

Gestão Estratégica de Negócios



Material Teórico



Pensamento Estratégico

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Ms. Elaine Barreto

Revisão Textual:

Prof. Esp. Kelciane da Rocha Campos



- **Introdução**
- **A Evolução da Gestão Estratégica**
- **A Natureza e o Processo da Gestão Estratégica**
- **Fundamentos e Questões Especiais**



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Apresentar a evolução do conceito de estratégia.
- Destacar a natureza e o processo da gestão estratégica.
- Apontar os fundamentos e duas questões especiais que se impõem à gestão estratégica neste novo século: as relativas à interdependência econômica e financeira global – interdependência que é resultado do desenvolvimento dos meios de comunicação, do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de informações e da abertura cada vez mais intensa das relações internacionais.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução

Nesta unidade de conteúdo, iremos conhecer o significado da gestão estratégica, a evolução de seu conceito, sua natureza e processo, seus fundamentos e algumas questões especiais que devem ser consideradas quando falamos de gestão estratégica de negócios neste final da segunda década do século XXI. Para iniciarmos, devemos compreender o que é o pensamento estratégico ou, ainda antes, o que é estratégia.

Mas, qual é, afinal, o significado de estratégia?

Se buscarmos a definição no dicionário, iremos encontrar, normalmente, quatro grandes significados para a palavra estratégia: o primeiro, referente às atividades de planejamento e execução de operações militares, políticas, econômicas e morais envolvidas em situações de guerra ou defesa de um Estado ou comunidade de nações; o segundo, específico sobre a arte militar, se refere às táticas e movimentos de um exército a fim de obter a vitória ou vantagem sobre o inimigo; o terceiro, genericamente, referente ao adequado aproveitamento de condições dadas para a obtenção de resultados planejados; e, o último: ardil, subterfúgio. Naturalmente, o significado que mais se aproxima aos nossos estudos é o terceiro. Vamos, porém, entender um pouco melhor a gênese do significado de estratégia.

Fonte: MICHAELIS, 2017, ONLINE

Segundo Oliveira (2007), a palavra estratégia, originalmente, deriva da palavra “general” – *strategos* em grego. Ou seja, estratégia significa o conjunto das atividades desenvolvidas por um general para alcançar resultados adequados em campanhas militares, coincidindo, assim, com a primeira definição apresentada nos dicionários. É importante entendermos “a arte do general” para uma adequada compreensão do significado de estratégia no meio empresarial. Devemos lembrar que o grande objetivo do general é conseguir resultados adequados na guerra, independentemente de vencer ou perder uma batalha, podendo até ser necessário perder uma determinada batalha para, no futuro, ter vantagem e, consequentemente, mais chances de vencer a guerra.

Quais os aspectos que devem ser observados por um general para o planejamento das ações militares?

Em primeiro lugar, os recursos de que dispõe para suas campanhas: quantidade e qualidade dos homens que compõem seu exército; tipo de armamento e equipamento disponível; disponibilidade de alimento e água; outros recursos necessários ao abastecimento das tropas.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito aos locais em que serão travados os combates: se em terrenos planos; se em terrenos acidentados; pantanosos; campos abertos; florestas; desérticos; etc. As condições ambientais também devem ser consideradas: calor, frio, chuva.

Finalmente, deve considerar que o oponente irá desenvolver ações às quais deverão ser definidas reações (qual a forma mais adequada de reagir?), e que o

oponente irá reagir às ações e reações planejadas, ou seja, o comportamento do oponente deve ser considerado no planejamento das campanhas militares.

Podemos concluir que um general - para poder planejar adequadamente suas campanhas - deve conhecer, entender perfeitamente os recursos de que dispõe, as condições referentes aos ambientes em que serão desenvolvidos os combates e as influências que esses ambientes terão no desenvolvimento das ações, os comportamentos dos oponentes e seus efeitos. É claro que a atividade do general não se esgota no planejamento. Seu trabalho exige: que garanta que todos os recursos estejam disponíveis de forma adequada em cada momento das operações; o acompanhamento durante a execução das ações; a liderança da tropa; e o controle adequado das ações para garantir as correções necessárias que levem ao resultado planejado.

Podemos perceber uma semelhança no conjunto de processos desenvolvidos por um general com o conjunto de processos necessários ao bom desenvolvimento das atividades de um gestor (ou administrador). Lembrando Fayol (1958, p. 10), um dos primeiros a sistematizar a função administrativa, “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Atualmente, conforme Maximiano (2007), a função administrativa está organizada nos processos de: planejar, organizar, liderar, executar e controlar, ou seja, um conjunto de processos semelhantes ao do general. Porém, o que se destaca nas atividades do general é que as decisões referentes a esses processos são baseadas em premissas externas à organização: fatores ambientais e as relações entre os atores.



Trocando ideias...

Que tal partirmos para uma definição de estratégia que possa também atender às atividades de gestão?

“Um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a suas concorrentes.” (HILL, 2013, p. 4). Estratégia é o planejamento e desenvolvimento de ações, considerando os ambientes em que as ações serão desenvolvidas e as relações entre as pessoas que terão participação nessas ações, ou seja, fatores externos à organização.

Observemos que o conceito de estratégia ligada à atividade da guerra é milenar e o conceito de função administrativa ou gestão, se considerarmos a definição de Fayol, ainda não completou o seu primeiro século. Apenas em meados do século XX é que os dois conceitos se encontraram. Segundo Zaccarelli (2000), o marco inicial da estratégia nas empresas se deu com a publicação, em 1965, do primeiro livro de Igor Ansoff sobre estratégia. Ansoff destaca no prefácio de sua primeira edição que:

Taylor, Mayo e sua geração preocuparam-se com problemas de produtividade individual e coletiva na organização produtora. Os esforços do pós-guerra estenderam-se a uma ampla gama de problemas operacionais internos da empresa. Os enfoques analíticos aos problemas externos ou estratégicos da empresa vieram por último. (ANSOFF, 1990, p. 13).

Percebe-se que, ao atribuir à análise dos problemas da organização com o ambiente externo a denominação de estratégica, Ansoff estendeu à Administração o conceito que originalmente pertencia à área militar. Nesse sentido, é importante destacar os pontos que devem ser considerados quando se fala de estratégia:

- o ambiente é de disputa;
- além das características próprias da organização, os aspectos e fatores externos à organização devem ser considerados;
- da mesma forma, devem ser consideradas as relações entre os fatores internos e os fatores externos.

Pensar de forma estratégica é pensar a complexidade presente na vida de uma organização que quer se manter e se destacar no mercado em que atua, considerando: suas relações internas; as relações que ocorrem fora da organização; e as relações da organização com o mundo.

Certo e Peter (2005, p. 3) definem administração estratégica “como um processo contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” e definem administração estratégica como “um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média” (*ibidem*, p. 5).

Barney e Hesterly (2007, p. 5) definem estratégia de uma empresa “como sua teoria de como obter vantagens competitivas” e definem administração estratégica como “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

A Evolução da Gestão Estratégica

Antes de iniciarmos a análise da evolução da gestão estratégica, é bom lembrarmos que, embora a estratégia só passe a fazer parte dos estudos de administração na segunda metade do século XX, a ação estratégica sempre esteve presente nas organizações, como bem observado por Ansoff (1990, p. 97): “a história empresarial está repleta de exemplos claros de usos deliberados e bem-sucedidos de estratégia.

A passagem deliberada e bem-sucedida da Du Pont do ramo de explosivos para o de produtos químicos, na década de 1920, é um exemplo”. Apenas não era consciente a presença do conceito estratégico.

Desde a incorporação do conceito de estratégia pelas teorias administrativas, o conceito passou por diversos estágios. Certo e Peter (2005) defendem que o conceito de estratégia passou a ser definido a partir da pesquisa patrocinada pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation – Relatório Gordon-Howell – que, como resultado da avaliação dos currículos dos cursos de administração das universidades norte-americanas, sugeriu a inclusão da disciplina de política de negócios.

É importante lembrarmos que a atividade política está diretamente ligada ao conceito original de estratégia – “a arte do general”. Faz parte da atividade política não só as relações internas de um país, mas, também, as relações externas que são desenvolvidas entre governos, e dentre elas a guerra. De acordo com Weber (1979), apenas ao Estado é concedido o monopólio do uso da violência e, como sabemos, cabe aos políticos as definições das ações a serem desenvolvidas pelo Estado.

Assim, ao se incluir nos currículos dos cursos de administração a disciplina de política de negócios, passou-se a estudar, além das relações internas que ocorrem no mundo organizacional, as relações que acontecem fora da organização. Ou seja, entre a organização e seus clientes, fornecedores, concorrentes e demais atores que se encontram e atuam fora do ambiente organizacional. O livro de Ansoff, já mencionado, considerado a obra seminal para o estudo da estratégia nas organizações, foi desenvolvido para ser utilizado na disciplina de política de negócios.

Em 1973 (ZACCARELLI, 2000), realizou-se na Universidade de Vanderbilt o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica. Fischimann (1987, apud OLIVEIRA e NUNES, 2005, p. 4)

[...] localiza a união entre o planejamento e a estratégia no início da década de 60, quando se inicia a abordagem da estratégia como uma forma de planejamento que proporcionasse respostas às mudanças ambientais, uma vez que até aquele momento o ambiente não era considerado no planejamento.

Nessa concepção de estratégia, diretamente ligada à atividade de planejamento empresarial (FISCHIMANN, 1987, apud OLIVEIRA e NUNES, 2005), **divide a atividade de planejamento em três fases:**

- na primeira, que vai até o início dos anos 1950, o planejamento era representado pelos orçamentos financeiros;
- na segunda, que se inicia nos anos 1950 e dura até meados dos anos 1970, o planejamento passa a ser realizado para prazos mais longos, 3 a 5 anos, e correspondia às projeções das vendas, fluxo de caixa e investimentos;
- na terceira, que se inicia em meados dos anos 1970, o processo de planejamento passa a ser denominado de estratégico e incorpora a utilização de cenários ambientais.

Os cenários eram desenvolvidos, normalmente, em três versões: uma versão pessimista; uma versão otimista; e uma versão que, mais ou menos, correspondia a uma continuidade das condições vigentes à época de sua elaboração, uma projeção da situação atual. Essa técnica exigia a análise e avaliação, não só das condições vigentes na organização, como também das condições verificadas fora da organização. Para o desenvolvimento do processo de planejamento, as organizações criaram estruturas exclusivamente para o desenvolvimento dessas análises e cenários. Essas estruturas forneciam aos altos executivos as informações necessárias ao processo de planejamento.

Em alguns casos, as organizações optavam por contratarem os serviços de empresas de consultorias especializadas para as avaliações e definição de cenários, e o posterior fornecimento dessas informações aos seus dirigentes. Assim, as empresas que passaram a adotar o planejamento estratégico seguiam por dois caminhos: **uma área própria para o desenvolvimento dos estudos necessários ao processo; ou a contratação de empresas especializadas no desenvolvimento desses estudos.**

Deve-se destacar que apenas as grandes empresas, as maiores empresas, adotaram o planejamento estratégico seja com estrutura própria, seja com estrutura terceirizada. No Brasil, o processo de planejamento estratégico passou a ser adotado pelas grandes empresas apenas nos anos 1980.



Importante!

A concepção de administração estratégica como sinônimo do processo de planejamento estratégico permanece ainda hoje. Confunde-se, assim, a ferramenta (processo de planejamento estratégico) com o modelo de gestão (administração estratégica). A gestão estratégica é muito mais que o planejamento estratégico. A administração estratégica é uma forma de gerir as organizações, levando em consideração fatores que a administração tradicional não levava em conta. O processo de planejamento estratégico é a forma de planejar as ações adotadas pela administração estratégica.

Para Taylor (1957), o modelo de administração estava relacionado ao aumento da produtividade através do estudo e clara definição das atividades, adequação entre o executante e a tarefa, treinamento do operário e a supervisão adequada do trabalho. A concepção da tarefa, a forma como deve ser executada, é função da administração. A preocupação da administração era o planejamento e execução dos processos produtivos.

Para Fayol (1958), a administração é a formulação geral da atividade organizacional e está dividida em cinco grandes atividades: **previsão, organização, direção, coordenação e controle.**

Elton Mayo (apud MAXIMIANO, 2007) tinha como principal preocupação as pessoas dentro da organização, e a compatibilização entre os grupos informais e a organização formal.

Podemos observar que a preocupação dos autores clássicos das teorias administrativas era com o ambiente interno da organização. A administração era uma atividade voltada para dentro da organização e os modelos de gestão preconizados por esses autores consideravam exclusivamente esse ambiente.

Ao se introduzir os conceitos decorrentes da disciplina de política de negócios, verificou-se a necessidade da consideração dos fatores externos à organização no processo de gestão organizacional. Só que, em seu princípio, a administração estratégica se restringiu ao processo de planejamento estratégico e, apenas, ao universo das grandes organizações.

Para tornar clara essa diferença entre a concepção de administração estratégica como planejamento estratégico, Fischmann desenvolveu um quadro comparativo (Quadro 1), que vale a pena analisarmos.

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, ideias, probabilidades.	Adiciona aspirações das pessoas, e lida com mudanças rápidas do ambiente.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Caracteriza-se mais como sistema de planejamento.	Incorpora ao sistema de planejamento o sistema de ações.

Fonte: Adaptado de FISCHMANN (1987, p. 47)

Como podem ser observadas, quatro fundamentais diferenças são identificadas entre as duas concepções. **Resumidamente, poderíamos dizer que a administração estratégica é um novo estágio da atividade de gestão e a sua principal ferramenta é o planejamento estratégico.**

De acordo com Gluck, Kaufman e Walleck (apud CERTO e PETER, 2005), são quatro as fases do desenvolvimento de um processo de administração estratégica.

A primeira fase, a **do planejamento financeiro básico**, busca atender ao orçamento e a sua eficácia é caracterizada pelo controle operacional, orçamento anual e enfoque em funções.

A segunda fase, a **do planejamento baseado em previsão**, em que se busca prever o futuro, tem sua eficácia em função do planejamento mais efetivo para o crescimento, análise de ambiente, previsão de longo prazo, só que com alocação estática de recursos.

A terceira fase, a **do planejamento orientado externamente**, tem como sistema de valor o pensar estrategicamente e sua eficácia é garantida pela intensificação da resposta ao mercado e à concorrência, análise completa da situação e avaliação da concorrência, avaliação das alternativas estratégicas e alocação dinâmica dos recursos.

Finalmente, a fase **da administração estratégica**, a quarta fase, busca criar o futuro, e a eficácia do planejamento formal do negócio se caracteriza pela orquestração de todos os recursos **para criar vantagem competitiva**; a estrutura de planejamento é escolhida estrategicamente; o processo de planejamento é criativo e flexível e o sistema de valores socioculturais atua sobre o clima organizacional.

Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sobre as concorrentes quando sua lucratividade é maior do que a lucratividade média de todas as empresas de seu ramo. Quanto mais a lucratividade de uma empresa ultrapassar a média de lucratividade do ramo, maior é sua vantagem competitiva. Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela é capaz de manter sua lucratividade acima da média por vários anos. Empresas como o Walmart, a Southwest e a Dell adotaram estratégias específicas para seus negócios que resultaram em um desempenho superior.

Fonte: HILL, 2013, p. 7

Cada fase tem um propósito, tem suas especificidades, mas também sua inter-relação. Portanto, não podemos refletir isoladamente, é preciso compreender e implementá-las sequencialmente. Contudo, como resultado, almeja-se criar vantagem competitiva, ou seja, um desempenho financeiro maior do que a média das empresas do mesmo segmento.

Sobre o pensamento estratégico, o Sebrae-PR também nos traz algumas dicas para focalizar uma visão estratégica:

“Observação – Quando você está no alto da montanha, ao olhar para baixo a visão é muito mais ampla. Seu poder de observação é muito maior, enxerga mais longe. Aumentando seu campo de observação, você terá mais ciência de como motivar as pessoas, como distinguir um problema e como resolvê-lo, pensando na empresa como um todo. Permita-se ver as coisas de cima.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

“Organização – Defina a estrutura e os recursos adequados para o tipo do trabalho que irá exercer. Envolve as pessoas que irão trabalhar com você. Combine a estrutura, os recursos e as pessoas num modelo claro e simples para conseguir um resultado ideal.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

“Ângulos diferentes de visão – Pense em algo, uma situação, um problema, sob vários ângulos. Considere interpretações sob a ótica do mercado, ou ambiental, do produto, do cliente. Esta variação pode ajudá-lo a pensar sobre resultados, condições críticas e ajustes a serem feitos nos processos.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

“Pessoas – Aproveite a inteligência das pessoas que trabalharão com você. Defina a missão e a visão da empresa e identifique as lideranças. Incentive-as a executar o trabalho, determinando delegação, alinhamento, valores, objetivos, funções, compromisso, produtividade e resultados. Promova a participação e a criatividade.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

“Posicionamento – Neste processo do pensamento estratégico você deverá identificar as condições para que seu negócio seja produtivo, qual o mercado que você servirá, quais as oportunidades presentes, quais as tendências, competências e habilidades requeridas para o seu negócio, as estratégias e táticas para que tudo funcione.”(SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

Tais dicas podem potencializar o pensamento estratégico, visando, sobretudo, manter o foco em suas convicções, seus objetivos para se obter de fato a gestão estratégica de negócios, visando obter vantagem competitiva e, como consequente, a prosperidade da empresa. “Para isso, é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade, de forma a determinar sua liderança, aprimorar o trabalho com sua equipe e criar as condições para resolver os problemas do dia a dia, intensificando o pensamento crítico.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE). O autor ressalta ainda que: “isso se aplica, também, à sua vida. Quanto mais desenvolvido e aplicado o pensamento estratégico, mais possibilidades de transformar sua visão em realidade.” (SEBRAE-PR, 2017, ONLINE).

Na contemporaneidade, os gestores são imprescindíveis no processo de construção da estratégia. A eles é dada a responsabilidade de formular as estratégias a fim de buscar vantagem competitiva para a organização. Dada a importância desses profissionais nesse contexto, podemos citar os estudos de Hill (2013) no que concernem os papéis estratégicos dos diferentes níveis de gestores, apresentando três denominações para eles: Gestores de nível corporativo; Gestores de nível de negócios e Gestores de nível funcional.

O **nível corporativo de gestão** é composto pelo *chief executive officer* (CEO, no Brasil conhecido como presidente do Conselho de Administração, principal executivo da empresa), por outros executivos de nível sênior, pelo conselho de administração e pelo pessoal corporativo. Essas pessoas ocupam o ápice da tomada de decisão dentro da corporação. O CEO é o principal gestor geral. Em consenso com outros executivos de nível sênior, o papel dos gestores de nível corporativo é **gerir o desenvolvimento de estratégias para a empresa como um todo**. O papel inclui definir metas para a organização, determinar em que negócios a empresa deve atuar, alocar recursos entre os diferentes negócios, formular e implementar estratégias que estejam além de negócios específicos, e atuar como liderança estratégica para a organização inteira. (HILL, 2013, p. 9, grifo nosso).

Cabe aos gestores de nível corporativo desenvolver estratégias para a organização como um todo, refletindo sobre os objetivos, metas, recursos, ações e, sobretudo, atuar com liderança estratégica para todas as demais áreas ou mesmo níveis de gestores.

No que se refere aos gestores de nível de negócios, o autor nos revela que:

Uma unidade de negócios é uma divisão autônoma (com as próprias funções – por exemplo, departamentos de finanças, aquisições, produção e marketing) que fornece um produto ou serviço para um mercado específico. **O principal gestor geral no nível de negócios é o chefe da divisão.** O papel estratégico desse gestor é traduzir os objetivos gerais da direção e o que chega do nível corporativo em estratégias concretas para negócios específicos. Assim, os gestores de nível corporativo se ocupam com as estratégias que estejam além dos negócios específicos, enquanto os gestores gerais de nível de negócios se ocupam

da estratégia que diz respeito a um negócio em particular. Na GE, uma grande meta corporativa é ser a primeira ou a segunda colocada em cada negócio em que a corporação compete. Então, os gestores gerais em cada divisão fazem o planejamento detalhado de um modelo de negócios para seu negócio que seja consistente com esse objetivo. (HILL, 2013, p. 9, grifo nosso).

Aos gestores de nível de negócios, ou seja, aos gestores de divisão, espera-se que estes compreendam as diretrizes criadas pelos gestores de nível corporativo e, estrategicamente, possam atuar de forma específica em cada área de negócio, formulando e implementando ações consistentes com os objetivos corporativos.

No que se refere aos gestores de nível de funcional, o autor nos revela que:

Gestores de nível funcional são responsáveis pelas funções ou operações de negócios específicos (recursos humanos, compras, desenvolvimento de produtos, serviço de atendimento ao consumidor etc.) que integram a empresa ou uma de suas divisões. Assim, a esfera de responsabilidade de um gestor de nível funcional está normalmente limitada a uma atividade organizacional, enquanto os gestores gerais dirigem a operação de toda uma empresa ou divisão. Embora eles não sejam responsáveis pelo desempenho total da organização, os gestores funcionais têm um papel estratégico fundamental: desenvolver estratégias funcionais em suas áreas que sejam úteis para cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos pelos gestores gerais de nível corporativo e de nível de negócios. (HILL, 2013, p. 11, grifo nosso).

Os gestores de nível funcional devem criar e implementar estratégias úteis para áreas específicas, visando ao cumprimento dos objetivos corporativos e, ainda, daqueles empenhados pelos gestores de nível de negócios. Aos gestores de nível de negócios ou gerais é destinada, com mais ênfase, a responsabilidade de ouvir mais de perto as ideias dos gestores funcionais, uma vez que estão diretamente ligados à execução de atividades operacionais.



Frequentemente nos deparamos com produtos e serviços que atendem ou não às necessidades de seus consumidores, mas refletimos pouco sobre o que as empresas vêm fazendo para se diferenciar de seus concorrentes na busca da satisfação e fidelização de seus clientes. **Por que algumas empresas fracassam e outras prosperam mesmo atuando no mesmo segmento? Por que algumas empresas são mais lucrativas que outras? As respostas para essas e outras questões podem ser obtidas nos estudos empenhados na disciplina Gestão Estratégica de Negócios.**

No mundo dos negócios, as mudanças são constantes e, muitas vezes, chegam a parecer até imprevisíveis e surpreendentes, resultando no êxito ou fracasso de algumas empresas. Mas, na verdade, podem ser transformadas em oportunidades, a partir de estudos detalhados dos tipos de ambientes de negócios e por meio da adoção de estratégias bem-sucedidas; tornando-se vantagens competitivas frente às concorrentes.



Que tal fazer uma pausa para conhecer uma história de sucesso?

Leia o estudo de caso "A vantagem competitiva do Walmart"

HILL, Charles. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 5 – 7.

A Natureza e o Processo da Gestão Estratégica

Como vimos até aqui, a concepção de gestão estratégica, ou administração estratégica, vem evoluindo desde a sua incorporação nos estudos de administração e, hoje, pode ser considerado um modelo de gestão organizacional. Um modelo de gestão que considera, conscientemente, o ambiente em que a organização opera.

Como estamos hoje vivendo em um mundo em que a economia está globalizada, isto é, as atividades organizacionais sofrem a influência da interdependência econômica e financeira global, o ambiente em que a organização concorre e atua é o mundo. Para ter sucesso nesse novo ambiente competitivo, é necessário que a organização desenvolva diferenças que a destaquem de seus concorrentes. Essas diferenças são o que denominamos diferenciais competitivos ou vantagens competitivas. As diferenças só podem ser consideradas vantagens competitivas se proporcionarem resultados superiores aos dos concorrentes. Para isso, tais diferenças devem ser representativas para os clientes desse grupo concorrencial.

Embora o processo de administração estratégica seja atribuição da alta administração de uma organização, ele não pode ser, como no passado, domínio exclusivo da direção. A administração estratégica deve permear toda estrutura organizacional. Embora a direção desenvolva o papel principal, todos os colaboradores devem ser preparados e incentivados a participar desse processo.

Percebam que falamos de colaboradores e não de empregados. A administração estratégica amplia o universo de pessoas que devem participar na definição e conquista dos propósitos organizacionais para além das pessoas diretamente vinculadas à organização. Conforme veremos nos nossos estudos, a influência e participação dos diversos grupos que mantêm, de alguma forma, interesses na organização (**stakeholders**) representam importantes papéis no processo de administração estratégica.



Stakeholders: são todos os grupos de pessoas impactadas pelas ações da sua empresa, desde os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes até o governo e demais envolvidos.

No passado, o processo de administração estratégica se confundia com o processo de planejamento estratégico que era dominado pela área de planejamento, ou pela empresa de consultoria contratada especificamente para esse fim, e a alta direção da organização. Hoje, deve-se buscar a participação de todos, embora a coordenação do processo deva ser domínio daqueles que exercem atividade de gestão, ou seja, todos os administradores devem desenvolver as competências necessárias à condução, junto a seus colaboradores, do processo de administração estratégica.

E qual é a composição ou como está organizado **o processo de administração estratégica?**

Veremos como é respondida essa pergunta por alguns dos principais autores que discutem didaticamente o assunto.

De acordo com Oliveira (2007), o **processo de administração estratégica** é composto por quatro (04) fases:

- diagnóstico estratégico;
- missão da empresa;
- instrumentos prescritivos (estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; estabelecimento dos projetos e planos de ação) e quantitativos (projeções econômico-financeiras associadas à estrutura organizacional);
- controle e avaliação.

Certo e Peter (2005) dividem o **processo de administração estratégica** em cinco (05) etapas:

- análise do ambiente (interno e externo);
- estabelecimento da diretriz organizacional (missão, objetivos);
- formulação da estratégia;
- implementação da estratégia;
- controle estratégico.

Para Barney e Hesterly (2007), o **processo de administração estratégica** está dividido em seis (06) fases:

- missão;
- objetivos;
- análise externa e interna;
- escolha estratégica;
- implementação estratégica,
- vantagem competitiva (identificação e medição).

Finalmente, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), **o processo de administração estratégica** é composto por três (03) etapas:

- informações estratégicas (ambiente externo, ambiente interno, visão e missão);
- ações estratégicas (formulação da estratégia e implementação da estratégia);
- resultados estratégicos (competitividade e retornos acima da média).

Apesar das diferentes respostas à pergunta sobre a composição do processo administrativo, ou das diferentes abordagens sobre o assunto, podemos, ao analisá-las, perceber algumas importantes coincidências. Embora algumas vezes a ordem não coincida, todas apresentam: uma fase, ou uma etapa, de avaliação; uma fase de escolhas (decisões) sobre objetivos e meios como atingi-los (estratégia) – planejar; a fase de implementação – organizar, liderar e executar; e a fase de controle da avaliação dos resultados – controlar.

Uma das explicações para essa constatação poderia ser que a aplicação do estudo sobre estratégia nas organizações é ainda um campo novo e, por essa razão, um campo em processo de consolidação. Outra explicação nos é apresentada por Zaccarelli (2000). Segundo esse autor, a ciência administrativa (um processo de tomada de decisões) não é igual às ciências exatas, que só admitem uma única resposta certa às questões que são colocadas.

Em administração, você não tem respostas certas ou respostas erradas, você pode ter, no máximo, respostas mais adequadas ou menos adequadas. A racionalidade humana é limitada, não temos a capacidade de, para cada fenômeno ou caso que exija uma decisão, compreendermos e considerarmos todos os fatores que dele participam. Assim, o administrador que tiver a capacidade de considerar o maior número de fatores, efetivamente importantes na tomada de decisão, terá a probabilidade de conseguir resultados mais adequados. Veja que dissemos que “terá a probabilidade”, não a certeza; daí a importância da experiência e do estudo contínuo da administração para a eficácia das decisões.

Fundamentos e Questões Especiais

Duas questões especiais se impõem à gestão estratégica neste novo século: **as relativas à interdependência econômica e financeira global** – interdependência que é resultado do desenvolvimento dos meios de comunicação, do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de processamento, tratamento e disponibilização de informações, **e da abertura cada vez mais intensa das relações internacionais**; e a nova ética empresarial que determina uma nova concepção de responsabilidade social empresarial para a qual a empresa não é apenas uma entidade econômica, mas também uma entidade que é membro da sociedade.

Isso nos leva, em primeiro lugar, à necessidade de compreendermos as relações e operações empresariais internacionais; as influências internacionais que a organização sofre ou pode sofrer, mesmo que atuando exclusivamente no mercado local; as principais formas de internacionalização, suas vantagens e desvantagens.

Em segundo lugar, está a obrigatoriedade de se considerar no processo de administração estratégica a nova postura ética imposta pela sociedade em função da mudança do papel das organizações. O ponto de vista clássico da responsabilidade social empresarial estabelecia que a responsabilidade da organização era de utilizar os recursos disponíveis de forma a gerar o máximo de resultado aos acionistas (ou proprietários do negócio), cumprindo fielmente suas obrigações legais. Esse ponto de vista que vê a organização como uma entidade exclusivamente econômica não é mais aceito pela sociedade. O novo paradigma é de uma empresa que faça parte da sociedade e que tenha como meta, além dos resultados econômicos, resultados ambientais e resultados sociais.

Se essa nova postura ética pode, neste momento, representar um diferencial para a organização, certamente, em um futuro próximo, essa postura passará a ser uma exigência da sociedade que condicionará a existência da organização. Muitas das posturas de responsabilidade social passaram a ser definidas em lei. Assim, por exemplo, a forma de produzir; o tratamento a ser dado aos dejetos industriais; o descarte do produto após o uso; o tratamento dos colaboradores; as políticas desenvolvidas com a comunidade; etc. devem passar a ser considerados no processo de administração estratégica.

Ah! Quer saber mais?

Acesse os materiais complementares, bem como assista às videoaulas para ampliar seus conhecimentos acerca do tema.

Na verdade, há muito que aprender sobre conceitos e aplicações do pensamento estratégico.

Mãos à obra e bons estudos!

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Livros

Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação: O Desafio das Organizações Contemporâneas

Livro sobre a visão sistêmica da estratégia. Este discorre sobre o aperfeiçoamento do desempenho organizacional a partir do processo estratégico e das diversas ações que devem ser levadas em consideração pelo gestor da empresa.

Leitura indicada: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Orgs). **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. (e-book).

Vídeos

O que Você Precisa Saber Sobre Estratégia - ADM talks #10.

Vídeo: PORTAL ADMINISTRADORES. O que você precisa saber sobre estratégia – ADM talks # 10.

<https://youtu.be/3Ff4EShgabA>

Como Vender em Época de Crise / Alexander Baer

Vídeo: BAER, Alexander. Como vender em época de crise.

https://youtu.be/OU_GWbvKEiw

Referências

- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1958.
- FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- HILL, Charles. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. Online. Editora: Melhoramento, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=estrat%C3%A9gia>>. Acesso em: 17 de jan. 2017.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Antonio Marcos Vargas de; NUNES, Rogério da Silva. **A importância da consciência estratégica nas atividades das organizações: estudo de caso múltiplo**. In: XVI Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ENANGRAD, 16., 2005, Belo Horizonte. Anais Belo Horizonte: ANGRAD, 2005. CD-ROM.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SEBRAE-PR. **O pensamento estratégico: transformar a visão em realidade**. Sebrae, online. Disponível em <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Pensamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1957.
- WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional