

## Administração Estratégica

### I. Pré-requisitos para Implantar Estratégias

#### 1.1. Evolução do Pensamento Estratégico

Segundo Ghemawat (2000: 16), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou um comandante-chefe militar”. O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

#### 1.2. Conceito e Evolução da Estratégia Empresarial

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977:87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para toda a empresa, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: “que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino?”

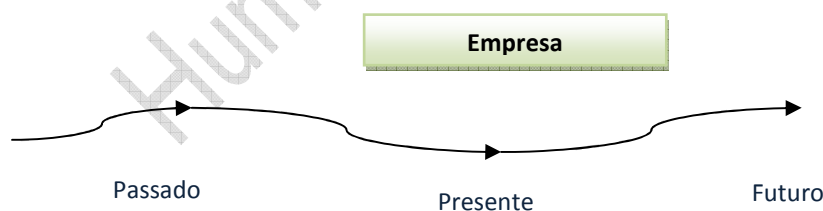


Figura 1.1 Escolha de estratégia pela empresa. (Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva. Oliveira: 2005)

A figura 1.1 mostra que, por meio de um caminho sinuoso, que pode ser planejado ou não, a empresa chega ao presente em determinada situação, que deve ser avaliada com base de sustentação para se traçar um caminho futuro.

A avaliação desse processo é feita pelo confronto entre os pontos fortes e fracos da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças proporcionadas por seu ambiente, de outro lado.

Dessa avaliação deve resultar a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos e escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

Portanto, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

A estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua alta administração é tão importante quanto sua estratégia.

A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração identificar as principais necessidades dos grupos significativos (consumidores, fornecedores, investidores, acionistas etc.), e estabelecer algum equilíbrio entre eles, e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de cada grupo. Esse conjunto de estratégia, como modelo, identifica o que a empresa tenta ser.

Infelizmente, grande número de empresas não tem ou não sabe quais são suas estratégias.

Como surgiu a ideia de utilizar técnicas estratégicas? Uma das origens se deu após a última grande guerra, com a necessidade de planejar o futuro, a reconstrução e desenvolvimento.

Num país de grandes corporações como os Estados Unidos, a estratégia surgiu da necessidade de se fazer estudos prospectivos que permitissem observar tendências mercadológicas e de consumo, antecipando a criação de novas necessidades.

Empresas norte-americanas, que desejavam diversificar mercados e se instalar em outros países, tiveram necessidade de introduzir estudos do ambiente nos países para onde iriam se dirigir, analisando riscos políticos e econômicos em regiões menos conhecidas e muitas e muitas vezes de ambientes mais turbulentos e instáveis.

No Brasil de hoje, a necessidade de se planejar de forma estratégica surgiu por dois caminhos: um deles, de origem intelectual, nasceu com o acesso das grandes organizações a publicações como *Fortune*, *Financial Times*, *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review* e outras, deixando-se influenciar pelos mais recentes desenvolvimentos da administração a nível mundial.

O segundo caminho é a contraposição aos erros estratégicos que caracterizaram os 20 anos da administração militar e que levaram à instalação de 274 novas empresas estatais, infelizmente nem sempre eficazes ou justificáveis por critérios econômicos, de mercado e financeiros.

A nação está consciente de que sem planejar adequadamente o futuro estará sujeita a percorrer caminhos indesejados. Somente com uma estratégia de futuro absolutamente clara será possível encontrar o rumo de um destino acima das ambições e paixões individuais e de grupos.

No ambiente das organizações, a necessidade de introduzir estratégias surgiu porque os outros mecanismos até então utilizados, como orçamento anuais, gestão por objetivos, orçamento base zero, mecanismos de controle e planejamento plurianuais, mostraram-se insuficientes. Para se lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, mudanças nas relações de comércio internacional, desafios tecnológicos impostos ao país e às organizações, controle de preços, processos recessivos e outras surpresas para as quais era também necessário se criar novas formas de gestão.

**Pré-Requisitos Externos**

Se as condições ambientais forem de pouca mudança, e ainda, se as mudanças que ocorrem afetam muito pouco a nossa organização, não se justifica pensar em processos estratégicos formais para garantir resultados futuros.

Veja o quadro abaixo algumas variáveis ambientais relevantes:

Variáveis	De	Para
1. Governo	Estabilidade	Incerteza, mudança
2. Política	Definida	Indefinida
3. Leis novas	Poucas, conhecidas	Muitas, com surpresas
4. Economia	Estável, controlada	Mudando – expansiva/recessiva
5. Setor Industrial/Serviços	Sólido, estável	Instável, novos concorrentes, novas barreiras, luta pro fatias de mercado se alternando.
6. Tecnologia	Pouca alteração	Em mudança acelerada nos produtos e nos processos.
7. Concorrentes	Locais, bom entendimento.	Múltiplos, nacionais e internacionais. Produtos substitutos.
8. Clientes	Poucos, fiéis, tradicionais, mantendo relação estável.	Múltiplos, dependência, relação difícil devido à concorrência. Instável. Necessidade de novos mercados.
9. Fornecedores	Tradicionais, suprimento tranquilo, preços estáveis.	Novos e substitutos. Instabilidade no fornecimento e nos preços. Fornecedores do exterior.
10. Ambiente Geral	Estável e previsível.	Turbulento, cheio de surpresas.

Pré-requisitos externos. Tornando a Administração Estratégica Possível – Luis Gaj

Vamos analisar com um pouco mais de detalhe cada dos pré-requisitos externos:

1. **Governo.** Nos países em desenvolvimento pode ocorrer instabilidade no governo, com alterações na estrutura do poder, afetando as organizações.
2. **Política.** A luta política, as alterações constitucionais, as mudanças de orientação ideológico-partidários afetam a legislação e, portanto, as organizações.
3. **Novas leis.** Acompanham os itens anteriores de governo e política.
4. **Economia.** Quando estável, permite planejar com facilidade.
5. **Setor de atividade.** Quando a posição é sólida e segura nos seus mercados, sem ameaças maiores, as necessidades de estratégias explicitam fica reduzida.
6. **Tecnologia.** Alguns produtos e processos sofrem poucas alterações tecnológicas no decorrer do tempo. Outros setores, com alterações tecnológicas dinâmicas, tornam obsoletos produtos e processos existentes e introduzem novos produtos e novas formas de produzir.
7. **Concorrentes.** A complexidade dos negócios leva à competição internacional, surgimento de produtos substitutos e à disputa de espaços nos mercados.
8. **Clientes.** Épocas turbulentas geram clientes ansiosos por produtos diferentes, novos, de custos competitivos e, portanto, também a necessidade de buscar novos mercados.
9. **Fornecedores.** Produtos e fornecedores alternativos, novas fontes, instabilidade de suprimento de peças, aliado à necessidade importar caracterizam mercados e épocas de mudanças e dificuldade com complexidade crescente.
10. **Ambiente geral.** Representa uma imagem geral do ambiente, que pode ser estável ou previsível e, neste caso, não representar ameaça, ou pode ser de surpresas e difícil de prever. Ambientes instáveis e

imprevisíveis são os que mais demandam postura estratégica.

### Pré-Requisitos Internos

Variáveis	De	Para
1. Organização	Departamentalização.	Integração.
2. Estrutura	Estrutura formal.	Unidade de negócios.
3. Direção	Direção de elite.	Participativa.
4. Foco	Foco no processo.	Foco na ação.
5. Sistema	Marketing.	Estratégia.
6. Atitude	Sistema de planejamento.	Atitude em tempo real.
7. Abordagem	Enfoque de sistemas.	Sistemas integrados.
8. Ênfase	Apoio.	Finalidade.
9. Acordo	Consenso.	Negociação.
10. Organograma	Staff.	Linha.
11. Observação	Segmentos de mercado.	Áreas de negócios.
12. Comportamentos	Conservadorismo.	Criatividade.
13. Respostas	Sistemas rígidos.	Flexibilidade.
14. Complexidade	Simple respostas.	Ambigüidade.
15. Executivos	Papéis de gerência.	Soluções de problemas complexos.
16. Percepção	Controle.	Avaliação de hiatos.
17. Planejamento	Operacional.	Estratégico.
18. Desenvolv <sup>to</sup> . Pessoal	Treinamento.	Capacitação.

Pré-requisitos internos. Tornando a Administração Estratégica Possível – Luis Gaj

Vamos analisar com um pouco mais de detalhe cada um dos pré-requisitos internos:

1. **Organização.** A departamentalização forte caracteriza uma fase do desenvolvimento. Porém, não é necessário ficar estagnado nesta divisão de tarefas. Uma estrutura sadia que deseja implantar estratégias deve integrar várias áreas, pensar em termos de empresa e não de departamentos.
2. **Estrutura.** Quando a empresa cresce e se torna complexa e burocrática, a mudança para uma estrutura por unidades de negócios é o caminho para a redução da complexidade, a um tamanho administrável. Formando equipes coesas em torno de objetivos comuns.
3. **Direção.** A direção de elite é aquela que decide sem consultar os seus quadros. Estratégia exige informação adequada para decidir. estratégia centraliza decisão, mas obriga participação dos envolvidos, que são os que detêm a informação com toda riqueza de detalhes.
4. **Foco.** Estratégia não é um fim em si mesmo, é um caminho para a ação concreta. Por essa razão a ênfase demasiada no processo pode gerar frustrações e não conduzir resultados.
5. **Sistema.** O que prevalece como sistema pode ser controle, produção, vendas, marketing, ou estratégia. A mudança se origina num crescente desenvolvimento da complexidade. Do marketing à estratégia, muda a visão do ambiente, o todo da organização, os aspectos importantes internos, o trabalho de equipes, os planos de investimentos e o *portfólio* de negócios.
6. **Atitude.** O sistema de planejamento tem que responder em *tempo real* às mudanças e surpresas do ambiente. Esta atitude implica planos que permitam incorporar mudança e inovação.
7. **Abordagem.** Para solucionarem os problemas da organização, e não somente de uma área, há necessidade de se integrar os sistemas, enquadrando-os numa única direção estratégica de prioridades.
8. **Ênfase.** A estratégia obriga a repensar a finalidade, revê-la e até modificá-la, porém, uma vez definida a ênfase, volta-se para a finalidade.
9. **Acordo.** Até recentemente utilizava-se o consenso como a forma mais adiantada de se obter acordo sobre aspectos importantes, internos ou externos. Porém as relações complexas obrigam, mesmo sem consenso, a

se chegar a acordos. Sentar à mesa de negociações é a forma que tem sido adotada para resolver pendências ou impasses.

10. **Organograma.** Estruturas apoiadas demasiadamente em assessorias acabam enfraquecendo a linha, responsável por “fazer”. Para lidar com estratégias é importante fortalecer a finalidade através dos seus executores.
11. **Observações.** A ideia de segmentos de mercados, voltada para localizar onde colocar os produtos (visão de dentro para fora) se transforma numa visão de áreas estratégicas de negócios (visão de fora para dentro), que detecta as carências a serem atendidas.
12. **Comportamentos.** A aceleração da mudança exige criatividade para inovação. Espaços são então abertos em todas as frentes, inclusive na estrutura, na recompensa de ideias e na possibilidade de manifestar a criatividade latente nos indivíduos.
13. **Respostas.** A introdução da flexibilidade permite novas mudanças, mesmo que sem crescimento, com a finalidade de melhor adequação ao ambiente e ao propósito a que se destina.
14. **Complexidade.** A crescente complexidade obriga a lidar com a ambigüidade e a conviver com ela como forma de encontrar soluções com participação.
15. **Executivos.** A grande preocupação com o papel de cada um na organização é importante para se fixar objetivos e para que cada um saiba o que se espera dele. É necessário pensar na organização como um todo e conseguir resolver os problemas complexos com que se defronta.
16. **Percepção.** É o mais importante é conseguir aumentar a percepção ao ponto de poder detectar a existência de hiatos que exigem programas de adequação. Um exemplo é o hiato entre a postura estratégica atual e a postura estratégica necessária. Aumentar a percepção é uma das tarefas mais importantes que a direção deve almejar.
17. **Planejamento.** O estratégico é de longo prazo, é abrangente e compreende tanto o negocio atual quanto a diversificação, desinvestimento, crescimento, fusões, incorporações e outras formas criativas de entrada ou saída de atividades empreendedoras.
18. **Desenvolvimento pessoal.** O conceito que prevaleceu até recentemente era o de provocar o desenvolvimento do pessoal através de treinamento. Atualmente, com o surgimento de novas e complexas profissões e a participação maior de outros funcionários, a tarefa a fazer é desenvolver capacitação para aumentar a percepção, lidar com flexibilidade e ambigüidade, integrar lateralmente, resolver problemas complexos e ser criativo e inovador.

Os pré-requisitos estratégicos constituem-se, na sua essência, numa mudança múltipla que está voltada pra comportamentos organizados de forma diferenciada. Esta mudança pode ser resumida como sendo uma postura estratégica que atinge aspectos externos e internos da organização.

### 1.3. *Postura Estratégica*

Os pré-requisitos compõem-se de forma diferenciada em cada organização e precisam de maior ou menor esforço para que seja atingida a *postura estratégica*.

A grande dúvida em estratégia é a escolha de *alternativas*. Para auxiliar, técnicas de elaboração de cenários são muito freqüentes. Índices de inflação, variação cambial e outros são estimados por vários setores. A seguir um resumo da sequência na postura estratégica:

- Assumir que estratégia implica mudança (consciência).
- Definir o estado estratégico ao nível do Desenvolvimento (avaliar de 1 a 5 cada item dos quadros anteriores).
- Desenvolver a capacitação como forma de lidar com estratégia.
- Aplicar técnicas de cenários (porém cenários a serviço de ação estratégica).

- Assumir comportamentos flexíveis.
- Lidar com resistência (produto de experiência: provar que o que deu certo no passado nem sempre daria no presente e menos ainda no futuro).

**Conclusão:**

Os pré-requisitos externos obrigam a catalogar o ambiente e sua turbulência e com isto também aumenta a percepção das variáveis que se encontram em torno das organizações, influenciando seus resultados.

Os pré-requisitos internos estabelecem paralelos de comportamentos e estilos que ao mesmo tempo apontam para o desejado e mostram um rumo de ação a seguir.

A postura estratégica é atingida seguindo uma sequência de seis passos.

Apresentamos as posturas estratégicas do ponto de vista de sua implantação, debatendo a sua real necessidade tanto do ponto de vista externo como interno.

---

**1.4. Casos Estratégicos****Caso Petroquímico**

Assim como muitos outros setores da atividade econômica no país, o setor petroquímico possui características nitidamente cartoriais. A cartorialidade se inicia no modelo tripartite, na aprovação dos projetos, na proteção às exportações, na garantia do resultado do negócio, no controle de preços e na escolha da tecnologia.

Dadas estas características, não é muito importante se existe matéria-prima perto, se existem consumidores regionais, se existem mão-de-obra local ou quaisquer outros raciocínios logísticos que seriam importantes para uma empresa de livre mercado.

Nestas circunstâncias poderia argumentar que o pensamento estratégico é desnecessário para a equipe de executivos composta de diretores e gerentes.

**Histórico**

Em nosso caso petroquímico temos uma empresa bem-sucedida, com quase 9 anos de existência, com retorno sobre o investimento da ordem de 17% ao ano e posição econômica e financeira consolidada.

A equipe de executivos tem sofrido algumas modificações, porém hoje está consolidada. Cada elemento domina a sua área, mas uma das preocupações generalizadas é a falta de perspectiva para o futuro.

Várias tentativas foram realizadas para se implantar planos de carreira e avaliação, porém como se trata de setor de alta tecnologia e capital intensivo, a questão das poucas oportunidades é um fato que se resolve com manuais que regulamentam as formas de promoção, nem com formulários de avaliação periódica.

A parte operacional funcionando satisfatoriamente, a questão remanescente é: como ser mais competitivos a nível internacional? Como incorporar os novos avanços tecnológicos do setor? E como desenvolver a empresa no futuro?

Um dado adicional importante se refere aos recursos gerados. Nos últimos três anos, a empresa realizou investimentos modestos em modernização, e acumulou recursos de caixa da ordem de 50 milhões de dólares, aplicados no mercado financeiro de maneira diversificada. A previsão para os próximos 5 anos era, partindo-se de premissas conservadoras e já descontando os investimentos quase obrigatórios, da geração de 50 milhões de dólares adicionais. Assim a empresa disporia nos próximos 5 anos de recursos mínimos de 100 milhões de dólares, acrescidos dos juros que poderiam ser obtidos no mercado durante este período, totalizando quase 140 milhões de dólares.

Considerando que a equipe estava desejosa de abrir novas oportunidades, considerando ainda que havia falta de produto no mercado devido aos limites petroquímicos do país, e as oportunidades que surgiram com a expansão deste setor, decidiu-se que a empresa deveria iniciar um processo de análise cuidadosa na busca de oportunidades para investimentos num novo projeto.

Este projeto novo poderia ser uma expansão, uma nova planta do mesmo produto, uma diversificação, uma associação, uma aquisição de concorrente, entrada em atividades de transformação ou diversificação não relacionada.

### **Questionamento**

Tratando-se de um modelo cartorial, o poder decisório é político. Portanto, qual a validade de se realizar estudos de alternativas, se a decisão levaria em conta fatores como influência pessoal, associação tecnológica e concessão de vantagens?

A questão prática não conduzirá a procurar os caminhos de influência e as possibilidades em primeiro lugar, para só depois fazer estudos de viabilidade de novos projetos?

Isto evitará a grande frustração que será provocada por projetos não aprovados.

Aliás, já tinham sido feitas tentativas anteriores, com ideias na forma de anteprojetos submetidos aos membros do conselho do grupo tripartite, sem resultados concretos.

Alguns projetos não tinham sido levados a sério, outros careciam de confiabilidade. Na realidade eram tentativas pouco convincentes. Os executivos estavam esperando que os conselheiros dessem o rumo e os conselheiros estavam esperando que os executivos apresentassem propostas seguras que pudessem ser encaminhadas aos órgãos de última instância decisória, incluindo ministérios e bancos de desenvolvimento e órgãos de aquisição de tecnologia.

### **Exercícios**

- Elabore uma lista de vantagens/desvantagens de um trabalho estratégico numa organização onde prevalece o fator político-cartorial.
- Quais as características prioritárias que, em sua opinião, deveriam ser consideradas no caso acima?
- Quais os pré-requisitos estratégicos internos relevantes a serem analisados?

### **Referência Bibliográfica**

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Printice Hall, 2001.

MEGGINSON, Leon C., et all. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Aluno:	Aluno:
Aluno:	Aluno:

- 1) De acordo com o texto, comente sobre a evolução do Pensamento Estratégico.
- 2) Qual a finalidade das Estratégias Empresariais?
- 3) A Estratégia numa empresa está relacionada à arte de utilizar quais recursos? Explique cada recurso de acordo com o seu conhecimento.
- 4) No processo de elaboração do planejamento estratégico de determinada organização, produziu-se, por meio da análise SWOT, diagnóstico em que constavam os seguintes aspectos: (Questão adaptada prova Concurso Público - Ministério Público da União – cespeUnB – 11/09/2010)
  - I. Falta de capacitação dos colaboradores;
  - II. Possíveis restrições orçamentárias impostas pelo governo;
  - III. Existência de potenciais empresas internacionais interessadas em realizar parcerias;
  - IV. Eficiência dos processos de apoio;
  - V. Necessidade de melhorar o atendimento ao cliente.

Considerando as informações acima apresentadas, julgue e explique a sua resposta dos itens que se seguem, a cerca do planejamento estratégico.

- a) O aspecto I é um exemplo de ameaça.
  - b) O aspecto II é um exemplo de fraqueza.
  - c) O aspecto III é um exemplo de força.
  - d) O aspecto IV é um exemplo de oportunidade.
  - e) A melhoria do atendimento ao cliente, descrita no aspecto V, é um exemplo de objetivo.
- 5) A figura I.1 mostra que, por meio de um caminho sinuoso, que pode ser planejado ou não, a empresa chega ao presente em determinada situação que deve ser avaliada. A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua alta administração é tão importante quanto sua estratégia. Qual a chave do sucesso de uma empresa?
  - 6) Como surgiu a ideia de utilizar técnicas estratégicas?
  - 7) No ambiente das organizações, porque surgiu a necessidade de introduzir estratégias?
  - 8) Pré-requisitos externos – Se as condições forem de pouca mudança, e ainda, se as mudanças que ocorrem afetam muito pouco a organização, não se justifica pensar em processos estratégicos formais para garantir resultados futuros. Cite quatro variáveis ambientais relevantes e explique-as.
  - 9) Pré-requisitos internos – Cite quatro variáveis ambientais e explique-as.