



Gestão Estratégica: Introdução

Gestão estratégica é nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro. (Liam Fahey)¹

INTRODUÇÃO

Estratégia é a palavra-chave da modernidade, conforme esclarece Williams (1976). Em que termos etimológicos, ela provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar. Nessa língua, encontra um leque de extensões, ligadas principalmente ao ato de guerrear, como *strátégos*, ou o general, o chefe militar, o ministro da guerra; *strategicós*, o próprio do general chefe; *strátégema*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *strátégion*, ou tenda do general, local de reuniões militares, *stráteuma*, ou exército em campanha; entre outras (Pereira, 1969).

O vocábulo estratégia surgiu na língua inglesa apenas no final do século XVII, para designar alguma coisa feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, que implica o comportamento inverso. Estes conceitos já faziam parte da clássica obra de Sun Tzu escrita em 500 A.C. – “A Arte da Guerra”, na qual se percebe que a maioria dos princípios básicos da definição e aplicação da “estratégia” são originados, muito antes da era cristã, seja no tempo de Péricles, para apontar as atividades de liderança, oratória ou poder, ou seja no tempo de Alexandre da Macedônia, para indicar um sistema unificado de Governo (Quinn, 1992; Whipp, 1996).

De várias maneiras, tal uso da estratégia chegou à época contemporânea, por exemplo, nos escritos datados do século XIX do general prussiano Carl von Clausewitz, sugerindo como administrar os exércitos em épocas de conflitos e, mais tarde, no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison sobre as ações francesas na Primeira Guerra Mundial e nas manobras de batalha elaboradas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial. (Quinn, 1992).

Nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (Hatch, 1997). Conforme observa Quinn (1992), atividades ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

¹ Texto extraído da introdução do primeiro capítulo do livro: MBA: Curso Prático de Estratégia – Liam Fahey e Robert Randall – Editora Campus

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é encontrado com diferentes conotações em diferentes contextos, seja na esfera teórica da academia, ou seja na vida real de organizações. Além disto, este é um conceito que ao ser incorporado ao vocabulário da ciência da administração, veio evoluindo ao longo das últimas décadas a partir de contribuições de diversos pesquisadores na área, portanto, uma definição exata, precisa e única para estratégia não será encontrada, mas sim uma miríade de definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas, principalmente na academia, sendo que várias delas tem sido validadas e utilizadas por muitas empresas da vida real, enquanto, muitas outras definições tem se constituído em modismo passageiro e não se consolidaram.. A este respeito, Mintzberg e Quinn (1995) se manifestam afirmando *“que não há uma definição única, universalmente aceita, mas, que entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas”*.

A respeito das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresenta-se algumas dentro desta vasta literatura, de acordo com a visão dos autores abaixo relacionados.

Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (citados por Mintzberg et al., 2000:28), a estratégia é vista como: *“a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”*.

Ansoff (1965) explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo: *“o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”*.

Porter (1996) e Mintzberg et al. (2000), afirmam que a estratégia *“é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.”*

Para Shumpeter (*apud* Mintzberg et al, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista *“como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro”*.

De acordo com Bruner, (*apud* Mintzberg et al., 2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelo mesmo autor), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e este é um como conceito é de difícil realização.

Senge (1990) e Quinn (*apud* Mintzberg et al., 2000), afirmam que a estratégia *“é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.”*

Ainda segundo os autores, talvez não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito de sua natureza, são elas (adaptado de Chaffee citado por Mintzberg et al., 2000): a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; ela é complexa, pois as mudanças podem modificar as organizações; afeta o bem-estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizadas como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativo e de negócios); e por ultimo, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja, exercícios conceituais e analíticos.



Uma vez que não existe uma única definição para o conceito da estratégia, e sim várias definições que foram formuladas em função de um contexto específico, é possível identificar na literatura autores consagrados que fizeram, a partir de sua ótica e experiência pessoal, sínteses dos diversos conceitos existentes, analisando o que há de mais consistente e maduro sobre o assunto e agrupando-os em famílias afins.

TIPOLOGIAS E ESCOLAS SOBRE ESTRATÉGIA

A Natureza da Estratégia

Segundo Mintzberg (2000, p.21), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem na atualidade alguns pontos gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. De acordo com Chaffee (1985):

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente – Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

A essência da estratégia é complexa – Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva.

A estratégia afeta o bem-estar geral da organização – Decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem estar geral da organização.

A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo – O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.

As estratégias não são puramente deliberadas – Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.

As estratégias existem em níveis diferentes – As empresas têm estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada negocio?)”.

A estratégia envolve vários processos de pensamento – A estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Para Mintzberg *et al* (2000, p.22), a estratégia tem quatro fortes características: (i) – ela fixa uma direção; (ii) – focaliza os esforços; (iii) – define a organização e (v) – provê consistência a organização. Entretanto, para cada uma destas características existem, vantagens e desvantagens associadas a ela conforme se verifica de forma resumida no Quadro 1.



A estratégia ..	Vantagem	Desvantagem
fixa a direção	O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue unida e coesa através do ambiente.	A direção estratégica pode constituir um conjunto de objetivos que oculta perigos em potencial. Portanto, embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, um pouco por vez, olhando com cuidado para a frente, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro
focaliza o esforço	A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevêm o caos.	O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode se tornar demasiado embutida no tecido da organização.
define a organização	A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.	Definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.
provê consistência	A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação.	A criatividade floresce na inconsistência – descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades; apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens associadas a Estratégia

O ponto a destacar é que a estratégia estabelece algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo, e permite, com isso, que as pessoas possam ser produtivas ao invés de ficar discutindo quais devem ser os próximos passos a serem dados pela organização. A arte está em como fazer isso, de forma continuada.

As abordagens para Estratégia

Whittington (2002) em seu livro “O que é estratégia” propõe quatro abordagens genéricas para a conceituação de estratégia que se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: (i) - os resultados das estratégias e (ii) - os processos pelas quais ela é levada ao termo.

Estas quatro abordagens são as seguintes:

A abordagem Clássica, a mais antiga e ainda a mais influente conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir a abordagem Evolucionária, se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substituem a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.



Esta abordagem (Ansoff, 1979; Porter, 1980) apresenta a formação de estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo da empresa. Baseada em um processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental e a organização, aliado à uma análise racional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados.

A abordagem evolucionista (Freeman & Boeker, 1984; Hannam & Freeman, 1988), que por outro lado, descarta completamente qualquer possibilidade de planejamento racional, pois mudanças ambientais são consideradas impossíveis de prever, e escolhas gerenciais não tem nenhuma influência nos destinos da organização. A principal força é o mercado que seleciona os mais aptos a sobreviverem.

A abordagem processualista (Cyert & March, 1963; Mintzberg, 1987) que considera a racionalidade do planejamento imperfeita e não concorda com a fé dos evolucionistas na supremacia das forças de mercado. Para esta abordagem, diferenças individuais de interesses, e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados, mas, por outro lado, imperfeições do mercado permitem a existência de estratégias não-ótimas que emergem de um padrão de decisões passadas.

A abordagem da perspectiva sistêmica (Whitley, 1991; Whittington, 1992) que é menos pessimista sobre a possibilidade do estrategista realizar uma análise racional e formular estratégias globais. Contudo, o contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge. Assim, o processo é concebido como racional, mas guiado por objetivos pluralísticos e não somente pela maximização de lucros. Normas individuais e culturais podem impor outros objetivos que conflitam com a maximização de lucros.

Em resumo, Whittington (1993) propõe que duas dimensões são as diferenças fundamentais que caracterizam cada uma destas abordagens: (i) os resultados da estratégia (maximização de lucros ou resultados múltiplos); e (ii) a natureza do processo de formação de estratégia (deliberado ou emergente).

As abordagens clássica e evolucionária visualizam um único resultado surgindo do processo estratégico, ou seja, a maximização de lucros é o único objetivo organizacional. Por outro lado, as abordagens sistêmica e processual consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, tais como, coalizões de poder ou indivíduos poderosos dentro da organização restringem o atingimento da maximização de lucros (abordagem processual), enquanto o contexto social das organizações pode restringir a maximização de lucros, forçando-as a considerar a influência de valores e ideologias (abordagem sistêmica).

As Escolas do Pensamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) escreveram “Safári de Estratégia”, após uma grande revisão da literatura existente sobre Estratégia e Planejamento Estratégico. Este livro traz uma síntese dos pensamentos solidificados sobre o assunto nas últimas décadas. Para os autores, as mais relevantes contribuições do assunto puderam ser classificadas em dez pontos de vista distintos, a maioria do qual, na opinião deles, de uma forma ou de outra foram validadas na prática gerencial ao longo dos anos. Os autores as denominaram como: as dez escolas de pensamento estratégico.



i) Escola do Design (CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1965)

A formulação da estratégia como um processo de concepção, pautado pela Análise SWOT² para a criação da estratégia. A escola considera estratégia racional e lógica, feita pelo executivo principal. O processo de implementação apresenta separação estanque da fase de formulação, somente possível quando a estratégia for única, simples e explícita. A principal crítica a escola do *design* é a inflexibilidade da estratégia.

ii) Escola de Planejamento (ANSOFF, 1965)

A formulação da estratégia como um processo que formaliza o planejamento estratégico e fixa objetivos, destacando: forte presença de auditoria interna e externa para a avaliação da estratégia; separação entre o planejamento e a execução; e a presença de acessórias externas;

iii) Escola de Posicionamento (PORTER, 1980)

A formulação da estratégia como um processo analítico. A base da escola do posicionamento esta na teoria econômica de organização industrial. A partir da estrutura de mercado, constroem-se estratégia na busca de vantagens competitivas. Surgem as estratégias genéricas de Porter, liderança em custo de diferenciação, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: i) poder de barganha dos fornecedores, ii) poder de barganha dos clientes; iii) barreiras à entrada ; iv) ameaças de produtos substitutos ; e v) rivalidade interna da indústria. A análise da cadeia de valor, das atividades primárias e secundárias relacionadas a agregação de valor para organizações, primárias e secundárias relacionadas á agregação de valora para organizações, complementa a base da formulação da estratégia. Assim como nas escolas do *design* e do planejamento, a do posicionamento sublinha como principal crítica, a formalidade, a rigidez, a análise pura e reduzida síntese da estratégia;

iv) Escola Empreendedora (SHUMPETER, 1950)

A formulação da estratégia como um processo visionário, pautado na mente do líder por meio de tentativas, o que gera uma destruição criativa. O crescimento é dado como meta, e a visão substitui a formulação de um plano esquematizado, sendo emergente. Como crítica destacam-se a centralização no líder, o processo baseado na intuição e a rigidez;

v) Escola Cognitiva (MORGAN, 1986; SIMON, 1947).

A formulação da estratégia como um processo mental, que tem como base a psicologia cognitiva das décadas de oitenta e noventa. O processo cognitivo como: confusão na identificação de tendências, processamento de informações, mapeamento, realização de conceito e construção. A escola pauta-se pela dificuldade de elaboração da estratégia, de execução e de mudança. A principal crítica esta na limitada aplicabilidade prática;

vi) Escola do Aprendizado (LINDBLOM, 1959; PRAHALAD E HAMEL, 1990)

A formulação da estratégia como um processo emergente. A complexidade e imprevisibilidade das organizações impedem o controle deliberado e a formulação precisa

² Análise SWOT – É uma ferramenta de gestão estratégica e tem como objetivo avaliar a competitividade de uma organização através de quatro variáveis: **S**trengths (forças), **W**eaknesses (fraquezas), **O**pportunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças).



da estratégia. A formulação e a implementação de estratégias são indissociáveis. Não só o líder aprende, mas todo o sistema coletivo aprende a formular e implementar estratégias. O aprendizado é emergente, surgindo de todos os tipos de lugares. O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não de deliberar estratégias. As estratégias nascem do passado, para serem transformadas em planos futuros. As principais críticas estão relacionadas à falta de uma definição clara da estratégia, à falta da possibilidade coerente e variável de minar estratégias, bem como da possibilidade de desenvolvimento de estratégias erradas;

vii) Escola do Poder (ALISSON, 1971; MACMILLAN, 1978; SARRAZIN, 1975; PETTIGREW, 1977)

A formulação da estratégia como um processo de negociação em função do poder e da política. As estratégias são emergentes. O micropoder visualiza a estratégia como interação, barganha, confronto direto entre interesses estreitos e coalizão inconstante. Já o macropoder vê a organização como promotora do próprio bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações, definindo estratégias coletivas. Como principal crítica, aponta-se que a escola considera que a formulação de estratégias tem como base apenas o poder, desprezando as forças integradoras, como liderança e cultura.

viii) Escola Cultural (NORMAN, 1960; PETTIGREW, 1985; JOHNSON, 1992; EDWARDS, 1977)

A formulação da estratégia como um processo coletivo de integração social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros das organizações. Os indivíduos adquirem as crenças por meio de um processo de aculturação e socialização, sendo este tácito. Estratégias nascem de intenções coletivas. A cultura não encoraja as mudanças estratégicas. A falta de clareza conceitual revela-se como principal crítica a esta escola. Existe o risco de desencorajar mudanças necessárias;

ix) Escola Ambiental (HANNAN e FREEMAN, 1977; OLIVER, 1991)

A formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente é um conjunto de forças gerais, responsável pela geração de estratégias. As organizações necessitam se adequar a estas forças, ou elas morrerão. Como principal crítica a esta escola, destaca-se o fato de as dimensões do ambiente serem muito abstratas.

x) Escola de Configuração (MINTZBERG, 1970; MILLER, 1976, 1996)

A formulação da estratégia como um processo de transformação. As organizações podem ser descritas em termos de algum tipo de configuração estável em um período de tempo, que dá origem às estratégias. Os períodos de estabilidade são interrompidos, dando origem a novas configurações. Os ciclos de interrupções e mudanças são estáveis, e o sucesso está na administração destes ciclos. As estratégias necessitam ser adequadas ao contexto. As principais críticas relatam a dificuldade de classificação das organizações em configurações preestabelecidas, já que existem várias nuances. Outra crítica refere-se ao fato de as organizações estarem constantemente mudando, não apenas quando os períodos de estabilidade são interrompidos. A abordagem desta escola pode simplificar uma realidade complexa.



ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Design	como um processo de concepção.	Busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	como um processo formal.	Conduz a formulação de estratégias a partir de um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal, e através de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff , Igor (1965)
Posicionamento	como um processo analítico.	Estratégias genéricas. Define-se um grupo muito pequeno de poucas estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.	Porter, Michael (1980)
Empreendedora	como um processo visionário.	A força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, para definir as estratégias formais da organização. Trata-se de uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder (inspiração e guia).	Schumpeter (1950)
Cognitiva	como um processo mental	Tem como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva, que através de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do estrategista.	Simon (1947)
Aprendizado	como um processo emergente.	Está fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e a organização vão aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	como um processo negociação.	Tem como foco o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	como um processo coletivo.	É um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, até mesmo resistindo ativamente às mudanças estratégicas.	Norman (1960)
Ambiental	como um processo reativo.	Está relacionado com uma organização passiva, que permite que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, pois ele exerce (o ambiente) uma forte influência sobre a formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	como um processo de transformação.	Considera-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. .	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Show (1978)

Quadro 2 - As Escolas de Pensamento e suas distintas do Processo de Estratégia. Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Os autores classificam as dez escolas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, a escola do design, que nos anos 80 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal. A segunda escola – a escola do planejamento – desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a escola do posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, concentrando-se na seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente. Foi também desenvolvida uma escola cognitiva, a qual busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada um das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo. Para a escola de aprendizado, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas, de uma só vez, como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve surgir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes, dentro de uma organização, ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há uma outra escola de pensamento, a escola cultural que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização, vendo o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E há os proponentes de uma escola ambiental onde a formulação das estratégias é um processo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas uma escola – a de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Isso em estágios, às vezes, seqüenciados ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações. No entanto, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para o outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

A GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. Ela, a gestão estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas: (i) - o planejamento estratégico, (ii) - a execução e (iii) - o controle.



O planejamento estratégico – a primeira etapa da gestão estratégica – visa:

- (i) - identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- (ii) - identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- (iii) - conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços;

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Na realidade, sem o envolvimento direto do principal executivo da empresa, como o líder da condução do processo estratégico em uma empresa, ele dificilmente ocorrerá a contento.



Figura 1 – Os três tipos de planejamento dentro da “pirâmide organizacional”.

Num segundo nível, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e às ações que afetam somente uma parte da empresa. Ele tem como objetivo otimizar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhado por níveis organizacionais inferiores.

E em um terceiro nível, o planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Como o planejamento estratégico trata toda a empresa como um todo e, perante seu ambiente, ele deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois tem como objetivo a geração de vantagens competitivas para a empresa.

Por fim, o planejamento estratégico – o primeiro passo (ou a primeira parte) da gestão estratégica de uma organização - é parte essencial do pensamento empresarial. No entanto, esta cultura estratégica ainda está pouco difundida no Brasil, exceto nas grandes organizações privadas, que já estão bem inseridas no contexto de globalização da economia e de competição global. Por outro lado, por exemplo, nos Estados Unidos, esta



questão estratégica é o pré-requisito básico para a grande maioria das organizações, independente de seu tipo ou porte.

OS ELEMENTOS PRINCIPAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Declaração de missão – a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.

Visão de negócios – mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização.

Diagnóstico estratégico externo – procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.

Diagnóstico estratégico interno – corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representem o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

Fatores críticos de sucesso – esse recurso metodológico é uma etapa do processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias. Ele procura evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos problemas apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão. Os determinantes de sucesso também são denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócios.

Definição dos objetivos – a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.

Análise dos públicos de interesse (stakeholders) – quando foi definida a estratégia, já se observou que só se tem sucesso na estratégia elaborada ao atender às necessidades dos públicos de interesse. Um *stakeholder* consiste em uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização que pode influenciar ou ser influenciado pela organização, como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governo, instituições financeiras, opinião pública ou acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência no que diz respeito à missão da organização.

Formalização do plano – um plano estratégico é um plano para a ação, mas não basta somente a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de



tomada de decisão da organização; uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho.

Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica) – trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. A reavaliação das estratégias aparece como resultado de um processo de medição de diversos grupos de influências associados a cada estratégia.

POR QUE GESTÃO (PLANEJAMENTO) ESTRATÉGICA(O)?

As múltiplas ferramentas de gestão disponíveis nos dias atuais, seja na área de qualidade (TQM, ISO 9001 ou 6-sigma), seja na área de marketing (CRM) ou seja, por exemplo, na área de produção (produção enxuta – *lean manufacturing*) se forem aplicados sem **visão estratégica** na maioria das vezes, focam-se em problemas que não necessariamente têm influência externa, ou seja, estes programas às vezes falham por uma visão excessivamente e exclusivamente interna, fazendo com que as prioridades possam estar mal definidas em termos de resultados efetivamente importantes para a posição competitiva da empresa.

Para Drucker (1994), a cada três anos, uma organização precisa desafiar o *status quo* através do questionamento: “*Se eu estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nele agora?*”

A resposta a esta simples pergunta de Drucker exige uma visão sistêmica de toda a organização e de seus múltiplos negócios, quando for o caso. Este é o objetivo da Gestão Estratégica. Para isto, é necessário uma ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, pois sem ela, é como voar num Boeing sem piloto e sem instrumentos automáticos.

As principais vantagens da Gestão (Planejamento) Estratégico são:

- (i) – Fornece uma visão sistêmica, pois aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- (ii) - Agiliza e fundamenta decisões, pois cria um consenso natural entre os líderes da organização sobre o que realmente é importante;
- (iii) – Estabelece uma direção única, pois alinha os esforços de todos na organização para o atendimento de objetivos comuns;
- (iv) – Melhora a capacidade de adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças de cenários externo e de competição;
- (v) – Melhora a alocação de recursos;
- (vi) - Reforça a motivação;
- (vii) - Melhora o controle;
- (viii) - Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização

Para Oliveira (1999), a Gestão Estratégica compreende:

- Planejamento Estratégico
- Organização Estratégica
- Direção Estratégica
- Controle Estratégico
- Desenvolvimento Estratégico



Este autor desdobra o Planejamento Estratégico nas Fases e Etapas, apresentadas resumidamente no Quadro 3.

Fase	Etapa	Descrição da Etapa
Diagnóstico Estratégico	A	Identificação das expectativas de pessoas representativas
	B	Análise Externa
	C	Análise Interna
	D	Análise dos Concorrentes
Missão da Empresa	A	Estabelecimento da Missão da empresa
	B	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais atuais da empresa
	C	Estruturação e debate de cenários
	D	Estabelecimento da postura estratégica
	E	Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas da empresa
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	A	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.
	B	Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa
	C	Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa
Controle e Avaliação		

Quadro 3 - As fases e etapas do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 1999).

Por outro lado, Chiavenato (2004), desdobra o Planejamento Estratégico numa seqüência distinta, conforme se verifica no Quadro 4.

Parte	Descrição da Etapa
Concepção Estratégica	Intenção Estratégica
	Missão
	Visão
	Princípios e Valores
Gestão do Conhecimento Estratégico	Diagnóstico Estratégico Externo
	Diagnóstico Estratégico Interno
	Construção de Cenários
Formulação Estratégica	Avaliação da Política de Negócios
	Análise de modelos de cooperação e de concorrência
	Definição de objetivos e formulação das estratégias
Implementação Estratégica	Desempenho Organizacional
	Governança Corporativa e Liderança Estratégica
	Empreendedorismo
Avaliação Estratégica	Auditoria de resultados

Quadro 4 - As fases e etapas do Planejamento Estratégico (CHIAVENATO, 1999).

Em resumo, os elementos que compõe a gestão estratégica estão elencados em ambas as propostas (OLIVEIRA, 1999; CHIAVENATO, 2004).

