acionamento negocial de clientes.¹⁶

Desse modo, têm-se:

- *clientes ativados* – os que estão acionados negocialmente (= sujeito real);
- *clientes não ativados* – os que não foram acionados negocialmente (= sujeito potencial / sujeito virtual / sujeito atual);
- *clientes desativados* – os que já foram acionados negocialmente, mas deixaram de ser (= sujeito real que deixou, em algum estágio, a realização do PN proposto pela empresa).

¹⁵ O conceito de ativação, não pertinente quando se aplica o modelo semiótico da narrativa, serviu aqui meramente para apaziguar as preocupações dos gestores do BB com a quantificação da base de clientes – tarefa fácil pelo modelo de relacionamento tradicional do banco, mas consideravelmente mais complicada com a adoção do novo modelo proposto. Tratou-se, portanto, de uma concessão metodológica, feita com o objetivo de angariar apoios dentro da empresa. Como se verá na sequência, tal conceito não tem qualquer interferência na construção do conceito de cliente, exceto por designar a não realização de algum programa narrativo proposto pelo D_{or}, insucesso que acabou sendo chamado de “desvio”.

¹⁶ Pessoas consideradas clientes, conforme o conceito proposto, no momento da contratação dos negócios (inclui os falecidos que ainda possuem operações em ser).

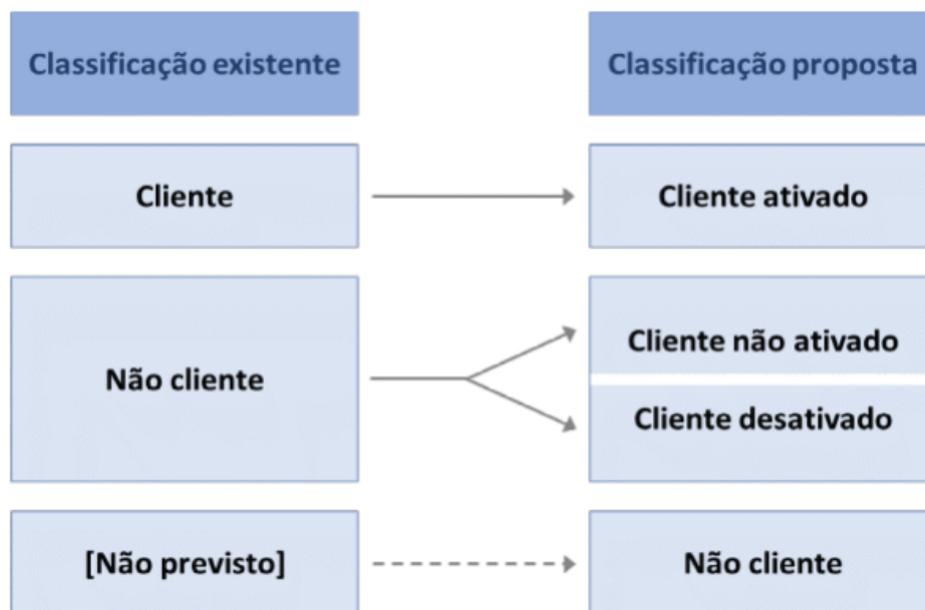


Figura 2

2.1.3.3 Conceito de construção do relacionamento

Se, como se viu, cliente e empresa são papéis que se constroem mútua e progressivamente, mediante o estabelecimento de contratos de ações e troca de valores, disso decorre que eles não “nascem” prontos, mas devem engajar-se na realização de ações que constituem o cerne de seus relacionamentos:

- a assunção do papel de cliente requer a inscrição de uma pessoa ou coletividade num percurso de aquisição de valores oferecidos por uma empresa;

- a assunção do papel de empresa requer a inscrição de uma organização num percurso de desenvolvimento da oferta de valores para um cliente.

Assim, as ideias de simultaneidade, interdependência e complementaridade caracterizam as ações realizadas pela empresa e pelo cliente, cujos papéis se constroem no e pelo relacionamento.

A outra definição importante para o conceito proposto é a de *percurso* – isto é, de um algoritmo (ou vários) de ações encadeadas que propiciam a realização dos papéis de empresa e cliente. A partir da postulação de um sujeito potencial (dotado apenas de um ser/estar), esse algoritmo pode ser descrito, de um lado e de outro, em quatro grandes etapas:

<i>Atribuição</i> ¹⁷	Inscrição do sujeito potencial em um programa de ação a realizar, conferindo-lhe o querer e/ou o dever-fazer (sujeito virtual)
<i>Qualificação</i>	Aquisição de um poder e/ou um saber-fazer (sujeito atual)
<i>Ação</i>	Realização pelo sujeito da ação programada (sujeito real)
<i>Sanção</i>	Julgamento positivo ou negativo do fazer do sujeito, abrindo a possibilidade de novos percursos de ação (sujeito revirtualizado)

Tabela 1

Segundo esse esquema, o percurso de construção da empresa como sujeito de diversos programas de ação pode ser assim exemplificado:

¹⁷*Atribuição* corresponde, evidentemente, à etapa de manipulação no modelo padrão. O termo foi adaptado para não suscitar incompreensão entre os funcionários do BB, dada a carga disfórica que pode apresentar no uso comum.

Atribuição	Alguém (p. ex., o dono, o cliente...) ou alguma coisa (p. ex., o conselho de administração) confere à organização uma missão (= programa de ação perene) ou uma atribuição específica (= estratégia de curto ou médio prazo) → <i>Querer e/ou dever-fazer</i>
Qualificação	Mediante a realização de pesquisas de mercado, o desenvolvimento ou a compra de tecnologias, a contratação de pessoal, o investimento em instalações e equipamentos, a abertura de canais de atendimento, etc., a empresa se qualifica para realizar as ações programadas → <i>Poder e/ou saber-fazer</i>
Ação	Ao pôr-se em operação, realizar as ações programadas e obter os valores buscados, a empresa cumpre, em maior ou menor grau, o papel de sujeito para o qual foi constituída → <i>Fazer</i>
Sanção	As mesmas instâncias (ou outras, conforme o caso) avaliam o fazer da empresa e o sancionam positiva (se for julgado bem-sucedido) ou negativamente (se julgado malsucedido): conquista ou perda de clientes, valorização ou queda das ações, lucro ou prejuízo são formas de manifestação possíveis dessas sanções → Virtualização do sujeito para novos programas de ação

Tabela 2

O mesmo modelo se presta a descrever as ações no percurso do cliente: alguma pessoa ou alguma organização, definida por suas necessidades financeiras entre outras (= sujeito potencial) é persuadida a negociar com um banco (= sujeito virtual) e, após reunir a documentação necessária (= sujeito atual), abre uma

conta corrente (= sujeito real), recebendo felicitações do seu gerente, que aproveita para lhe propor novos negócios (= sujeito revirtualizado).

A Figura 3 permite visualizar os percursos de relacionamento da empresa e do cliente de forma simultânea.¹⁸

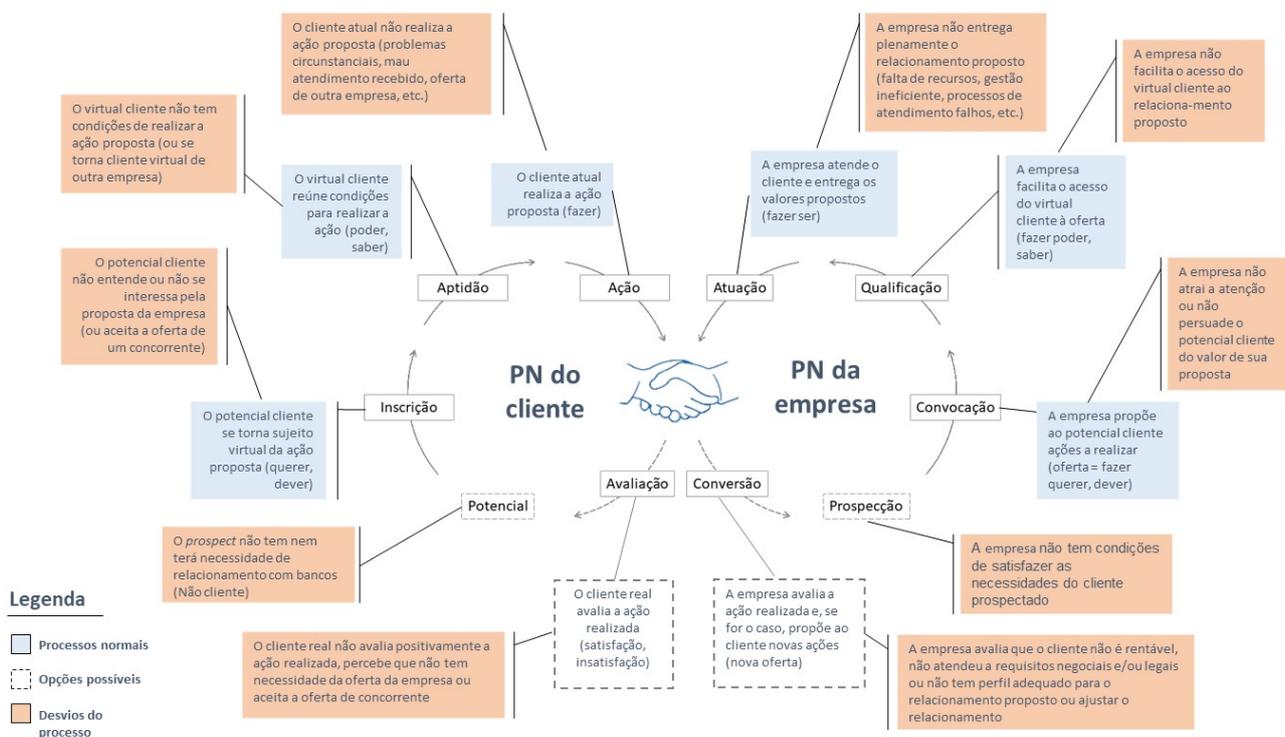


Figura 3

¹⁸ Os nomes das etapas de cada percurso foram criados sem preocupação em manter a rigorosa metalinguagem da semiótica, mas sim em soar um pouco mais familiares para os funcionários da empresa.

O modelo de construção do relacionamento possibilita o desenvolvimento de estratégias em todos os tipos e estágios da relação cliente-empresa. Para isso, o modelo deve considerar a representação de ambos os sujeitos – empresa e cliente –, cujas ações são complementares, embora diferentes, a partir dos tipos de programas de ação propostos (intenções estratégicas do banco), tais como (exemplos meramente ilustrativos e não exaustivos):

a *Relacionamentos de negócios:*

a.1) *Ocasionais:*

- disponibilidade de estruturas para utilização –

aplicativo para smartphones, salas e terminais de autoatendimento, etc. (clientes do tipo *usuários*);

- oferta isolada de produtos e serviços (clientes do tipo *produtos e serviços*).

a.2) *Duradouros:*

- formação de clientes rentáveis no futuro (clientes jovens, universitários);
- relacionamento pleno de longo prazo (clientes correntistas).

b *Outros relacionamentos com públicos corporativos.*¹⁹

		Etapas da construção do relacionamento Empresa-Cliente				
Tipos de relacionamento		Prospecção (estudos de mercado e da base de clientes)	Convocação (suscitar interesse pelo vínculo proposto)	Qualificação (condições para realização do vínculo)	Atuação (realização do vínculo proposto)	Conversão (avaliação e evolução do vínculo mantido)
Relacionamento ocasional	Disponibilidade (Usuários)	<ul style="list-style-type: none"> • População não bancarizada (triagem) • Clientes de outros bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de estruturas de atendimento • Boca a boca e outras formas de <i>buzz marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há restrições para o uso das estruturas disponibilizadas pelo BB – exceto em relação ao saber 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da rede de agências e TAA (cobrança...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de formas de identificação do cliente e mensuração de resultados • Atração p/ Negócio
	Negócio (Produtos e serviços isolados)	<ul style="list-style-type: none"> • População não bancarizada • Clientes de outros bancos • Usuários BB 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Abordagem de usuários da Rede • Publicidade • Ativação de mailing 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação de necessidades de renda mínima para agrupamento • Verificação de condições cadastrais 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atendimento • Cesta de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração de resultados • Aprofundamento do vínculo • Atração p/ Rentabilidade
Relacionamento duradouro	Rentabilidade (Correntistas de longo prazo)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e ex-clientes de outros bancos • Clientes produtos BB • Jovens e univ. BB • Tipos de segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Abordagem de clientes Negócio • Publicidade, merchandising, mala direta e central telefônica 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação de perfil para encarteamento • Verificação de condições cadastrais 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atendimento • Cesta de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração de resultados • Prestação de contas • Co-criação, participação e aprofundamento
	Formação (Jovem, Universitário)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudantes do Ensino Médio e Ensino Superior • Familiares de correntistas BB 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Abordagem de familiares • Divulgação em escolas e faculdades • Mkt promocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável legal (Jovem) • Limites de idade • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atendimento • Cesta de produtos • Educação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de mecanismos de fidelização • Vínculo afetivo • Atração p/ Rentabilidade

Figura 4

Cada percurso possui uma dinâmica que pode ser prevista pela empresa, com vistas a *facilitar sua realização pelo cliente*, desde o modo potencial até o real, e assim por diante (ver Figura 4).

Tal facilitação do cumprimento dos percursos de relacionamento visa a evitar que o cliente se desvie do projeto pretendido (o que pode ocorrer em qualquer

estágio do PN), deixando de realizá-lo. Nesses casos, diz-se que o cliente não chegou a ser “ativado comercialmente” (por razões que podem ir do desconhecimento das ofertas que o banco pode fazer até a incapacidade do cliente em satisfazer as exigências do banco na fase de *Qualificação*), ou, se um dia foi “ativado”, diz-se que houve uma “desativação” do cliente (por insatisfação com o atendimento do banco, por interesse em ofertas

¹⁹ Dado que o cliente é apenas um entre os diversos *stakeholders* da empresa, pode-se imaginar a proposição de novos conceitos para cada público, tendo como fundamento o modelo greimasiano. No estudo entregue ao banco, sugeriram-se apenas alguns desses públicos e um dos muitos PNs de relacionamento possíveis para cada um. Por exemplo, os *acionistas* realizariam o PN de base “tornar-se sócio do banco”; para as *plateias* de projetos culturais e esportivos patrocinados, o PN seria algo como “usufruir dos eventos apoiados pelo banco”; a *sociedade* brasileira como um todo, “compartilhar os valores da marca”; etc.

mais atraentes de concorrentes, etc.). Como quer que seja, o modelo de gestão do relacionamento com o cliente aqui proposto, decorrente da conceituação inicial, dá à empresa instrumentos teóricos para monitorar os movimentos do cliente em cada etapa de cada percurso, antecipando-se a eventuais desvios que possam ocorrer.

Por fim, pode-se imaginar uma conexão entre os diferentes percursos, levando um cliente que tenha realizado satisfatoriamente o PN de *usuário*, por exemplo, a engajar-se no cumprimento do percurso de *cliente produtos e serviços*, depois no de *cliente correntista*, etc. (ver Figura 5).

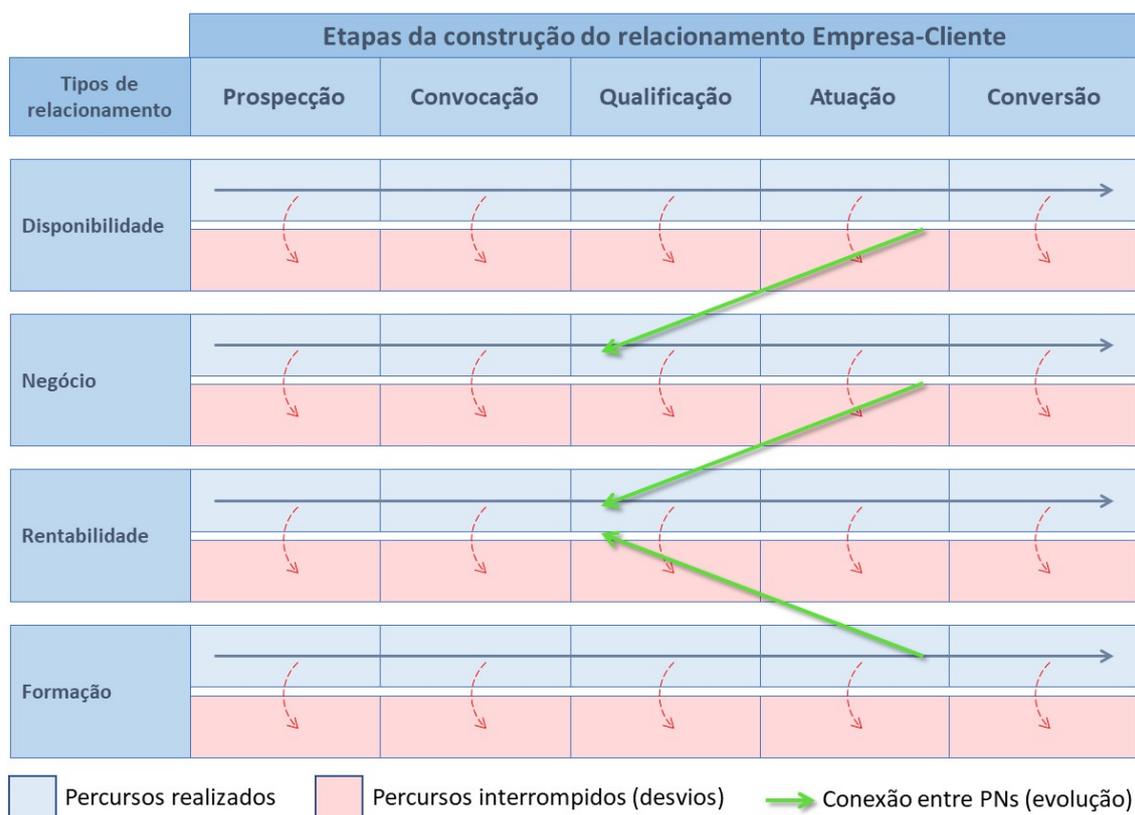


Figura 5

Uma última figura permite compreender visualmente a diferença entre o conceito de cliente tradicional no BB e o novo conceito proposto. Sobre o mapa “Relacionamentos propostos *vs.* Etapas da construção do relacionamento Empresa-cliente”, fez-se uma projeção de todos os segmentos de clientes pessoa física oficialmente reconhecidos pela empresa (os nomes foram alterados). O que se viu – coerentemente com os conceitos de cliente que as diversas áreas gestoras haviam enviado à diretoria de planejamento – foi que o banco apenas chamava de cliente pessoa física o que o novo modelo denominava *cliente real* (etapa de Atuação), deixando praticamente vazios os campos relativos a

todas as demais etapas do relacionamento (ver Figura 6). Era como se, para a empresa, os clientes tivessem surgido *ex nihilo* e passado a ocupar um lugar em um dos segmentos disponíveis, sem que se soubesse (ou sequer se interrogasse) de que maneira tinham ido parar ali. Em virtude dessa espécie de cegueira conceitual, certamente o banco deve ter deixado de realizar negócios com muitos clientes potenciais, virtuais ou mesmo atuais. E até alguns dos seus clientes reais e ativados poderiam apresentar um nível mais alto de satisfação ou um maior volume de negócios com a empresa, caso ela se tivesse antecipado a suas necessidades ao longo de cada percurso de relacionamento.

Relacionamentos		Etapas da construção do relacionamento Empresa-Cliente					
		Prospecção	Convocação	Qualificação	Atuação	Conversão	
Relacionamento Ocasional	Disponibilidade	Êxito					
		Desvio					
Relacionamento Ocasional	Negócio	Êxito			Poupador não correntista Benefícios sociais Cliente produto		
		Desvio	Cooperados		Restrição cadastral	Inadimplentes Operações/movimento Aquisição de carteiras	Ex-clientes
Relacionamento Duradouro	Rentabilidade	Êxito			Pessoa Física A Pessoa Física B Pessoa Física C Pessoa Física D Pessoa Física E Pessoa Física F Pessoa Física G		
		Desvio	Portador/usuário Conta PJ Prospecção		Restrição cadastral Conta sem conformidade	Atendimento de Negócios Potencial PF Outros Titulares Inadimplentes Falecido com Operação	Ex-clientes Falecidos sem operação
	Formação	Êxito			Jovens Universitários		
		Desvio			Restrição cadastral	Inadimplentes	Ex-clientes

Figura 6

Haveria, é claro, diversas dificuldades práticas para a implantação do novo conceito pelo banco. A primeira delas seria a necessidade de desenvolver sensores capazes de localizar os chamados clientes potenciais e virtuais, que nenhum contato anterior teriam tido com a empresa. Entretanto, acredita-se que em pouco tempo estarão disponíveis novas ferramentas tecnológicas para essa tarefa, como smartphones, dispositivos de reconhecimento biométrico, internet das coisas e outras.

2.2 Narrativização do planejamento estratégico

Uma vez que os analistas responsáveis pela gestão estratégica estejam munidos de competências cognitivas que lhes possibilitem enxergar o mundo exterior e o ambiente interno da organização de forma aberta (manuseando criticamente os conceitos que, definidos em diversas disciplinas, concorrem para a construção de seus modelos de trabalho), a equipe pode debruçar-se sobre o planejamento estratégico a ser adotado pela empresa.

A abordagem aqui relatada lança mão, mais uma vez, do modelo greimasiano da narrativa: partiu-se do princípio de que, ao colocar em diálogo aquelas duas realidades ontológicas (empresa e mundo) e a partir disso produzir um *discurso* destinado a orientar todas as decisões e ações da empresa por um certo período de tempo, os planejadores desempenham um papel essencialmente semiótico.

Para que se possa avaliar o ganho de inteligibilidade e clareza obtido com a introdução da perspectiva semiótica, inicia-se o relato por uma breve resenha da abordagem mais usual do planejamento estratégico nas empresas. Em seguida, propõe-se sua reformulação em termos narratológicos, para finalizar com duas propostas específicas: a de uma nova tipologia da análise do macroambiente e a de uma dessincronização do pensamento estratégico.

2.2.1 Definição tradicional de planejamento estratégico

O *Dicionário de termos de estratégia empresarial*, consultado na qualidade de amostra do repertório mais

aceito na área da gestão estratégica, traz a seguinte definição no verbete “Planos e planejamento estratégico”:

Pensar estrategicamente é a capacidade de entender um problema empresarial complexo em suas múltiplas dimensões, sejam elas econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas ou ambientais. Em outras palavras, ser capaz de perceber que algo de relevante pode estar acontecendo ou por acontecer em relação aos mercados, às tecnologias, aos processos de produção, aos valores e aos padrões socioculturais dos consumidores e da população geral, bem como ao ambiente político em que a empresa está operando. Significa ainda ser capaz de formular e analisar formas e caminhos para antecipar-se ou adaptar-se às novas realidades que vão surgindo continuamente.

Já o *planejamento estratégico* pode ser definido como o *pensamento estratégico aplicado aos recursos e circunstâncias de uma determinada empresa em particular*. Tendo compreendido a natureza e a profundidade das mudanças que estão permanentemente ocorrendo à sua volta, uma empresa deve organizar a utilização dos seus recursos para adaptar-se ou antecipar-se às mudanças e tirar proveito delas. O planejamento estratégico compreende, portanto, a proposição de diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças que se processam no ambiente externo e também a capacidade de identificar e combinar corretamente os recursos necessários para concretizar as estratégias imaginadas, bem como estabelecer responsabilidades, prazos e orçamentos para sua materialização, passando assim do terreno das especulações intelectuais para o das realidades concretas. (Castor; Zugman, 2008, p. 198-199)

A distinção entre o pensamento e o planejamento estratégicos é relevante porque são coisas de naturezas bem diversas. O pensamento estratégico é processo contínuo e essencialmente informal, realizado pelos dirigentes da organização (o seu *board*), mas também, potencialmente, por todos os seus funcionários, envolvidos na lida cotidiana e, por isso mesmo, detentores de conhecimentos valiosos sobre os mais diferentes contextos de atuação da empresa. Já o planejamento estratégico é um processo formal, incumbência de uma área especificamente designada na estrutura da empresa e realizado em ciclos mais ou menos fixos (anuais, bienais, quinquenais, etc.). O pensamento estratégico pode existir sem o planejamento estratégico, mas a recíproca não é verdadeira (ou não deveria ser): o planejamento fornece um molde, uma forma padronizada à substância que é o “pensamento”, tornando-o comunicável a toda a organização.

É na dimensão do pensamento estratégico que, segundo os autores consultados, a empresa interpreta (“entende”) o seu ambiente externo e se capacita a perceber que nele há ou haverá “algo de relevante” a ser observado, porque ela precisa “adaptar-se” ou “antecipar-se” a tais acontecimentos, mediante a “formulação” e a “análise” de “formas e caminhos”. Esboça-se aí o processo trilhado pelo pensamento estratégico: primeiro, a coleta de informações do ambiente externo; em seguida, seu “entendimento” (seleção de eventos em múltiplas dimensões com base no que possa impactar a organização, estabelecimento de inter-relações entre os eventos selecionados, projeção de desdobramentos futuros); depois, a formulação e a análise de “caminhos” capazes de garantir o sucesso da empresa em meio à nova conjuntura.

O planejamento estratégico, por sua vez, deve coletar periodicamente os achados do pensamento estratégico, normalizá-los, categorizá-los e submetê-los, sob formatos previamente padronizados, à decisão do *board* da empresa. Uma vez concluído o processo com a produção e a aprovação do plano estratégico periódico, iniciam-se procedimentos para sua “implementação” na organização, ou seja, o detalhamento da estratégia em termos de programas táticos e operacionais para as diversas áreas, tendo em conta os recursos disponíveis (dinheiro, tecnologias, conhecimentos, recursos humanos, tempo, etc.). Dessa maneira, o planejamento retoma a interpretação ambiental produzida pelo pensamento estratégico e a traduz, sob a forma de estruturas e ações, nas diversas “linguagens” mobilizadas pela máquina organizacional.

2.2.2 O planejamento estratégico no esquema narrativo

O exame do conceito tradicional sugere de imediato que é possível transpor a definição do planejamento estratégico para o quadro da semiótica narrativa, projetando-o como um programa narrativo (PN) de uso requerido para a realização de um PN de base mais amplo, aqui denominado “gestão estratégica” da empresa. Assim, o planejamento estratégico surge como um dos PNs de uso suscetíveis de *qualificar* a organização para a realização do PN de base focalizado (ver Figura 7).

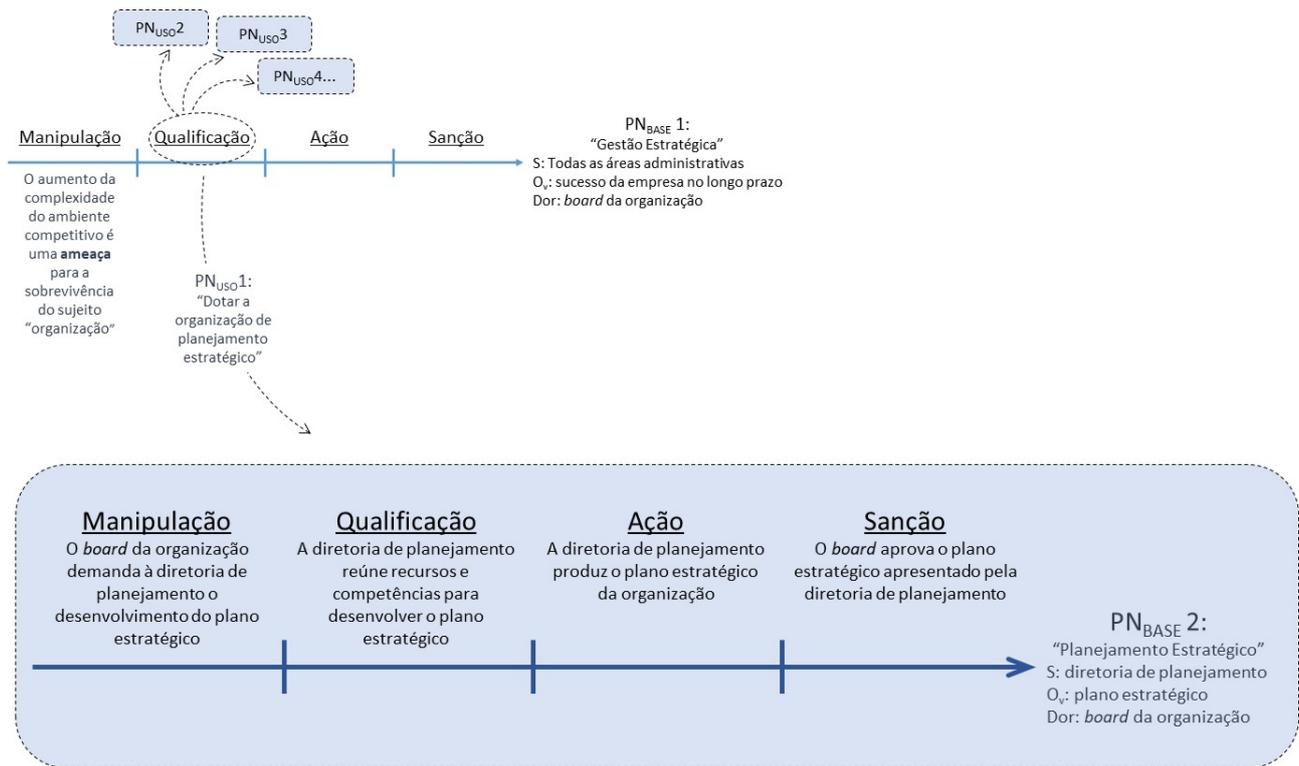


Figura 7

Tomada isoladamente, a elaboração do planejamento pode ser em seguida considerada como um PN de base que, por sua vez, desencadeia a realização de vários PNs de uso – conforme exemplifica a Figura 8.

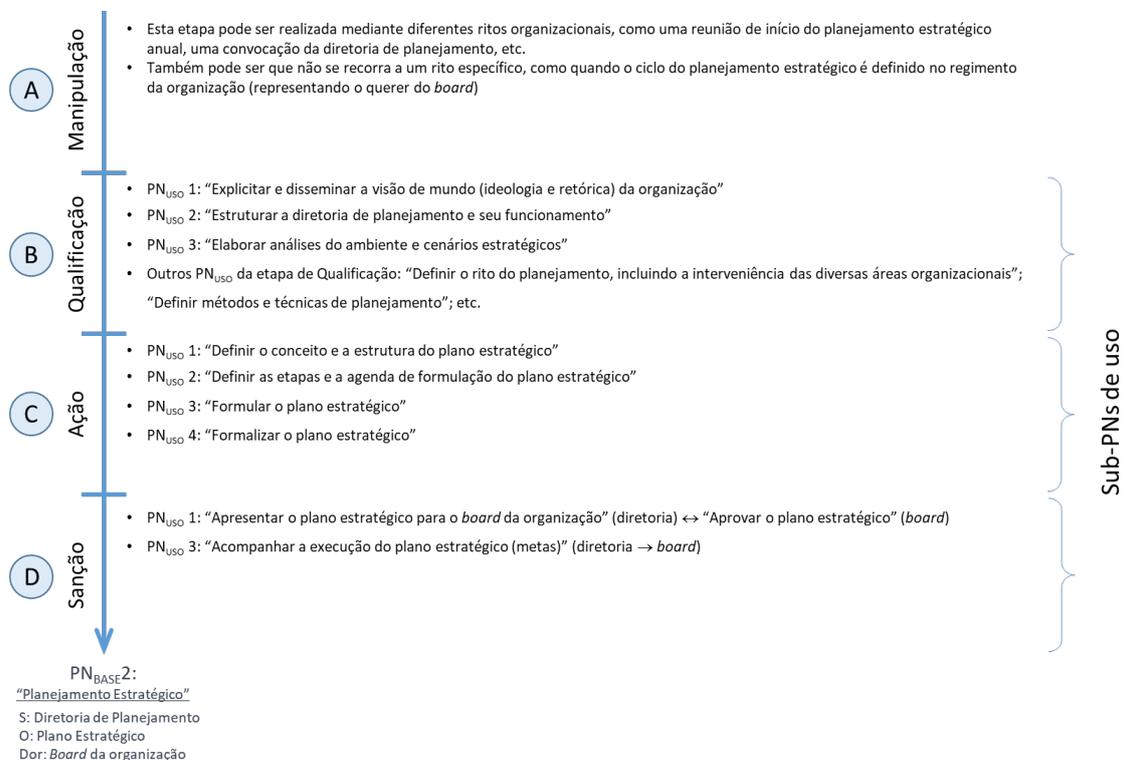


Figura 8

Essa narrativização do planejamento estratégico, além de facilitar a compreensão do encadeamento dos programas e subprogramas que se desdobram, desde a elaboração do “pensamento estratégico” até a formalização dos planos e programas tático-operacionais – inclusive com a identificação dos papéis desempenhados pelos diversos atores intervenientes no processo –, introduz nesse domínio uma forma de raciocínio que se revela particularmente heurística para a solução de algumas aporias metodológicas com que se defrontam os profissionais da área.

Uma dessas aporias é descrita a seguir, assim como a solução que o raciocínio narratológico permite propor à empresa.

2.2.3 Um modelo de análise do macroambiente

A área incumbida de monitorar o ambiente externo da empresa enfrenta grandes desafios. O primeiro deles é a inevitável parcialidade das fontes de informação disponíveis – o que não seria negativo, não fosse o fato de que a maioria delas é parcial segundo vieses muito semelhantes entre si. Outro desafio é que, mesmo com acesso reduzido e tendencioso ao mundo externo, os analistas do ambiente ainda lidam com um excesso de informações, que precisam, portanto, ser selecionadas – e nem sempre se tem clareza dos critérios empregados para isso; provavelmente, o principal filtro que opera aqui é o da subcultura da empresa para a qual a tarefa é realizada.

Com tais limitações, é compreensível que os resultados das análises tendam a continuamente reproduzir achados e recomendações estereotipados. Para a sorte da empresa, seus competidores diretos também enfrentam o mesmo problema. Porém, se tal deficiência cognitiva, por afetar a todos em seu setor, não causa aos bancos transtornos imediatos, pode provocar a médio e longo prazos prejuízos generalizados.²⁰

A aparente aporia metodológica com que se depara a análise do ambiente externo pode ser enunciada assim: a área encarregada de captar mudanças externas significativas para a atuação da empresa só consegue produzir, num extremo, informações requentadas (porque reduzidas a perspectivas já conhecidas) ou, no outro extremo, não pertinentes (porque coletadas sem critério definido).

O modelo narrativo da semiótica serve de inspiração para uma proposta, se não de superação, ao menos de melhor explicitação desses problemas. Recorre-se, inicialmente, a uma espécie de leitura às avessas dos

estudos sobre a *programação temporal*, um dos procedimentos mobilizados na discursivização das estruturas semionarrativas:

A principal característica da programação temporal é a conversão do eixo das pressuposições, que representa a ordem lógica do encadeamento dos programas narrativos, em eixo das consecuições, dando lugar assim ao escalonamento temporal e pseudocausal das ações narradas (Greimas; Courtés, 1993, verbete Programação espaço-temporal).

Considerando a proposta de uma narrativização do planejamento (inclusive da análise macroambiental pela qual ele se inicia), busca-se aplicar aqui, numa primeira abordagem, o procedimento operatório que consiste em abstrair-se o eixo das consecuições que aparenta presidir as análises (um evento observado no ambiente, a montante do processo de planejamento, seria a “causa” da formulação de uma estratégia de antecipação ou de adaptação da empresa, a jusante do processo) em favor da lógica *à rebours* do encadeamento narrativo, governado pelo eixo das pressuposições.

É como se, ao lado do ordenamento causal, de fora para dentro, tradicionalmente adotado, a empresa pudesse solicitar aos analistas uma investigação ambiental de dentro para fora, voltada especificamente a levantar as tendências que indicassem a probabilidade de êxito ou de fracasso de um conjunto já formulado de alternativas estratégicas sob avaliação: dadas as alternativas cogitadas, que fatores do ambiente externo seriam requeridos para o sucesso de algumas (ou o fracasso de outras)? Esse direcionamento da análise fornece um critério nítido para a seleção das informações pertinentes que respondam ao questionamento da organização. Contudo, visto que tal procedimento tende a enfatizar temas e análises previamente conhecidos, resta ainda o problema do sensoramento externo de temas realmente novos.

O equacionamento desse segundo problema requer a manutenção, numa segunda abordagem, da usual “lógica das consecuições” na elaboração das análises do ambiente externo: o analista terá liberdade de garimpar informações novas e insuspeitadas, capazes de levar a empresa a adotar rumos estratégicos adequados, antes que as tendências se transformem em realidade – e, de preferência, antes que seus concorrentes se deem conta. A dificuldade aqui será evitar a busca dispersa e sem critérios, ou ainda a aceitação de informações deformadas por todo tipo de limitações e interesses das fontes consultadas.

²⁰ Um exemplo eloquente é a revolução pela qual está passando o setor financeiro em todo o mundo, graças ao surgimento das *fnstechs* (*startups* que atuam na área financeira, com grande ênfase nas novas tecnologias móveis, cujos modelos de negócios lhes propiciam atender os mesmos clientes dos bancos tradicionais, com muito mais agilidade e a preços muito menores). Acostumados a observar em suas análises do ambiente sempre os mesmos temas, os grandes bancos continuaram a praticar seu conservador modelo de negócios, sem se dar conta dos sinais de ruptura. Quando perceberam a dimensão das mudanças em seu setor, viram-se obrigados a fazer uma corrida contra o tempo. Ainda não se sabe qual será o desfecho desse episódio, exceto pela certeza de que o setor financeiro não voltará mais a ser o que era.

A proposta de encaminhamento para essa segunda abordagem baseia-se na compreensão da *natureza metaenunciativa* das análises do ambiente (ver tópico 2.2.3.1, abaixo).

Como quer que seja, o raciocínio aqui exposto leva à proposta de se distinguirem liminarmente dois tipos de análises do macroambiente: uma que percorra o *eixo das consecuições* que se inicia no diálogo com o ambiente externo e desemboca na etapa de formulação do plano estratégico, e outra que remonte o seu eixo das pressuposições, partindo das alternativas estratégicas disponíveis e terminando num questionamento do ambiente externo.

2.2.3.1 Análise progressiva e análise regressiva

Pela proposta, portanto, o estudo do macroambiente contemplará duas abordagens complementares:

- *Abordagem progressiva* – São os estudos tradicionais, que partem das tendências identificadas no macroambiente para indicar seus possíveis impactos sobre a atuação do mercado ou da empresa. Essa abordagem será tomada como base para o desenvolvimento de novas estratégias para a organização.
- *Abordagem regressiva* – São os estudos que fazem o caminho inverso, partindo das estratégias programadas ou em execução pela empresa para identificar se o macroambiente é favorável ou desfavorável ao seu desenvolvimento.

Se, no quadro do PN de base do planejamento estratégico (*supra*, Figura 8), tomar-se o PN de uso 3 da fase da Ação – “Elaborar análises do ambiente e cenários estratégicos” – e o fixar como PN de base para a área incumbida de sua realização, ambas as abordagens reconhecidas acima representarão PNs de uso desencadeados na fase da Ação (Figura 9):

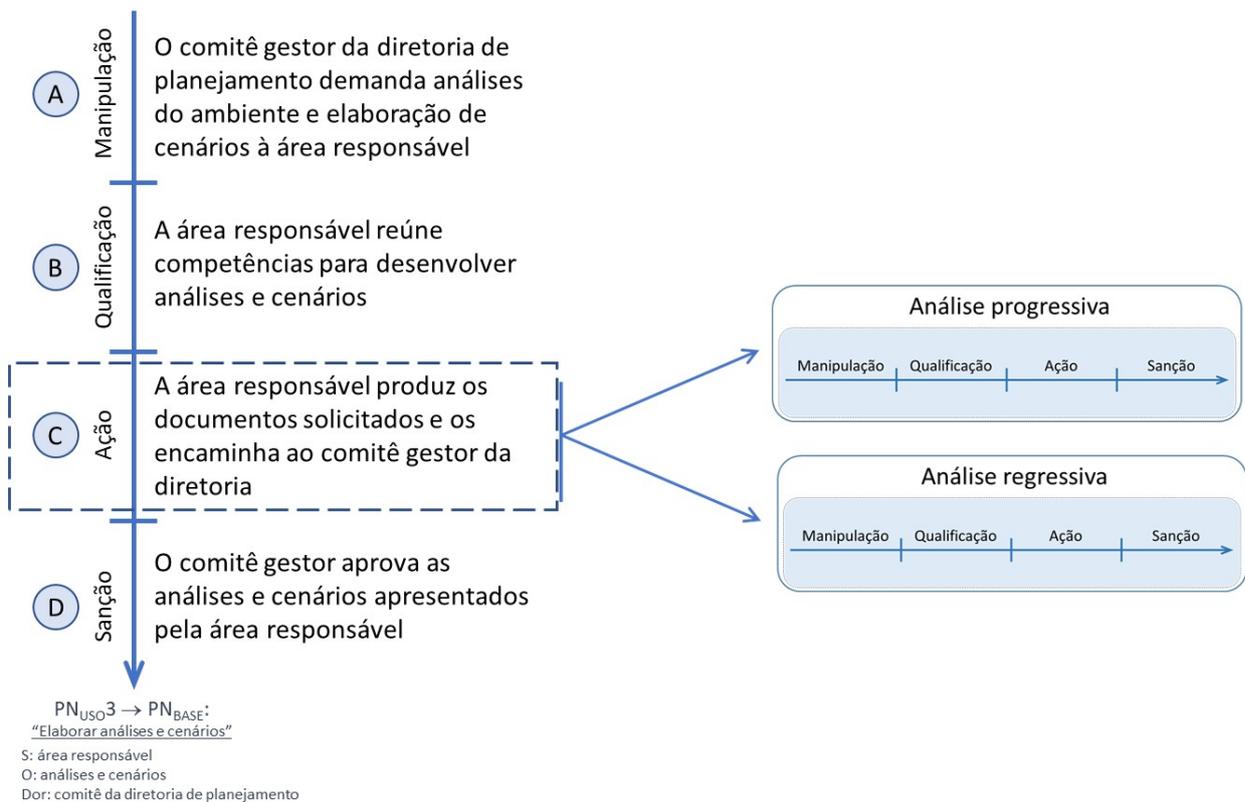


Figura 9

Ora, ao serem aprovados os resultados de ambos os tipos de análise macroambiental e, em seguida, encaminhados como *inputs* para a realização do PN de base 2, “Planejamento estratégico”, cada um deles desempenhará função diferente:

- na *análise progressiva* (que terá a função de prevenir a organização sobre novas tendências ambientais que pudessem impactar de algum modo sua atuação), o macroambiente desempenhará o papel de *Destinador-manipulador* (mais ou menos transcendente) frente ao *Sujeito-empresa* (modalizando seu fazer segundo o /querer/ ou o /dever/);
- na *análise regressiva* (que terá a função de responder à organização qual(is) dentre as alternativas estratégicas em estudo encontraria(m) um

ambiente externo mais favorável), o macroambiente desempenhará predominantemente o papel actancial de *Coadjuvante* (se a análise concluir que o ambiente será favorável a determinadas estratégias cogitadas) ou de *Oponente* (se a análise concluir que ele será desfavorável às estratégias) frente ao *Sujeito-empresa* (modalizando seu fazer segundo o /poder/).

Tais constatações obrigam a uma correção no esquema apresentado na Figura 8, acima, pois, dependendo do tipo de análise praticado, muda a fase do PN em que incidirá: *Manipulação*, no caso da análise progressiva, e *Qualificação*, na análise regressiva (ver Figura 10).

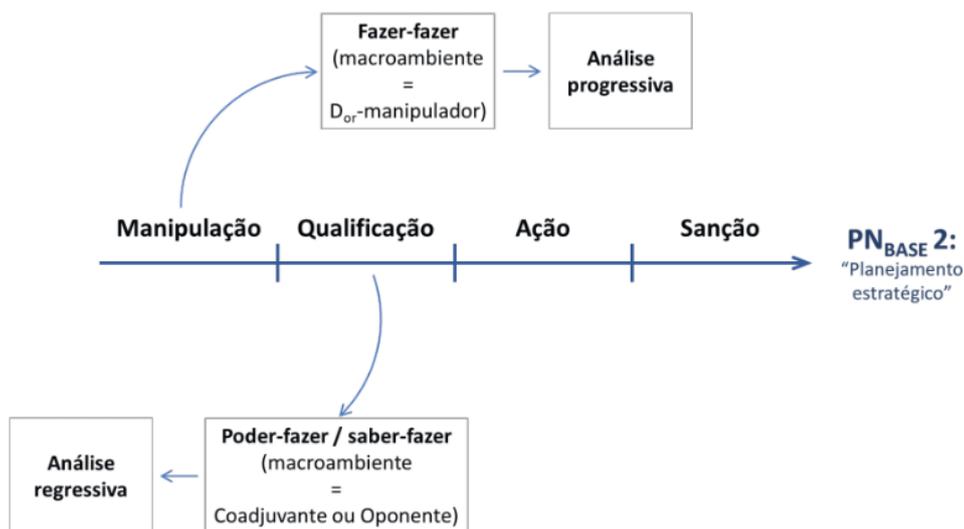


Figura 10

2.2.3.1.1 O estatuto veridictório do macroambiente

Como todo actante do modelo narratológico greimasiano, o Destinador-manipulador pode ser visto ele próprio como um Sujeito inscrito em um programa de ação – que é o de manipular a empresa a se tornar Sujeito de um outro programa de ação – e, portanto, deve *construir-se* como Destinador. Essa observação vem a propósito do caráter “potencial” atribuído ao macroambiente: seu funcionamento como instância manipuladora é incerto, instável e, muitas vezes, imprevisível (é essa, diga-se, a sua *aspectualidade actorial*). Pode-se dizer que o macroambiente é uma espécie de manipulador oculto (*ser + não parecer*) ou mesmo ilusório (*parecer + não ser*), cujo fazer deve ser *revelado* à organização. Nesse sentido, é a atuação dos funcionários

que se ocupam da análise do macroambiente (como delegados da empresa ou como delegados do próprio macroambiente, dependendo do PN focalizado) que se encarrega de estabelecer a verdade (ou a falsidade) dos fatos macroambientais em relação à sua capacidade de influenciar a atuação da empresa.

Assim, é preciso definir também o papel dos analistas da própria empresa na construção do macroambiente-manipulador: tudo se passa como se a influência desse último já estivesse ocorrendo veladamente (ao modo do *não parecer*), mesmo antes que os analistas organizacionais o “descobrissem”. Nesse caso, é possível que os analistas da empresa:

- a. sofram a influência de *delegados hegemônicos do Destinador-manipulador macroambiental*, que os leva a apenas ver no mundo exterior os ele-

mentos predeterminados pelo uso sociocultural (a exemplo do que o BB “vê” como clientes, como se relata em 2.1.3, acima), permanecendo insensíveis a qualquer outra forma de percepção ou interpretação²¹ – e o papel dos analistas, aqui, seria o de denunciar a parcialidade dos delegados hegemônicos, em favor de uma abordagem plural do macroambiente (ver, abaixo, tópico 2.2.3.2);

- b. sofram a influência de *subdelegados dos delegados* do macroambiente (por exemplo, o aumento da inadimplência dos clientes, que leva quase obrigatoriamente a um aumento dos juros ou a uma diminuição dos lucros, pode ter como causa “transcendente” o aumento do desemprego no país, que, por sua vez, depende da taxa de crescimento do PIB, entre outros fatores) – e o papel dos analistas seria o de descobrir o Destinator último (a causa profunda) dos comportamentos observados, para explicitar o “contrato” implícito que ele propõe ao Destinatário-empresa;
- c. sofram a influência de *Anti-destinadores* (ou seus delegados) que buscam desviá-los do percurso de revelação da “verdade” macroambiental (por exemplo, a falta de investimento em sistemas de inteligência adequados ou a adoção de modelos interpretativos equivocados é capaz de impedir a análise macroambiental ou fazê-la atingir resultados falsos, levando a empresa a implantar estratégias ruins) – e o papel dos analistas, nesse caso, seria o de denunciar tais Anti-destinadores, realizando as melhores escolhas metodológicas, etc.

Qualquer que seja o caso, os analistas precisam atentar para as formas de manipulação mobilizadas pelos Destinadores e Anti-Destinadores macroambientais:

- *segundo o poder* (tentação e intimidação) – as análises realizadas pela equipe da organização falarão, como mais tradicionalmente se adota na gestão empresarial, em “oportunidades” e “ameaças”, respectivamente;
- *segundo o saber* (sedução e provocação) – os analistas, agora eles próprios delegados do

Destinador-ambiente externo, voltar-se-ão para o ambiente interno da empresa e reconhecerão as “forças” e “fraquezas” que ela apresenta para reagir às “oportunidades” e “ameaças” detectadas na análise externa.²²

Há também um tipo de “concorrência” entre Destinadores macroambientais potenciais (que seriam, nesse caso, as diferentes visões possíveis sobre quais são as “forças”, “tendências” e “sinais fracos” realmente pertinentes e quais seus “impactos” sobre a organização.²³ Desenvolve-se essa temática nos dois tópicos a seguir.

2.2.3.2 Função metaenunciativa da análise macroambiental

A proposta de encaminhamento frente aos problemas da análise ambiental aqui chamada de *progressiva* parte de uma crítica à epistemologia reducionista implicitamente adotada pelas análises tradicionalmente feitas em muitas empresas, passa em seguida pela constatação do *caráter metaenunciativo* de toda análise desse tipo e desemboca na sugestão de duplicação do processo de planejamento estratégico (cf. adiante, 2.3).

Entre outros formatos, a área de planejamento estratégico de uma grande empresa pode dividir-se em estruturas interligadas por funções específicas, numa espécie de esteira de produção que, na entrada, colha informações brutas dos ambientes interno e externo e, na saída, entregue à organização a estratégia corporativa e seus diversos subprodutos, num ciclo repetido anualmente.

Assim, em linhas gerais, pode haver uma divisão responsável pela coleta das informações, seu processamento e sua disponibilização sob a forma de cenários de longo prazo (cinco anos, em regra) e análises temáticas específicas. Esse material é em seguida utilizado por outra divisão para avaliar as “oportunidades” e “ameaças” indicadas nos cenários e as possíveis alternativas que a empresa terá para reagir a elas – embriões de estratégias que, uma vez selecionadas e coerentizadas, serão a matéria-prima a divulgar no documento da estratégia corporativa formal. Por fim, novas divisões se apropriam da estratégia aprovada e a detalham para

²¹ As palavras de Renato Ortiz, que, em contexto teórico totalmente diferente, cita Émile Durkheim a propósito do papel social da escola, fornecem uma definição mais precisa do fazer manipulador desses delegados do macroambiente: “Na realidade, para Durkheim, o trabalho pedagógico não consiste simplesmente em inculcar uma moral ou uma ideologia; ele tem a função essencial de administrar o processo de inculcação das próprias categorias que presidem nossa interpretação do real. [...] A dominação é, neste sentido, dupla: primeiro enquanto discurso ideológico, segundo enquanto categoria lógica que ordena a própria representação social” (Ortiz, 1983, p. 16).

²² A análise das “oportunidades” e “ameaças” captadas no ambiente externo, rebatida sobre a análise de “forças” e “fraquezas” verificadas no ambiente interno da organização, é uma etapa muito difundida na gestão estratégica empresarial, conhecida como “análise SWOT” ou “matriz SWOT” (iniciais em inglês de “forças”, “fraquezas”, “oportunidades” e “ameaças”). Funciona como transição entre a análise do ambiente e a formulação de alternativas estratégicas para o período sob planejamento.

²³ Os termos *forças*, *tendências*, *sinais fracos* e *impactos* são característicos da metalinguagem adotada pela área de inteligência competitiva (encarregada das análises ambientais e dos cenários) no Banco do Brasil (e muitas outras organizações).

mercados e funções específicos, acrescentando-lhe as definições de *quem*, *quando*, *onde*, *como* e *quanto*, a permitir a operação cotidiana da organização.

O que se defende aqui é a ideia de que o fazer dos analistas do ambiente externo é, antes de mais nada, *metaenunciativo*.

A área coletora das informações externas funciona como um radar, garimpando diferentes fontes de informações para estudar temas de interesse da empresa e elaborar hipóteses de desdobramentos plausíveis para cada um, com horizonte, geralmente, de cinco anos. Tais hipóteses são submetidas a grupos de especialistas – professores, pesquisadores, gestores públicos e privados, etc. –, que lhes atribuem “notas” indicativas de sua probabilidade de ocorrência e sua relevância para a indústria financeira. A última etapa, *grosso modo*, é uma redução dessas notas a uma média ponderada, de maneira a fornecer à empresa um painel que represente o futuro sobretudo quantitativamente.²⁴

A crítica que se faz a esse tipo de procedimento, do qual depende a qualidade de todo processo de formulação estratégica que se segue, é a de que é extremamente reducionista, transformando em singelas médias matemáticas o mundo exterior à organização e todas as suas perspectivas futuras. A complexidade caótica do universo se molda, assim, aos números pacíficos e consensuais que permitirão levar à mesa do *chairman* um documento liso, sem arestas, facilmente cancelável – embora inerte. Como a maioria dos bancos também recorre aos mesmos especialistas e emprega métodos semelhantes, quase não há possibilidade de que surja na indústria financeira alguma nota dissonante: todos trabalham baseados na mesma mundividência. Não à toa tornou-se proverbial a baixa competitividade entre os bancos brasileiros.

Se um deles se dispusesse a mudar essa atitude, deveria começar seu planejamento estratégico pela

constatação de que o mundo à sua volta se apresenta como uma verdadeira plethora de forças, acontecimentos e atores contraditórios, dimensões pouco ou nada perceptíveis à primeira vista, temáticas moribundas e problemáticas nascentes. Diante disso, pode-se buscar a tranquilidade de uma média consensual presa a velhas certezas; ou pode-se, ao contrário, reconhecer que tudo depende de como o Sujeito (individual ou coletivo), imerso em sua cultura, *interpreta e confere sentido* a esse mundo – e aqui não se pensa no mundo metafísico, mas em um mundo de linguagem, povoado por enunciadores –, e compreender que há múltiplos intérpretes e interpretações possíveis. Por que negar a pluralidade?

Semiotizando minimamente a questão, pode-se dizer que o processamento inicial das informações captadas na esteira do planejamento consiste em reconhecer a existência de diferentes *Sujeitos epistemológicos*²⁵, dotados de *competências enunciativas* distintas, e em dar-lhes voz a todos em condições iguais, para que enunciem e produzam discursos sobre o mundo que se choquem entre si, iluminando, talvez, rumos inovadores e insuspeitados para a atuação da organização.

O fazer inicial da área de planejamento, portanto, assemelha-se ao de um Sujeito metaenunciativo, capaz de: a) localizar os vários campos de legitimidade social em que se definem as problemáticas pertinentes para a discussão (espécie de *destinadores epistemológicos*); b) localizar dentro de cada campo as diferentes visões sobre tais problemáticas (operando como *sujeitos e anti-sujeitos epistemológicos*), que adotam e reproduzem, como dialetos transdiscursivos, a substância do conteúdo a ser discursivizada (*objetos epistemológicos*, representados por taxonomias conotativas disponíveis para os sujeitos); e c) pô-las em diálogo.²⁶ É o que busca representar a Figura 11.

²⁴ Esses procedimentos são conhecidos na área como método (ou técnica) Delphi.

²⁵ “Instância profunda da teorização”, como afirmam Greimas e Fontanille em *Sémiotique des passions* (1991, p. 11), o sujeito epistemológico pode ser entendido como um “*ponto de vista* a partir do qual todo um universo de valores se atualiza de modo coerente nos diferentes atos enunciativos que produzem os discursos particulares” (Lopes, 1999, p. 106).

²⁶ Trata-se aqui de uma adaptação do modelo das instâncias da enunciação não enunciada proposto em Lopes (1999), especialmente p. 104-110.

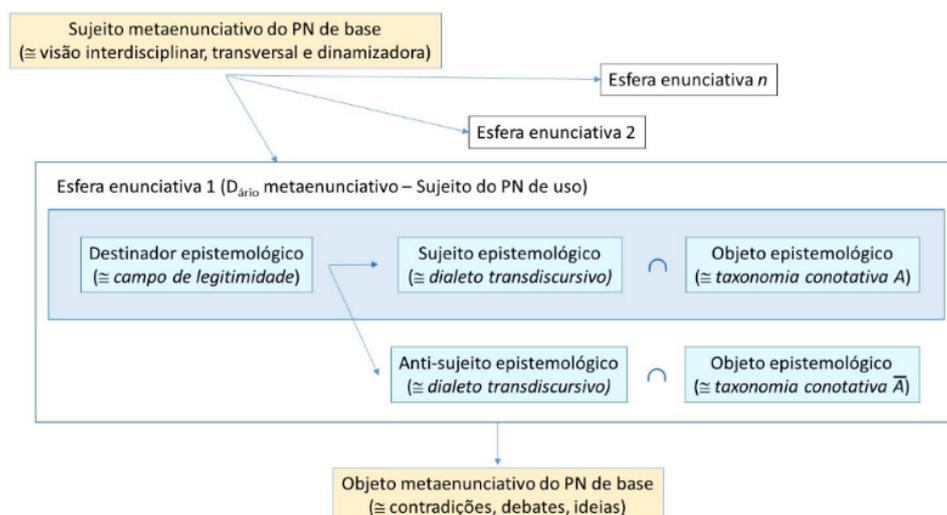


Figura 11

É evidente que tal procedimento não elimina as ambiguidades, incertezas e relativismos encontrados nas análises que buscam no ambiente externo os fatores que deverão persuadir a organização a mover-se estrategicamente. Seu intento é justamente conscientizar dessas características os analistas, deixando de considerá-las um inescapável inconveniente para abordá-las como potenciais vantagens:

- de um ponto de vista paradigmático, ao considerar os diferentes campos de definição dos temas, assim como os diferentes pontos de vista sobre cada tema, a empresa pode formular um leque mais amplo de estratégias alternativas e, optando por uma delas, conservar as demais como planos opcionais, rapidamente implantáveis caso o plano inicial não tenha êxito;
- ainda nessa abordagem paradigmática, a pluralidade de temas e visões pode propiciar à empresa a elaboração de uma visão qualitativamente diferenciada em relação às de seus concorrentes (às voltas com a abordagem quantitativa tradicional) e, eventualmente, abrir-lhe portas para encontrar oportunidades de atuação insuspeitadas;
- de um ponto de vista sintagmático, negando-se a ver o mundo pela óptica meramente quantitativa, que o torna plano, impessoal e atemporal, a empresa pode começar a distinguir entre diferentes topologias temáticas (ou seja, diferentes sujeitos epistemológicos), diferentes cronologias (ou seja, temáticas que permitem visão de curto prazo e temáticas que exigem uma compreensão de mais longo prazo) – e, é claro, compreender as relações dialógicas entre todas essas dimensões.²⁷

O reconhecimento do caráter metaenunciativo da análise do ambiente externo conduz, assim, a uma nova maneira de abordar o processo estratégico, articulando suas diferentes subjetividades, espacialidades e temporalidades para produzir novos discursos motivadores da atuação empresarial. É isso que fundamenta a proposta delineada a seguir.

2.3 Estratégia corporativa síncrona e estratégia corporativa assíncrona

Toda organização funciona como um sistema cujos elementos devem agir conjunta e sincronizadamente para, a partir da entrada de estímulos ou insumos, gerar saídas ou resultados previamente definidos. Cada elemento do sistema é um elo na *cadeia de produção de valor* que define e direciona toda organização. Cabe ao planejamento estratégico, no nível mais abrangente, determinar quais são esses elementos, quais as suas regras de funcionamento, seus ciclos concomitantes de ação e suas formas de interação.

Na abordagem tradicional do planejamento estratégico, as empresas estabelecem horizontes temporais (por exemplo, três ou cinco anos) e objetivos estratégicos bem definidos, a partir dos quais, numa análise regressiva (isto é, no eixo das pressuposições), serão especificadas metas gerais de atuação, por sua vez subdivididas em metas específicas para cada área organizacional. A tal hierarquia de objetivos e metas costumam corresponder diferentes temporalidades operacionais, de modo que as metas específicas por áreas normalmente devem ser cumpridas em períodos mais curtos (um ou dois anos, por exemplo), contribuindo para o cumprimento das metas gerais definidas para o horizonte temporal mais remoto, e assim por

²⁷ Como se percebe, a proposta feita aqui prende-se à concepção de estratégia descrita acima, no tópico 2.1.1.

diante.²⁸ A periodização das metas e objetivos resulta numa sincronização dos elementos do sistema, que deverão trabalhar harmoniosamente até o prazo final do planejamento.

Se por um lado a visão quantitativa e monolítica do ambiente externo tradicionalmente adotada pelas organizações brasileiras, como se viu acima (tópico 2.2.3.2), contribui para uma postura estratégica apaziguadora e pouco afeita a inovações, por outro lado a necessidade de estabelecer metas também quantificáveis e controláveis, capazes de garantir o funcionamento do sistema ao longo do tempo, reforça uma postura que busca a continuidade (e não a ruptura), o fluxo incremental (e não o salto qualitativo), a harmonia confortável entre as diversas áreas (e não o questionamento que lance a empresa rumo ao desconhecido). A maior parte da energia dos planejadores da empresa é, portanto, despendida em garantir a manutenção da máquina organizacional em operação sincronizada. A primazia conferida às metas e aos prazos acarreta ainda que sejam preferencialmente selecionadas apenas as análises do ambiente externo que não venham perturbar o funcionamento da organização – um ciclo vicioso que tende a perpetuar-se.

Esse tipo de planejamento sincrônico é, sem dúvida, muito importante para a empresa. Porém, por tudo quanto se disse, mostra-se inadequado e insuficiente para suas necessidades de sobrevivência no longo prazo.

Embora o planejamento tenha que respeitar os ciclos e prazos internos da empresa, o “pensamento” organizacional (ou seja, a empresa entendida como sujeito cognitivo coletivo) deve ter liberdade para interpretar adequadamente seus objetos de conhecimento. Organizações com foco exclusivamente no curto prazo mensurável estão seriamente ameaçadas de não perceber as oportunidades de fazer negócios com novos clientes potenciais e de perder os seus atuais clientes para velhos e novos concorrentes, cuja proposta de valor corresponda melhor às expectativas do futuro mercado. Voltadas para a administração do quantitativo, elas nada poderão fazer para adequar-se ao

novo ambiente, pois não terão construído a tempo as competências requeridas pelas mudanças qualitativas nas formas de atuação.

O foco no qualitativo e na pluritemporalidade não deve ser adotado em prejuízo do quantitativo de curto prazo, e sim articular-se com ele em equilíbrio. Cada visão tem sua função: o cenário multifacetado e sem prazos fixos confere um significado mais amplo às ações realizadas hoje pela empresa, e a gestão unívoca do dia a dia garante que ela sobreviva ao longo do tempo.²⁹

Desse modo, para retratar apropriadamente as diversas visões possíveis para as grandes questões que impactam sua atuação e os diferentes ciclos de “maturação” delas, o pensamento e o processo de planejamento estratégico da empresa podem adotar, tanto na perspectiva progressiva quanto na regressiva (cf. 3.2.3.1, acima), uma distinção entre dois tipos de abordagens:

- *Abordagem síncrona*: aplicada tradicionalmente na formulação da estratégia corporativa, permite à empresa pensar a reprodução e a evolução dos negócios, processos e estruturas dentro de períodos de planejamento definidos, de forma unívoca, coordenada e simultânea em todas as áreas organizacionais;
- *Abordagem assíncrona*: conjunto inovador de procedimentos, permite à empresa elaborar cenários prospectivos e planos estratégicos com visão plural e sem horizonte temporal fixo, respeitando os ciclos de cada tema focalizado e alcançando melhor compreensão dos desafios futuros.

Segundo essa proposta, a elaboração da estratégia assíncrona será anterior à da estratégia síncrona, que, por sua vez, será um corte vertical feito na estratégia assíncrona num determinado momento do tempo – por exemplo, um horizonte de cinco anos, como ilustra a Figura 12.

²⁸ A costumeira associação das metas táticas e operacionais com períodos de tempo mais curtos e das metas estratégicas com períodos de tempo mais longos leva muitos autores a empregar o fator cronológico na distinção conceitual entre os níveis estratégico, tático e operacional do planejamento empresarial, o que é um equívoco (ver, acima, tópico 2.1.1).

²⁹ Para compreender as grandes questões da atuação do BB, defendia-se levar em conta que cada uma tem seu próprio ciclo de maturação – e, portanto, uma temporalidade específica. Certos temas têm maturação rápida, mas outros só podem ser pensados no longo prazo – e não se está falando de um período de apenas cinco anos (horizonte do planejamento estratégico da maioria das empresas brasileiras). Exemplos de dimensões de rápida maturação no macroambiente são a introdução de novas tecnologias; os modismos culturais; as variações macroeconômicas; a sucessão de condições meteorológicas, etc. Por outro lado, algumas dimensões de lenta maturação no macroambiente de atuação empresarial são as mudanças de paradigmas tecnológicos; o quadro de valores culturais centrais; os modelos econômicos adotados pelas nações; os regimes climáticos, etc.

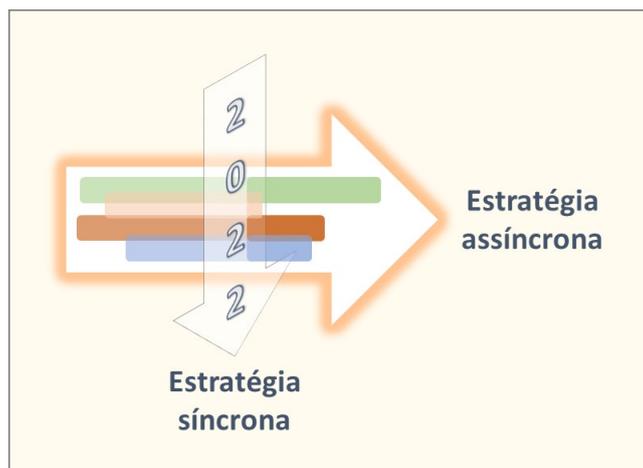


Figura 12

Ademais, por se tratar de um instrumento voltado para a gest\u00e3o da organiza\u00e7\u00e3o – portanto, necessariamente un\u00edvoco –, a estrat\u00e9gia s\u00edncrona ser\u00e1 apenas a alternativa escolhida entre v\u00e1rias outras poss\u00edveis, geradas a partir da estrat\u00e9gia ass\u00edncrona e mantidas em *stand by* pela \u00e1rea de planejamento da empresa, para eventual uso futuro.

A formula\u00e7\u00e3o da estrat\u00e9gia ass\u00edncrona, em conformidade com a natureza metaenunciativa da an\u00e1lise macroambiental, deve basear-se em cen\u00e1rios tamb\u00e9m ass\u00edncronos, isto \u00e9, proje\u00e7\u00f5es de futuros poss\u00edveis imaginados segundo diversas vis\u00f5es de mundo, para cuja elabora\u00e7\u00e3o, por sua vez, devem concorrer especialistas em diferentes \u00e1reas de conhecimento (inclusive semioticistas!).

A constru\u00e7\u00e3o de cen\u00e1rios ass\u00edncronos pode fazer-se, por hip\u00f3tese, mediante um modelo semelhante ao que Jacques Fontanille (1987) mobilizou para a descri\u00e7\u00e3o da dimens\u00e3o cognitiva do discurso, em que os objetos cognitivos definidos em diferentes campos de legitimidade sociocultural (as *taxonomias conotativas* que aparecem na Figura 11, acima) s\u00e3o inscritos no discurso (no caso, empresarial) mediante os fazeres de dois sujeitos: o *informador* e o *observador*.³⁰ O primeiro papel ser\u00e1 desempenhado pelos especialistas consultados, que se encarregar\u00e3o de selecionar os objetos cognitivos cristalizados pelos diferentes usos sociais e emit\u00ed-los, sob variadas perspectivas cognitivas, para o destinat\u00e1rio-empresa. O segundo papel, de sujeito observador, ficar\u00e1 evidentemente a cargo dos respons\u00e1veis pelas an\u00e1lises do ambiente externo, que, enquanto delegados da empresa, encarregar-se-\u00e3o de entretecer com os objetos transdiscursivos recebidos do informador um (ou v\u00e1rios) discurso(s) pass\u00edvel(eis)

de utiliza\u00e7\u00e3o no planejamento estrat\u00e9gico.

A localiza\u00e7\u00e3o e sele\u00e7\u00e3o dos temas que entrar\u00e3o nos cen\u00e1rios e, em seguida, na estrat\u00e9gia corporativa ass\u00edncrona deve levar em conta o estatuto veridict\u00f3rio do ambiente externo (cf. t\u00f3pico 2.2.3.1.1, acima). Assim, por exemplo, segundo determinada vis\u00e3o de mundo, a dura\u00e7\u00e3o curt\u00edssima do ciclo de um tema econ\u00f4mico como a infla\u00e7\u00e3o (que varia m\u00eas a m\u00eas) pode ser mero mascaramento de outras quest\u00f5es econ\u00f4micas (o d\u00e9ficit estrutural das contas p\u00fablicas) ou mesmo da influ\u00eancia de quest\u00f5es normalmente definidas em outros campos de legitimidade (o boicote das camadas sociais dominantes \u00e0 postura pol\u00edtica de um determinado governo); j\u00e1 segundo outra vis\u00e3o de mundo, a flutua\u00e7\u00e3o inflacion\u00e1ria pode ser creditada diretamente \u00e0 imper\u00edcia da pol\u00edtica econ\u00f4mica governamental e, nesse caso, manter-se circunscrita aos limites do curto e m\u00e9dio prazos.

Ainda que todos os procedimentos requeridos para a elabora\u00e7\u00e3o dos cen\u00e1rios e da estrat\u00e9gia ass\u00edncronos devam ser pormenorizados com vistas \u00e0 aplica\u00e7\u00e3o pela empresa, pode-se antecipar que haver\u00e1 tr\u00eas grupos de an\u00e1lises do ambiente externo, que originar\u00e3o tr\u00eas tipos de propostas estrat\u00e9gicas:

- a. *an\u00e1lises consensuais* – constru\u00eddas a partir de temas e tend\u00eancias apontados pela maioria dos informadores –, que dar\u00e3o origem a propostas de *estrat\u00e9gias objetivas*;
- b. *an\u00e1lises n\u00e3o consensuais* – constru\u00eddas a partir de temas apontados pela maioria dos informadores, que, por\u00e9m, diverjam quanto a aspectos como estatuto veridict\u00f3rio, significado contextual mais

³⁰ O autor assim os define: “On appellera *observateur* exclusivement un sujet cognitif *recepteur* dot\u00e9 de l'*hyper-savoir* minimum (il sait qu'il y a quelque chose \u00e0 savoir), et *informateur* un sujet cognitif *emetteur* dot\u00e9 de l'*hyper-savoir* minimum (il sait qu'il y a quelque chose \u00e0 faire savoir); [...]” [Chamaremos *observador* exclusivamente o sujeito cognitivo receptor dotado do *h\u00edper-saber m\u00ednimo* (ele sabe que h\u00e1 algo a se saber), e *informador* um sujeito cognitivo emissor dotado do *h\u00edper-saber m\u00ednimo* (ele sabe que h\u00e1 algo a se fazer-saber);] (Fontanille, 1987, p. 74).

amplo e tendências de desdobramentos –, que darão origem a propostas de *estratégias alternativas*;

- c. *análises dissensuais* – construídas a partir de temas e tendências não usuais apontados por poucos informadores –, que darão origem a propostas de *estratégias disruptivas*.

Desse modo, os rumos apontados para a empresa na estratégia assíncrona servirão de contexto mais amplo para a formulação da estratégia síncrona e sua implantação. A estratégia assíncrona, dirigindo extensamente a construção do pensamento estratégico, fornecerá critérios para a seleção das alternativas estratégicas intensivas propostas na estratégia síncrona³¹: a escolha deverá recair sobre as alternativas que melhor atendam aos objetivos de ambas.³²

3 Conclusão

Ao fim deste breve panorama, o autor sustenta a convicção de que, para além do que já se fez em termos de sua aplicação ao universo empresarial, a semiótica greimasiana tem muito a contribuir para o desenvolvimento de modelos para a gestão estratégica. Obviamente, devem-se transpor as barreiras erguidas entre o mundo acadêmico, em que transitam os semioticistas, e o mundo da atuação competitiva com fins econômicos, habitado pelos administradores de empresas. O primeiro é o espaço da reflexão, do debate, da argumentação e da crítica, características que impõem um andamento desacelerado dos processos. A empresa é quase o inverso: espaço da decisão, da ação, da emissão e cumprimento de ordens, da mobilização em torno de metas a atingir – atributos que exigem ciclos rápidos. Buscando conciliar ambos em sua trajetória profissional, vivenciaram-se as dificuldades, mas também as potencialidades dessa convivência. Que este texto sirva como testemunho de uma experiência e de inspiração para muitas outras.

Os trabalhos desenvolvidos para o banco têm um problema congênito, aos olhos do semioticista: ainda que inspirados numa teoria rigorosa, não têm caráter científico, posto que são “receitas” de atuação prática,

dependentes da maior ou menor habilidade de quem as formula (e, portanto, sujeitas a múltiplas variações ou aperfeiçoamentos). Já na visão do gestor de empresa, o defeito é serem demasiado “teóricos”, fazerem-no “perder tempo” com seu arrazoado incompreensível e dificultarem a aplicação imediata.

Reconhece-se ainda que carecem de sistematização e aprofundamento teórico, além de suplementos capazes de realmente fornecer ferramentas de aplicação à prática dos planejadores e gestores. Isso é desejável e também possível, como demonstrou a assimilação do modelo de posicionamento de marketing à estratégia corporativa formal do Banco do Brasil, relatada no início do texto.

Pode-se, ao menos, postular que a semiótica aponta novos caminhos para os profissionais da administração. E, numa atitude de abertura ao diálogo, prenciar a possibilidade de estudos que façam o caminho inverso, buscando conhecer as contribuições que a teoria da estratégia empresarial, nascida de uma prática cada vez mais ágil e complexa, é suscetível de aportar para a semiótica. ●

Referências

- Banco do Brasil
2014. *Terminologia DIREM*. Brasília: Diretoria de Estratégia da Marca. Documento divulgado na intranet da empresa. [Arquivo do autor]
- Castor, Belmiro Valverde Jobim; Zugman, Fábio
2008. *Dicionário de termos de estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Floch, Jean-Marie
2002. *Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, les stratégies*. 4.ed. Paris: PUF.
- Fontanille, Jacques
1987. *Le savoir partagé*. Paris-Amsterdam, Hadès-Benjamins.

³¹ A propósito da definição semiótica dos termos *extensivo/intensivo*, consulte-se o verbete correspondente em Greimas e Courtés, 1986.

³² Num exemplo hipotético (em que se supõe tenham ocorrido debates e sido definidas algumas das tendências de futuro):

- o cenário síncrono tradicionalmente aceito, com visão limitada a cinco anos, poderia indicar a oportunidade de a empresa investir em operações na região Nordeste, que tem apresentado taxas de crescimento superiores às do país como um todo;
- o cenário assíncrono, porém, sem limitação temporal, poderia mostrar que: a) segundo um cenário consensual de longuíssimo prazo, os especialistas externos concordam objetivamente que um fator climático (o aquecimento global) irá afetar o campo de legitimidade econômico na região sob análise; b) dois cenários não consensuais são possíveis, de acordo com as diferentes visões sobre o desdobramento futuro do tema:
 - uma projeção otimista (hoje majoritária entre os especialistas) indicaria que tal estratégia síncrona pode ser prejudicial para a empresa no curto e médio prazos, devido ao aquecimento do planeta que levará a um processo de desertificação da região; mas, no longo prazo, com a adoção de medidas preventivas ou adaptativas, a economia nordestina voltará a crescer e render frutos para a empresa;
 - uma projeção pessimista (atualmente minoritária) indicaria que tal estratégia síncrona pode ser prejudicial para a empresa, pois até o final do século o Nordeste sofrerá um processo de desertificação irreversível como decorrência do aquecimento global, o que acarretará maior êxodo populacional e esvaziamento econômico.

- Greimas, Algirdas Julien; Courtés, Joseph
1986. *Sémiotique: dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Volume II. Paris: Hachette.
- Greimas, Algirdas Julien; Courtés, Joseph
1993. *Sémiotique: dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. 3.ed. Paris: Hachette.
- Greimas, Algirdas Julien; Fontanille, Jacques
1991. *Sémiotique des passions*. Paris: Seuil.
- Lopes, Paulo Eduardo
1999. *A desinvenção do som: leituras dialógicas do tropicalismo*. Campinas: Fontes.
- Lopes, Paulo Eduardo
2003. Semiomarketing 2: posicionamento de uma instituição financeira. *INESC em Revista*. Unaí (MG): INESC, ano 1, nº 1, p. 27-35.
- Lopes, Paulo Eduardo
2005. *Premissas metodológicas do posicionamento BB*. Brasília: Banco do Brasil (Diretoria de Estratégia Organizacional). Documento divulgado na intranet da empresa. [Arquivo do autor]
- Lopes, Paulo Eduardo.
2014. *Estratégia: algumas definições de conceitos*. Brasília: Banco do Brasil (Diretoria de Estratégia da Marca). Documento divulgado na intranet da empresa. [Arquivo do autor]
- Lopes, Paulo Eduardo; Iasbeck, Luis Carlos; Porto, Sérgio Dayrell; Prates, Eufrasio
2001. Semiótica: método-lógico para o estudo da Comunicação. *Galáxia*. n. 1. São Paulo: EDUC, p. 129-143.
- Lopes, Paulo Eduardo; Mandel, Pérsio Alberto; Medeiros, Alexandre Stilben; Porto, Elvio Corrêa
2009. Mapeamento histórico do Banco do Brasil. In: Barbieri, José Carlos; Simantob, Moysés Alberto (orgs.). *Organizações inovadoras do setor financeiro: teoria e casos de sucesso*. São Paulo: Saraiva, p. 81-112.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane
2012. *Administração de marketing*. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Ortiz, Renato
1983. Introdução. In: Bourdieu, Pierre. *Pierre Bourdieu: sociologia*. São Paulo: Ática.
- Mintzberg, Henry
2004. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, Michael E.
1986. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Dados para indexação em língua estrangeira

Lopes, Paulo Eduardo

Contributions de la sémiotique greimassienne à la stratégie d'entreprise

Estudos Semióticos, vol. 14, n. 1 (edição especial) (2018)

ISSN 1980-4016

Résumé: *Afin de mettre à l'épreuve les capacités opérationnelles de la démarche sémiotique dans l'univers des sociétés, le présent article décrit des expériences vécues d'emploi de la sémiotique greimassienne pour la gestion stratégique dans une entreprise du secteur financier. À la différence de la plupart des initiatives précédentes - axées sur tel ou tel segment du marketing, comme le branding et la publicité - cette étude se concentre sur un certain nombre d'apports théoriques visant à la redéfinition de concepts et au développement de nouvelles méthodes pour les pratiques managériales, telles que le modèle de relation avec les clients, l'analyse macro-environnementale et le processus de planification stratégique.*

Mots-clés: *Sémiotique greimassienne ; gestion d'entreprise ; stratégie ; planification*

Como citar este artigo

LOPES, Paulo Eduardo. Contribuições da semiótica greimassiana para a estratégia empresarial. *Estudos Semióticos*. [on-line], volume 14, n. 1 (edição especial). Editores convidados: Waldir Bevidas e Eliane Soares de Lima. São Paulo, março de 2018, p. 83-107. Disponível em: (www.revistas.usp.br/esse). Acesso em "dia/mês/ano".

Data de recebimento do artigo: 05/12/2017

Data de sua aprovação: 10/01/2018
