

1 Introdução a Administração Estratégica

1.1 Introdução

Afinal, o que é estratégia? Bom, podemos responder isso, da seguinte forma. O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER; MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995). Segundo Mintzberg e Quinn (1991), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001). Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE; MENDES, 2001).

Durante a primeira metade do século XX nenhuma empresa se preocupava em formular estratégias para atingir resultados, simplesmente porque o ambiente externo não exercia influências relevantes para o seu desempenho. Um planejamento orçamentário, baseado na capacidade produtiva e metas comerciais estabelecidas no plano anual eram suficientes para seu bom desempenho e permanência no mercado. Ao longo da segunda metade do século XX, mais precisamente logo após o fim da Segunda Guerra Mundial (1946), surgiram as ameaças externas ao desempenho das empresas, através da concorrência acirrada pelos mesmos clientes, que por sua vez se tornavam cada vez mais exigentes, exigindo que as empresas se aprimorassem, tanto nas relações com o mercado, quanto na produtividade, otimizando seus processos internos através de aquisição de novas tecnologias e capacitação de seus empregados. O planejamento estratégico passa, então, a ser a ferramenta de gestão adotada pelas empresas, cuja finalidade principal era buscar o maior número de elementos para se diminuir os riscos e as incertezas provenientes do ambiente externo.

Então, estratégia pode ser definida como o posicionamento racional e consciente da empresa em determinado mercado, com determinados produtos ou serviços, para um determinado segmento de clientes. Quanto mais essa posição, ocupada pela empresa, se diferenciar dos seus concorrentes mais chance de sucesso terá em um ambiente de acirrada competitividade.

A estratégia dá o rumo, ou seja, ela serve de bússola para uma empresa, para que mantenha a rota em seu ambiente. A estratégia permite a concentração de esforços, ou seja, toda a empresa se organiza alinhada a uma estratégia. A estratégia define a organização, ou seja, é um meio prático para as pessoas compreenderem a empresa e a diferenciarem das outras. A estratégia dá sentido às coisas, ou seja, ela ajuda a entender as razões de determinada ação. A estratégia é fonte de coerência interna, ou seja, ela procura a ordem e não a ambigüidade. O problema é que justamente na incoerência é que a criatividade encontra seu fertilizante. Em resumo, a estratégia serve para definir o rumo da empresa e com

isso resolve os grandes problemas da empresa deixando as pessoas liberadas dos pequenos detalhes.

De acordo com Porter, o objetivo de uma estratégia empresarial é dotar a empresa de uma posição favorável em uma indústria, de modo que ela se possa defender melhor dos seus concorrentes. Este define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores.

QUADRO SÍNTESE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

- Estratégia pode ser tanto planejamento como modelo. As organizações planejam o futuro e procuram modelos no passado. Pode-se falar da estratégia desejada e da estratégia executada.
- A estratégia do posicionamento olha para baixo (até o ponto em que o produto encontra o cliente) e para fora (para o mercado). A estratégia perspectiva olha para dentro (da empresa) e para o alto (buscando visão ampla).
- A estratégia pode ainda ser uma armadilha para ameaçar um concorrente.
- São quatro as funções da estratégia para as empresas:
 - a. Dar o rumo.
 - b. Concentrar os esforços.
 - c. Definir a organização.
 - d. Ser uma fonte de coerência interna.
- Para cada vantagem dessas, há uma desvantagem.
- Entre as escolas, as discordâncias são grandes sobre quem deve ser o estrategista de uma empresa. Um criador-empreendedor ou um grupo de pessoas que refletia a pluralidade cultural da organização? Ou ainda um profissional que esteja voltado para o mundo exterior?
- Os fracassos de maior repercussão na área da administração estratégica couberam a executivos que levaram muito a sério uma única escola de pensamento.

O quadro a seguir, apresenta definições de estratégia empresarial, segundo diversos pensadores acadêmicos.

Quadro 1: Estratégias empresariais, segundo autores contemporâneos.

AUTOR	PALAVRAS-CHAVE
MINTZBERG	Futuro Decisão Resultados Programação
ANSOFF	Negócio Atual Tendências Decisão Concorrência Produtos e Serviços
PASCALE	Seleção de oportunidades Produtos e Serviços Investimento de Recursos Objetivos
CHANDLER	Metas e objetivos de longo prazo Cursos de ação Alocação de recursos
HAMPTON	Vantagens da empresa em relação aos desafios do ambiente Adaptação da empresa ao ambiente

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

1.2 Processo estratégico

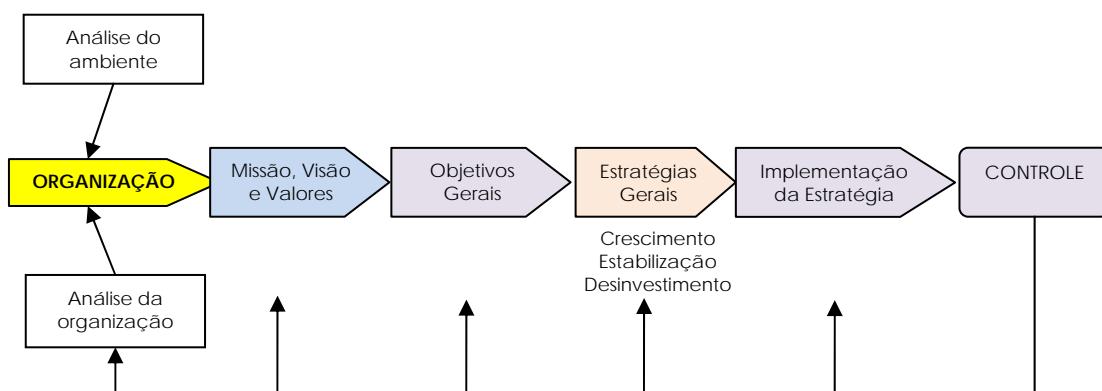
Após a definição de estratégia, precisamos entender o significado do processo estratégico. O processo estratégico é a formulação de como a estratégia deve ser desenvolvida e conscientemente formulada (ANDREWS, 2001). De acordo com o pesquisador, o processo estratégico, é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

Apesar do caráter contingencial do problema, que tem originado uma substancial proliferação de abordagens, podemos de uma forma ampla, considerar, no essencial, três linhas básicas:

- A formação da estratégia como um processo racional e formal,
- A formação da estratégia como um processo negociado
- A formação da estratégia como um processo em construção permanente

Figura 1: Processo da Administração Estratégica



Fonte: elaborado pelo autor (2010).

1.2.1 Análise Interna e Externa

A estratégia competitiva parte do pressuposto que a resposta e adaptação de uma empresa ao ambiente são determinantes para a sua sobrevivência.

Ao analisar o ambiente a empresa precisa considerar duas perspectivas: o macro ambiente e o micro ambiente. O macro ambiente engloba as questões mais gerais envolvendo demografia, sociedade, economia, política e tecnologia. O micro ambiente engloba as cinco forças mais próximas à organização que moldam a competição e que causam impactos diretos na habilidade de servir adequadamente os mercados alvo: compradores, competidores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

1.2.2 Missão, Visão e Valores

A missão é o propósito central para o qual a pessoa, grupo ou organização é criada. A criação da visão é a representação da excelência – o que a pessoa, grupo ou empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro. Os valores são os princípios, os padrões, as ações que as pessoas representam numa empresa, que elas considerem naturalmente válidos e de máxima importância (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998). Esses três princípios compartilhados são capazes de reunir as pessoas em torno de objetivos que a empresa almeja alcançar, pois identificam em cada colaborador os valores pessoais que podem ser direcionados produtivamente para o fim comum da organização.

1.2.3 Responsabilidade Socioambiental

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Para Murray e Montanary (1986), o papel da empresa como agente socialmente responsável seria cumprido na medida em que esta proporcionasse uma melhoria nas condições de vida da sociedade, atendendo a seus desejos e necessidades. De acordo com esta visão, a empresa deve agregar valor a todos os *stakeholders*, sem priorizar apenas os interesses dos proprietários. Deve, assim, assumir múltiplas metas e não apenas a única função de maximização da riqueza do acionista.

Seus argumentos são reforçados na atual conjuntura empresarial, caracterizada pelo aumento da concorrência e das exigências dos clientes (resultado da internacionalização dos mercados) e na afirmativa de que cumprir apenas as obrigações legais e gerar empregos não credencia nenhuma empresa como socialmente responsável (CAMPANHOL; BREDA, 2005).

No atual ambiente econômico, um posicionamento socialmente responsável por parte das organizações vem sendo cada vez mais valorizado pelo mercado consumidor, de forma a se tornar uma condição imprescindível para o sucesso empresarial. Assim, ações sociais não devem ser encaradas como custos, mas sim como investimento capaz de agregar valor junto aos clientes, gerando vantagem competitiva.

Desta forma, se reconhece que a empresa tem como objetivo principal à maximização de riqueza, no entanto, deixa-se bem claro que para tal concretização é essencial que a empresa mantenha ações de caráter social (estratégia), uma vez que sua dependência para com a sociedade exige que esta tenha dela uma imagem apropriada, ou sua continuidade pode ser comprometida.

1.2.4 Formulação da estratégia

Ansoff (1965), Hofer e Schendel (1979), conceituam a formulação da estratégia como um processo através do qual os gerentes usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade de recursos internos a fim de se decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos de ação para realizar estas metas. Neste processo, é fundamental a aplicação da famosa noção de SWOT – a avaliação dos pontos fortes [Strengths] e dos pontos fracos [Weaknesses] da organização à luz das Oportunidades [Opportunities] e das ameaças [Threats]

1.2.5 Implementação da estratégia

Na implementação, ao contrário da formulação da estratégia, todas as pessoas da organização necessitam ser envolvidas no processo, assim como todas as unidades de negócios e de apoio. Portanto, a implementação leva à análise através do monitoramento do impacto

de cada ação proposta sobre clientes, mercado e comunidades (SENGE et. al,1999; O'REGAN e GHOBADIAN, 2002; e KAPLAN e NORTON, 2000). Dessa forma, segundo Freedman (2003) e Mintzberg et. al (2006), o papel da liderança pessoal é fator decisivo na realização da estratégia, pois sua implementação passa a ser o trabalho do dia-a-dia na organização, onde cada um necessita realizar o seu trabalho corretamente.

A implementação da estratégia necessita ser acompanhada de forma sistemática ao longo de sua execução, pois é um processo dinâmico e adaptativo e não uma ação isolada (HREBINIAK, 2006). Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) também referem que não basta fazer planos, pois estes não são "auto-implantáveis"; é necessário o acompanhamento sistemático.

1.2.6 Controle

A etapa de controle deverá permitir a consulta de quaisquer situações de metas, projetos e atividades, como aquelas que estão em dia, em atraso, realizadas, paradas, sem informação, canceladas, etc. Estas descrições adaptam-se à cultura de cada empresa, ficando a cargo do executivo defini-las. Os gerentes deverão ter acesso a gráficos de tipos variados, como barras, linhas, pizzas, tendências, múltiplas variáveis, etc. dependendo da configuração que for dada a cada indicador ou índice de desempenho. Estes gráficos poderão estar atrelados a desempenhos de grandezas qualitativas, como o progresso das metas de um projeto, ou ainda a grandezas quantitativas, como indicadores de lucratividade, faturamento por produto, etc.

O responsável pelo planejamento deverá fazer um balanço periódico do progresso de todo o plano de gestão, mediante a atribuição de pesos e percentuais de realização a cada uma das metas, dando um panorama global da realização do plano. Esta periodicidade pode ser escolhida pela organização. Os relatórios, gráficos e tabelas geradas serão insumos das reuniões gerenciais de avaliação do plano de gestão, onde os decisores farão a análise da administração estratégica.

1.3 Evolução do Pensamento Estratégico

A evolução histórica do pensamento estratégico se deu mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de idéias anteriores. O quadro 2 apresenta as escolas do pensamento estratégico com suas características principais.

As sucessivas escolas do pensamento estratégico são apresentadas com base no modelo desenvolvido por Gluck, Kaufmann e Walleck (1980). Assim cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas (Ver Quadro 2).

Quadro 2: Evolução do Pensamento Estratégico

Descrição	Evolução do Pensamento Estratégico				
	Planejamento Financeiro	Planejamento A Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Características Principais	Orçamento anual Controle financeiro Administração por Objetivos (APO)	Projeção de Tendências Análise de lacunas Curva de experiência Estudo de cenários	Pensamento Estratégico Análise de mudanças no ambiente Análise dos recursos internos e competências Alocação de recursos Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria Contexto econômico e Competitivo Estratégias genéricas Cadeia de valor Foco na análise e implementação Pesquisas e informações com base analítica	Pensamento Sistêmico Integração entre planejamento e controle Coordenação de todos os recursos para o objetivo Organização estratégica Direção Estratégica Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: adaptado de Gluck, Kaufmann, e Walleck, 1980.

Quadro 2 - Evolução do pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Gluck, Kaufmann e Walleck (1980)

1.3.1 Escola do Planejamento Financeiro

Esta escola se refere à primeira fase da evolução do pensamento estratégico, na década de 1950. Neste período, foi verificada a necessidade de transformar o que era controle financeiro em planejamento financeiro. Este controle, na época, era exercido por meio da aprovação de um orçamento por parte da alta administração da empresa, que serviria como ferramenta de controle sobre o desempenho dos negócios em relação aos marcos contidos no orçamento anual.

A Escola de Planejamento Financeiro atuava de forma vertical, de cima para baixo, pois havia apenas um executivo, percebido como o estrategista do processo, que tomava as decisões referentes ao orçamento. O instrumento de referência era o orçamento anual, e o processo era extremamente formal e programado, apesar de simplificado: A organização estimava seus gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos para os objetivos planejados. Uma das características desta corrente estratégica era a ênfase na Administração Por Objetivos (APO), ferramenta elaborada por Peter Drucker.

A APO, neste caso, era reduzida ao controle financeiro. Nota-se que ações emergentes eram ignoradas.

1.3.2 Escola do Planejamento de Longo Prazo

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos, na década de 60, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada em longo prazo. Como consequência, os planos de longo prazo tornaram-se projeções de lucro (prazo superior a dez anos) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura, se é que algum mecanismo seja realmente capaz.

1.3.3 Escola do Planejamento Estratégico

Então, nos anos 70, houve um grande salto com o surgimento do que chamamos hoje de “Escola do Planejamento Estratégico”, no qual a técnica mais clássica era a análise de mudanças no ambiente, denominada SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats -, desenvolvida em Harvard.

1.3.4 Escola da Administração Estratégica

O conceito de administração estratégica tem evoluído através dos tempos e continuará a evoluir. Como resultado, é visível a falta de um consenso de conceitos acerca do termo. No entanto, apesar dessa divergência conceitual, a administração estratégica é executada em várias organizações atualmente e muitas delas se apresentam consideravelmente beneficiadas.

A administração estratégica é definida por Certo e Peter et al (2005, p. 3) como: “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Tal definição indica que os gestores se empenhem em uma série de etapas, dentre as quais está inserida a realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e o consequente exercício do controle estratégico.

Wright (2000) afirma que a administração estratégica é um termo mais amplo, que abrange não somente a administração das etapas anteriormente citadas, mas também, os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Assim, a administração estratégica pode ser entendida como uma série de etapas que a alta administração deve realizar, incluindo as seguintes linhas de atividades:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar seus pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios ou no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e os passíveis de melhoria com as oportunidades e ameaças advindas do meio externo;
5. Implementar as estratégias e;
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

1.3.5 Escola da Gestão Estratégica

Na década de 90, se destaca a Escola da Gestão Estratégica que vivenciou a abertura de mercado, a acirrada concorrência, o código de defesa do consumidor, o elevado grau de exigência dos clientes e um colaborador mais reivindicador.

Esta escola utiliza todas as boas “heranças” deixadas pelas escolas anteriores: (a) o controle do orçamento, mas acompanhado do planejamento; (b) a técnica de elaboração de cenários, divididos em otimistas, neutros e pessimistas, considerando que o “futuro é incerto”; (c) a análise SWOT e análise das cinco forças de Porter.

A Escola da Gestão Estratégica é a mais adequada para toda organização, devido à dinamicidade do mercado, onde implementar e acompanhar sistematicamente são tão importantes quanto planejar. De acordo com Tavares (2005), a dinamicidade do mercado é representada por constantes mudanças provocadas pelo ambiente externo à organização. Nesse novo mercado, o cliente passou a ter atenção especial, seja cliente externo ou interno.

1.4 Competitividade

A competitividade é o grande desafio enfrentado principalmente pelos países em desenvolvimento, pois para ser competitivo, é necessária uma série de variáveis que operem sobre as possibilidades de competir em mercados cada vez mais disputados.

A palavra competitividade não possui um conceito claro. Utiliza-se a palavra competitividade, de uma forma ampla e genérica, para expressar comparação, competição, possuir vantagens. Enfim, a competitividade expressa um conjunto de fatores de gestão, de inovação, de produção e de recursos humanos. Assim como uma organização, um setor, um conjunto de atividades pode ser considerado competitivo, por possuírem características e condições propícias. (BARBOSA, 1999).

Exercícios

Bibliografia

- BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais**. In: RODRIGUES, S. B. (org.) *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPANHOL, E. M.; BREDA F. A. Responsabilidade Social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*. Mar./Apr., p. 26-31, 2003.
- HOFER, C. W. E SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul, MN: West, 1978.
- HREBINIAK, L. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- INSTITUTO ETHOS**. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 15 de jul. de 2010.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B; LAMPEL, J; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MURRAY, K. B.; MONTANARI, J. R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 815-827, 1986.
- O'REGAN, N; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, v. 40, n. 7, p. 663-671, 2002.
- SCOTT, D. C.; JAFFE, T. D.; TOBE, R. G. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SENGE, P. M; KLEINER, A; ROBERTS, C; ROSS, R; ROTH, G; SMITH, B. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.