

Gestão Estratégica: necessidade das organizações

Strategic Management: organizational need

Francisco José da Costa¹



Resumo

O cenário das empresas contemporâneas torna evidente a necessidade de os gestores orientarem-se organizada e estruturalmente. Em consequência, é primordial a coordenação das atividades desenvolvidas e, portanto a existência de uma gestão estratégica. Vem sendo utilizado o planejamento adaptativo. O presente trabalho pretende explicar sua evolução, a forma como é realizado e os setores da organização envolvidos na gestão estratégica. A fim de desenvolver um estudo que contribua com o tema, foi realizada uma revisão bibliográfica explorando aspectos significativos do planejamento, partindo de um retrospecto histórico e chegando a um detalhamento dos tipos de gestão estratégica mais utilizados para as empresas. Após a análise do conteúdo, constatou-se que inicialmente o planejamento nas sociedades ocidentais caracterizava-se pela dialética. Começou na ótica racional compreensiva e seguiu para o incrementalismo disjunto. No entanto, ambos mostraram-se ineficientes. Surgiu, então, o planejamento adaptativo. Verificou-se que existem quatro tipos de abordagens básicas do processo de desenvolvimento estratégico: planejamento racional, estratégias emergentes, aprendizado estratégico e incremento lógico. Concluiu-se que o processo de formulação da estratégia evoluiu muito nos últimos tempos. Passou-se de uma visão intuitiva do gestor a um plano formal. Os autores vêm percebendo que a visão empreendedora dos gestores é fundamental na postura estratégica assumida pela organização. Verificou-se também que a reflexão estratégica é importante em todos os ambientes de mudança. É essencial para as empresas de todos os portes a formalização de um planejamento estratégico.

Palavras-chaves: **Gestão. Estratégia. Planejamento.**

Abstract

The Contemporary scenery for business brings to the surface one reality which is the managers' need for guidance to organize their attributions including the structural matters. The consequence is the important role played by the activities coordination and therefore the existence of a strategic management. The adoption of an adaptative planning has been taken as the best tool. This research aims to explain its evolution and describe how this planning is executed through the organization's sectors involved in the strategic management. In order to develop a study that contributes with the theme, a bibliographical revision was accomplished, exploring significant aspects of the planning. It started from an historical retrospective overview, ending by exploring the details of the strategic management types there are commonly used in business. After the analysis of the content it was verified that initially the planning in the western societies was characterized by the dialectics. It began by understanding rational optics and it proceeded for the disjoint increasing. Meanwhile, both were shown inefficient. Then, the adapting planning emerged. It was verified that there are four types of basic approaches for existing process of strategic development: rational planning, emerging strategies, strategic learning and logical increment. The main findings show that the strategy's building process has been evolving recently and along time. It went from an intuitive vision of the manager to a formal plan. The authors have been noticing that the managers' business vision is fundamental to the strategic behavior assumed by the organization. It was also verified how the strategic mind is important to change management. It is essential for every kind of companies, small or big ones to develop an strategic planning as a formal document.

Keywords: **Management. Strategy. Planning.**

1 Introdução

As mudanças do mundo empresarial têm se tornado cada vez mais constantes e significativas

nas últimas décadas, caracterizando um ambiente de crescente e intensa turbulência, o que torna imperiosa a melhoria dos processos de gestão e de planejamento das organizações.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP. E-mail: www.uece.br

Dentro desse ambiente turbulento, evidencia-se ser essencial para o crescimento, ou até mesmo para a sobrevivência das empresas contemporâneas, um processo de administração adaptativo e contínuo, capaz de dar respostas flexíveis e efetivas às exigências desse ambiente. É nesse cenário que surge a administração estratégica, como uma tentativa de atender a essas exigências.

Grande parte do tempo de um administrador é ocupado por processo cotidiano de tomada de decisões numerosas e variadas. Assim sendo, é essencial para a empresa a caracterização de sistemas que definam, regulem e coordenem as suas diversas atividades.

A coordenação das atividades que serão desenvolvidas é a razão principal para a existência de sistemas de administração estratégica, uma vez que este processo compreende um complexo conjunto de atividades que, sem uma coordenação eficiente, não atingirá suas finalidades. Cada empresa deve desenvolver seus próprios sistemas de administração estratégica, principalmente com base na sua cultura e no estágio de desenvolvimento da sua atividade gerencial. Por esse motivo, é muito difícil estabelecer, “a priori”, que fatores serão mais importantes na definição de sistemas para uma determinada empresa, em um dado momento de sua história.

As empresas possuem um plano para norteá-las, no entanto muitas delas não formalizam suas estratégias, mantendo-as apenas na cabeça do gestor. A explicitação de sistemas de planejamento é, entretanto, muito importante para as empresas, até mesmo para as empresas de pequeno porte. Mas, nesse último caso, não é necessário um plano mais sofisticado.

Para Leitão (1995), sistema de planejamento é um conjunto de atividades que interagem e estão relacionadas entre si, de forma coordenada, com o objetivo de definir as orientações estratégicas de uma empresa, assim como as ações e os recursos para operacionalizá-las.

É de grande importância a forma como é realizada a atividade de planejamento numa empresa, já que muitas vezes os sistemas adotados são inadequados e ineficazes para o contexto empresarial. O planejamento adaptativo vem sendo muito utilizado pelas organizações.

Nas últimas décadas, o conceito de estratégia transformou-se numa das palavras do cotidiano dos administradores, e a prática do planejamento

estratégico, hoje, se encontra muito difundida entre as empresas grandes e médias.

Esse interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, principalmente com o acirramento da concorrência causado, dentre outros fatores, pela globalização. Portanto, a falta de um planejamento realizado formalmente e transmitido para todos os setores da empresa é um grande responsável por falhas no processo decisório das organizações.

Desde meados da década de 1950, a literatura empresarial americana tem refletido de maneira crescente uma visão em favor de uma estratégia cuidadosa e explicitamente formulada. Essa visão favorece a idéia de tornar a estratégia uma questão importante não só para os executivos das empresas, mas também para muitos dos funcionários relevantes nos diversos cargos da empresa.

Este trabalho procurará explicar de forma sucinta e clara como se deu a evolução da gestão estratégica no mundo contemporâneo, de que forma é realizada nas empresas, quais os setores da firma mais diretamente relacionados com a estratégia e de que forma é dada sua operacionalização.

2 Evolução das Abordagens de Planejamento Estratégico

Melo (1987) afirma que a evolução do planejamento nas sociedades ocidentais tem seguido um padrão que se pode caracterizar como dialético. Sua difusão, inicialmente, deu-se através de uma visão racional e compreensiva, introduzida nos anos cinquenta, sendo composta, em seguida, por uma abordagem que se caracterizava, exatamente, como sua antítese: o incrementalismo disjuncto.

O planejamento, na ótica racional compreensiva, apoiava-se na crença em um mundo livre de surpresas, onde o crescimento era suposto proceder em passos, de forma equilibrada. Tudo era passível de ser planejado e controlado. Acreditava-se na possibilidade de elaborar planos mestres capazes de pré-programar o futuro (Trist, 1976).

Esse tipo de planejamento era exercido de forma centralizada e rígida. Seu objetivo principal era a elaboração de planos detalhados que, após concebidos

por órgãos centrais de planejamento, deveriam ser implementados pelas unidades operativas. Nessa perspectiva, o planejamento é fortemente dependente de informação abrangente e precisa (MELO, 1987).

O excesso de burocracia, o autoritarismo e as sucessivas falhas dessa abordagem levaram, na época, ao descrédito da atividade de planejamento. Nesse contexto, surgiu, então, sua antítese, o incrementalismo disjunto.

Esse último proposto, nos Estados Unidos, por Lindblom e Hirschman, apoiava-se na idéia de que mantendo-se os sistemas em descompasso proporcionar-se-iam as condições necessárias para que, através do desequilíbrio, o crescimento real acontecesse (TRIST, 1976).

Contrariamente ao modelo compreensivo, o incrementalismo disjunto baseia-se nos princípios de que tanto a formulação quanto a implementação de estratégias devem ocorrer de forma incremental. Esta abordagem está preocupada em combater males desconexos em lugar de almejar criar um estado desejado (MELO, 1987, p.43). Nessas condições, mudanças estruturais são evitadas; as mudanças propostas devem adequar-se à estrutura já existente.

Segundo Trist (1976), esse tipo de planejamento só seria efetivo em situações em que já se tivessem, “a priori”, os objetivos traçados, o domínio escolhido e os valores definitivos. Entretanto, no mundo real, são raras essas ocasiões.

Esses dois estilos antagônicos de planejamento, que se mostraram ineficientes para lidar com sistemas complexos, provocaram um descontentamento com a atividade de planejamento. Em face disso, surgiu a idéia de planejamento como processo adaptativo e contínuo, capaz de lidar com esses tipos de sistemas.

Nessa nova perspectiva, o planejamento é visto como algo que gera aprendizado sobre a organização e seu ambiente. Ele é visto como uma resposta às mudanças e às incertezas que essas trazem consigo (TRIST, 1976).

O planejamento adaptativo acarreta um processo de intervenção interativa (pró-ativa), num mundo de incertezas (TRIST, 1976, p.3). É esse fator de incerteza que nem o planejamento compreensivo nem o incrementalismo disjunto podem enfrentar.

Nessa abordagem, o processo é mais importante que o plano, o aprendizado é mais crítico que os

resultados obtidos. A ênfase está na necessidade de desenvolver uma capacidade, não um produto.

Pava (1980) identifica suas tendências que parecem agrupar as principais abordagens que seguem essa nova perspectiva de planejamento, a ser caracterizada em detalhes na seção seguinte deste capítulo. Esse autor classifica essas abordagens como pertencentes a dois grupos principais: o do redesenho normativo de sistemas e o das mudanças não sinópticas de sistemas.

De acordo com Melo, esse primeiro grupo de abordagens busca uma conceituação sinóptica para mudar o sistema como um todo. Normalmente, as metodologias pertencentes a esse conjunto administram as mudanças através de planejamento em níveis estratégico e tático. Os processos utilizados são cíclicos, partindo-se para uma nova rodada, sempre que as mudanças implementadas tornam superados os planos anteriores. Exemplos desse grupo de abordagens são o “Planejamento Normativo” de Ozbekhan (1971) e o “Planejamento Idealizado” proposto por Ackoff (1970).

Segundo a mesma autora, o outro grupo de abordagens é uma variação do primeiro. Ao invés de tentar redesenhar totalmente o sistema, procura implementar mudanças incrementais com possibilidades de afetar o todo, utilizando uma formulação mais aberta, reconhecendo a impossibilidade de definir, antecipadamente, um estado final para o sistema. Dessa forma, os processos pertencentes a esse segundo grupo buscam produzir, em algumas partes do sistema, transformações radicais e estabelecer, quando possível, conexões entre essas transformações. Exemplos dessas abordagens são: o “Planejamento Baseado em Interesse”, proposto por Chevalier (1969); a “Abordagem da Escolha Estratégica”, elaborada por Friend e Jessop (1969), o “Incrementalismo Articulado”, formulado por Melo (1977) e o “Incrementalismo Normativo”, defendido por Pava (1980).

Tanto o redesenho normativo quanto a mudança não-sinóptica caracterizam-se pela flexibilidade, pois baseiam-se na necessidade de um processo de planejamento adaptativo e contínuo, no qual o plano jamais é confundido com o produto final (MELO, 1987, p.44).

Esses dois conjuntos de abordagens possuem em comum características do planejamento adaptativo

contínuo, tais como o importante papel atribuído ao nível normativo, a ênfase na necessidade de uma adaptação ativa, bem como sucessivas redefinições do problema inicial.

3 Processo de Desenvolvimento de Estratégias

A razão de ser de uma empresa é definida na sua própria missão.

A missão é o elemento que orienta a fixação dos objetivos e estratégias de uma empresa, contudo, tendo em vista seu caráter de longo prazo, consideramos um insumo para a formulação da estratégia.

Os princípios e a essência da Administração Estratégica têm sido alvo de muitas discussões no campo da Administração.

Idenburg (1993) identifica duas orientações fundamentais no desenvolvimento estratégico contemporâneo: a orientação para o processo (“o como”) e a orientação para o resultado (“o que”).

Segundo Idenburg, existem quatro grupos de abordagens básicas do processo de desenvolvimento estratégico:

1. Planejamento Racional;
2. Estratégias Emergenciais;
3. Aprendizado Estratégico;
4. Incremento Lógico.

Na realidade, todas as quatro abordagens contêm um certo grau de verdade como reflexões das atividades práticas da formulação e desenvolvimento de estratégias, existindo também uma certa inter-relação entre essas abordagens.

3.1 Planejamento Racional

A atividade de planejamento, segundo a visão de planejamento racional, deve concentrar-se em formular e desenvolver objetivos alcançáveis pela organização, bem como em determinar e explicitar estratégias ótimas para alcançá-los. Deve-se dispor de criatividade na formulação dos objetivos e rigor e método na busca de formas eficazes e eficientes de alcançá-los. Racionalidade e análise dão suporte à formulação de opções estratégicas explicitadas (IDENBURG, 1993).

No desenvolvimento estratégico, as opções estratégicas devem ser segmentadas, ou mudadas, para que possam então ser traduzidas em planos de ação a serem implementados. As grandes escolhas devem ser desdobradas e formuladas em detalhes mais

específicos, admitindo-se retroalimentação entre elas.

Uma definição abrangente e detalhada de planejamento é dada por Leitão (1995, p.9)

Planejamento Estratégico Empresarial é uma atividade permanente e contínua, que se desenvolve de modo ordenado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisão, com vista ao alcance de objetivos, que permitirão otimizar a futura posição da instituição, a despeito de mudanças aleatórias ou organizadas no meio-ambiente futuro.

Tendo em vista uma abordagem metodológica, pode-se notar que o planejamento, na visão da abordagem racional, é visto como um processo de tomada de decisão no qual se faz necessário segmentar em etapas a formulação e o desenvolvimento das estratégias.

Segundo Simon (in ANSOFF, 1990), a solução de qualquer problema de tomada de decisão em atividades empresariais pode ter quatro etapas:

1. Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, fase de descoberta;
2. Formulação de linhas alternativas de ação;
3. Avaliação das alternativas quanto as suas respectivas contribuições;
4. Escolha de uma ou mais alternativas para implantação.

De acordo com Ansoff (1983), na prática moderna são usados dois tipos correlatos de estratégias para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa: estratégias de carteiras e estratégias competitivas.

A estratégia de carteiras preocupa-se com uma questão crucial para o sucessor de qualquer empresa, que é definir “qual é o nosso negócio.

Ansoff (1990) diz que a empresa pode ser visualizada como uma coleção de áreas estratégicas de negócios – AENs, que oferecem, cada uma, diferentes oportunidades em termos de crescimento e rentabilidade e que podem exigir enfoques competitivos diferentes.

Uma maneira de enunciar a estratégia de carteiras é especificando os tipos de AENs em que a empresa pretende operar no futuro, bem como a maneira pela qual as AENs estarão relacionadas umas às outras (p.100).

Segundo o autor, a estratégia de carteiras possui quatro componentes:

1. O vetor de crescimento geográfico, que tem

por função especificar a direção e o alcance dos negócios futuros da empresa;

2. A vantagem competitiva almejada pela empresa em suas áreas de negócios;
3. Sinergias que a empresa procurará obter em suas atividades;
4. Flexibilidade estratégica da carteira de negócios.

A estratégia de carteiras especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócios nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva, por outro lado, especifica o caráter especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das AENs (ANSOFF, 1990, p.102).

Porter (1986) identifica cinco forças competitivas que dirigem a concorrência em uma indústria. Tais são: novas estradas, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidades entre os concorrentes atuais. Define, pois, a estratégia competitiva como constituído-se de ações defensivas e ofensivas visando à criação de uma posição defensável em uma indústria, ao enfrentamento bem sucedido dessas forças e à obtenção de um maior retorno sobre o investimento para a empresa.

A melhor estratégia a ser adotada por uma empresa para combater essas forças é uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em um sentido mais amplo, Porter identifica três estratégias genéricas internamente consistentes para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A visão do desenvolvimento de estratégias como um processo racional, seqüencial e analítico tem sido alvo de inúmeras críticas por diversos profissionais da área de planejamento, acadêmicos ou não.

Entre esses profissionais, com certeza, merece destaque Henry Mintzberg que tem criticado e combatido intensamente a visão do planejamento como uma elaboração racional e analítica de estratégias intencionais e explícitas, através de metodologias de planejamento formais.

Mintzberg faz severas críticas às escolas de planejamento por ele chamadas de prescritivas, principalmente a “Design School” de Harvard, estendendo essas críticas a todas as escolas que seguem suas premissas básicas

As principais críticas de Mintzberg (1990) a estas escolas são:

- A formulação de estratégia sobretudo como um processo de concepção, ao invés de um processo de aprendizado, que, segundo o autor, é claramente expresso na etapa de avaliação interna das forças e fraquezas da organização no processo de formulação de estratégias;
- A crença de que a estrutura deve sempre seguir a estratégia, subestimando o fato de que a estrutura, como parte do passado da organização, também exerce grande influência no desenvolvimento da estratégia;
- A necessidade de tornar as estratégias explícitas, promovendo inflexibilidade e negando incrementalismos e estratégias emergentes;
- A separação entre formulação e implantação, ou seja, separação entre pensamento e ação.

Um outro fator que dificulta o sucesso na utilização racional é a carência de uma vasta quantidade de informações precisas que, muitas vezes, tem dificuldade de percorrer os diversos níveis hierárquicos da organização, sem que haja grandes perdas ou distorções, sem contar seu custo que pode, às vezes, inviabilizar a utilização do modelo.

Entretanto, vale ressaltar que, a partir da década de oitenta, o planejamento racional tem evoluído para o que os autores dessa escola têm chamado de administração estratégica, aumentando a preocupação com os fatores humanos envolvidos no processo, no que se refere ao ambiente interno, e passando a buscar respostas mais rápidas às incertezas do ambiente externo.

3.2 Estratégias Emergentes

No arcabouço proposto por Idenburg, o processo de desenvolvimento de estratégias, baseado em estratégias emergentes, é caracterizado pela perda da orientação tanto para o processo quanto para os resultados. De acordo com essa visão, em ambientes imprevisíveis faz-se necessário reagir de maneira flexível, oportuna e acidental às novas e inesperadas situações, sendo praticamente impossível desenvolver perspectivas do futuro e formular objetivos explícitos.

De acordo com Mintzberg (1994), a formulação de estratégias deve ser vista como um processo de aprendizado. A noção de que, na formulação de estratégias, o pensamento deve sempre proceder à ação é contrariada, pois o inverso também pode ocorrer, ou seja, fazem-se tentativas e essas experiências podem convergir gradualmente em padrões viáveis, que se tornam estratégias mais tarde. Na realidade, essa é a essência da formulação de estratégias como um processo de aprendizado.

Assim sendo, segundo Mintzberg (1987), as estratégias podem então ser formuladas intencionalmente ou ser emergentes, ou seja, são tanto planos para o futuro quanto padrões oriundos do passado (p.67). No mundo real, as estratégias são encontradas em um contínuo, que tem como extremos esses dois tipos de estratégias. Em um extremo desse contínuo, nas estratégias emergentes, o aprendizado é incentivado e o controle é inibido. No outro extremo ocorre exatamente o contrário. Estratégias eficientes são, portanto, aquelas que combinam intenção e controle com flexibilidade e aprendizado organizacional.

Segundo esta visão de desenvolvimento estratégico, as estratégias devem estar próximas do cotidiano da organização. Formulação e implementação devem se misturar em um processo de aprendizado contínuo, através do qual as estratégias emergem.

De acordo com o mesmo autor, as estratégias podem aparecer em qualquer tempo ou lugar na organização, através de processos não estruturados de aprendizado informal, realizados por pessoas que estejam profundamente envolvidas com o dia-a-dia da organização em seus vários níveis.

Nessa abordagem, o processo de formulação de estratégias deve absorver o que os gerentes aprendem das diversas fontes, sintetizando esse aprendizado em uma visão de direção que o negócio deve possuir, ou seja, é um processo de síntese, não de análise (MINTZBERG, 1994).

De acordo com Idenburg, esta visão pode levar a todos os tipos de mecanismos irracionais, ignorância e conformismo, pois é pobre em metodologias. Basicamente, uma questão apenas pode ser estruturada: “Em que negócios estamos esse ano?”.

3.3 Aprendizagem Estratégica

Nesta abordagem, o planejamento estratégico é visto como um processo de aprendizado institucional,

ou seja, um processo pelo qual os gerentes mudam seus próprios modelos de participação em relação à companhia, seus produtos e seus concorrentes.

De fato, o processo de decisão normal é um processo de aprendizado, pois as pessoas mudam seus próprios modelos mentais à medida que os discutem. O problema é que a velocidade desse aprendizado é lenta. Assim, a habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes torna-se uma vantagem competitiva significativa e sustentável, de acordo com Geus (1988). Segundo o mesmo autor, a questão principal não é se a companhia aprenderá, mas se aprenderá rápido. A visão de aprendizagem estratégica é baseada na suposição de que o processo de aprendizado institucional pode ser acelerado ou melhorado.

Esta abordagem tenta enriquecer os modelos mentais dos gerentes, incrementando-os com elementos da realidade e estimulando sua discussão. Isto implica que uma visão compartilhada da realidade, uma linguagem comum e uma aquisição conjunta de novos “insights” pelos gerentes sejam mais importantes que o plano estratégico formal em si mesmo (IDENBURG, 1993).

Neste enfoque, os cenários, por exemplo, são usados predominantemente para influenciar os modelos mentais das pessoas que têm um poder de decidir e neles desenvolver uma visão compartilhada dos futuros prováveis ou possíveis do ambiente de negócios.

O processo de desenvolvimento estratégico, nesse contexto, segundo Idenburg, é visto como um processo de adaptação contínua, determinada sobretudo pelo desenvolvimento de uma tensão criativa entre os tomadores de decisão. O desenvolvimento estratégico passa a ser, conseqüentemente, um interminável processo de melhoria.

Para Idenburg:

A crítica à abordagem do planejamento racional, de que mãos e mentes são separadas, aplica-se igualmente ao processo de aprendizagem estratégica, porque ele preocupa-se primeiramente com o desenvolvimento de modelos mentais depois então com a ação (p. 135).

É preciso ter o cuidado de preservar, nesta abordagem, a ligação entre o processo de aprendizagem e os objetivos estratégicos da organização, cuidando que as decisões de mudanças necessárias sejam tomadas e colocadas em prática.

3.4 Incrementalismo Lógico

Esta abordagem, de acordo com Idenburg (1993), parte da premissa de que a implementação de uma estratégia de A para B como planejado é uma ilusão. Na prática, os processos usados para chegar à estratégia total são tipicamente fragmentados, evolucionários e largamente intuitivos. O processo de formulação de estratégias desenvolve-se em fases, com cada fase dando suporte à fase seguinte e tendo sua lógica própria.

Segundo Quinn (1989), as decisões estratégicas não podem ser agrupadas em uma matriz de decisões única, em que todos os fatores são tratados simultaneamente, a fim de se chegar a um ótimo holístico. Existem limites cognitivos e de processos.

Esse autor desenvolveu um arcabouço que classifica esses estilos de acordo com a intensidade de suas orientações tanto para o processo quanto para o produto, chegando à seguinte divisão: planejamento racional, estratégias emergentes, aprendizagem estratégica e incrementalismo lógico.

Foi dada uma ênfase maior às abordagens de planejamento racional, pois a sistemática de planejamento da companhia que foi estudada no estudo de caso desenvolvido nesse trabalho adota os princípios desse estilo de planejamento.

Foram analisadas as principais características de cada um desses conjuntos de abordagens, bem como as principais críticas sofridas por eles, tendo-se novamente concentrado a atenção na abordagem utilizada pela empresa em estudo.

A principal característica do estilo classificado pelo autor como racional é a busca do desenvolvimento de estratégias explícitas, através de um processo de análise das forças e fraquezas da organização e das ameaças e oportunidades existentes em seu ambiente. Esta é, também, uma característica básica do processo de planejamento da empresa estudada. Contudo, foram detectados nesse processo alguns pontos de interseção com praticamente todos os estilos citados.

4 **Gestão Estratégica e Gestão Operacional**

Somente nos últimos anos, após a introdução dos conceitos estratégicos, é que alguns autores têm dedicado atenção maior ao estilo empreendedor. Esse estilo foi considerado de existência esporádica e depende das características pessoais de alguns gerentes de topo.

A criação de Sistemas Gerenciais que utilizam os conceitos do planejamento e administração estratégicos, contudo, permitiu a “institucionalização” deste estilo e a criação de uma forma característica de gerenciar a empresa: a Gestão Estratégica. Com isto, foi possível identificarem-se duas formas de gestão da empresa: a Operacional, que adota os valores do estilo incremental, e a Estratégica, ligada aos valores do estilo empreendedor.

O choque cultural produzido pela introdução dos valores da Gestão Estratégica - a maioria dos gerentes usa, tradicionalmente, um estilo de comportamento incremental, caracterizando a Gestão Operacional na condução dos negócios da empresa - tem sido um dos fatores mais importantes nas dificuldades para a adoção dos Sistemas Gerenciais que utilizam a Gestão Estratégica.

Deve-se salientar, no entanto, que, quando a empresa passa a adotar a Gestão Estratégica, ela não prescinde da Gestão Operacional. As duas passam a coexistir na administração da empresa. Enquanto a Gestão Estratégica está preocupada com um potencial contínuo de lucratividade, a Gestão Operacional se preocupa em converter o potencial em lucros reais. Enquanto a Gestão Estratégica está ligada ao conceito de eficácia, a Gestão Operacional se preocupa com a eficiência.

No que diz respeito ao posicionamento frente a processos de mudança, é evidente que a Gestão Operacional, baseada nos valores do estilo incremental de comportamento gerencial, procura evitar ou minimizar tais processos, enquanto estes se constituem na própria essência da atuação voltada para a mudança.

Dessa forma, uma das grandes questões identificadas na moderna prática gerencial, e que se constitui em um dos maiores desafios para a Administração Estratégica, é a necessidade de integrar esses dois modelos gerenciais.

Esta não é, porém, uma tarefa trivial face às características divergentes exibidas pelas duas formas de gestão de uma empresa. A tabela apresentada a seguir, baseada em observações de estudiosos do assunto, permite uma melhor avaliação das dificuldades desta tarefa.

Finalidade

Gestão Operacional (G.O) – Otimizar as ações que operacionalizem a atual posição estratégica

da empresa, de forma a alcançar os objetivos organizacionais com maior produtividade e menores custos.

Gestão Estratégica (G.E.) – Identificar e implementar um posicionamento estratégico que assegure o futuro da organização, face às perspectivas antevistas para o ambiente externo.

Cultura Gerencial

G.O. - Controladora de mudanças. Orientada para a eficiência. Preocupada com a produção em curto prazo. Procura minimizar riscos. Reage e não se antecipa ao surgimento de problemas. O sucesso depende de uma postura competitiva agressiva e de eficiência e qualidade na produção.

G.E. – Aberta. Flexível. Inventiva. Orientada para a eficácia. Ligada ao longo prazo. Aceita correr riscos. Antecipatória aos problemas. O sucesso depende de uma postura criativa e de identificação de novas oportunidades.

Características Gerenciais

G.O. – Gerador de lucros. Cumpridor de metas. Tocador de obras. Controlador.

G.E. – Empreendedor. Líder carismático.

Sistema de Recompensas

G.O. – Recompensas por estabilidade, eficiência e pelo desempenho passado. Penalidades por desvios do tradicional.

G.E. – Recompensas por criatividade e imaginação. Penalidades por falta de iniciativa.

Sistema de Informações

G.O. - Internas: Desempenho e lucratividade. Externas: Tendências de demanda.

G.E. – Internas: Capacitações. Externas: Novas oportunidades e ameaças.

Estrutura Organizacional

G.O. – Estável. Atividades com grande grau de autonomia, baixa interdependência. Funcional/divisional.

G.E. – Flexível. Dinâmica. Atividades integradas. Projeto/matriz.

Poder

G.O. – Descentralizado. Maior concentração na produção e comercialização.

G.E. – Maior concentração na Gerência Geral. Destaque especial para as atividades de Planejamento Estratégico e Pesquisa e Desenvolvimento.

5 CONCLUSÃO

Estratégias são caminhos para atingir os objetivos. Para cada objetivo podem existir várias estratégias, tendo em vista que um objetivo é conceituado como uma posição futura pretendida para a instituição.

Conforme visto neste trabalho, o processo de formulação da estratégia tem evoluído muito nos últimos anos. Ele já acontecia antes da introdução dos conceitos estratégicos, graças à visão de longo prazo de alguns dirigentes em determinadas épocas históricas. Com isso, várias empresas efetuaram grandes mudanças de direcionamento, adotando novas estratégias, sem conhecerem sequer o significado da palavra. O processo era intuitivo.

Mesmo em ambientes de mudança lenta, incremental, o exercício da reflexão estratégica, de forma organizada, é importante para a empresa que quer crescer e tornar-se líder no seu campo de atuação, deixando de ser, apenas, reativa às mudanças e seguidoras dos caminhos já trilhados por concorrentes.

A análise estratégica é o “coração” do processo da formulação da estratégia. É através dessa atividade que se desenvolvem as reflexões que cortejam as necessidades identificadas nas tendências do ambiente externo com as possibilidades de a empresa seguir os novos rumos ditados por essas tendências.

Os projetos estratégicos são introduzidos na fase de Formulação Estratégica para permitir a identificação, desde esta fase, de conjuntos de ações que possibilitam operacionalizar as orientações estratégicas. A idéia é de permitir que os formuladores da estratégia empresarial, possam, eles mesmos, indicar as principais ações que, no seu julgamento, devam ser desenvolvidas para transformar as estratégias em realidade.

Trist (1976) ressalta a importância de se orientar o planejamento cada vez mais para as consequências e menos para os resultados, para que as decisões tomadas possuam um maior julgamento de valor, minimizando, assim, possíveis efeitos negativos futuros dessas decisões, tanto para as organizações quanto para a sociedade como um todo. O planejamento deve, portanto, selecionar as consequências desejadas de cada estratégia de ação (FRINED; JESSOP, 1969), rejeitando, então, aquelas ações cujos valores não correspondem aos do sistema em questão.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- INDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica**: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: SENAI/DN, PETROBRAS, 1995.
- MELO, Maria Angela Campelo de. O planejamento para acelerar o processo. **Revista do Serviço Público**, v 114, p. 43-47, jan./fev. 1987.
- NADLER, David A. et al. **Arquitetura organizacional**. São Paulo: Campus, 1994.
- PAVA, C. **Toward a concept of normative incrementalism**. 1980. Tese (Doutorado em Administração)-Wharton School, University of Pennsylvania, Filadélfia, 1980.
- ROCHA, Antonio Glauter Teófilo. **Implantação do processo de planejamento da Petrobrás**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.
- TRIST, Eric L. Action research and adaptative planning. In: CLARCK, Alfred W. **Experimenting with organizational life**. London: Plenum Press, 1976. p. 19-34.