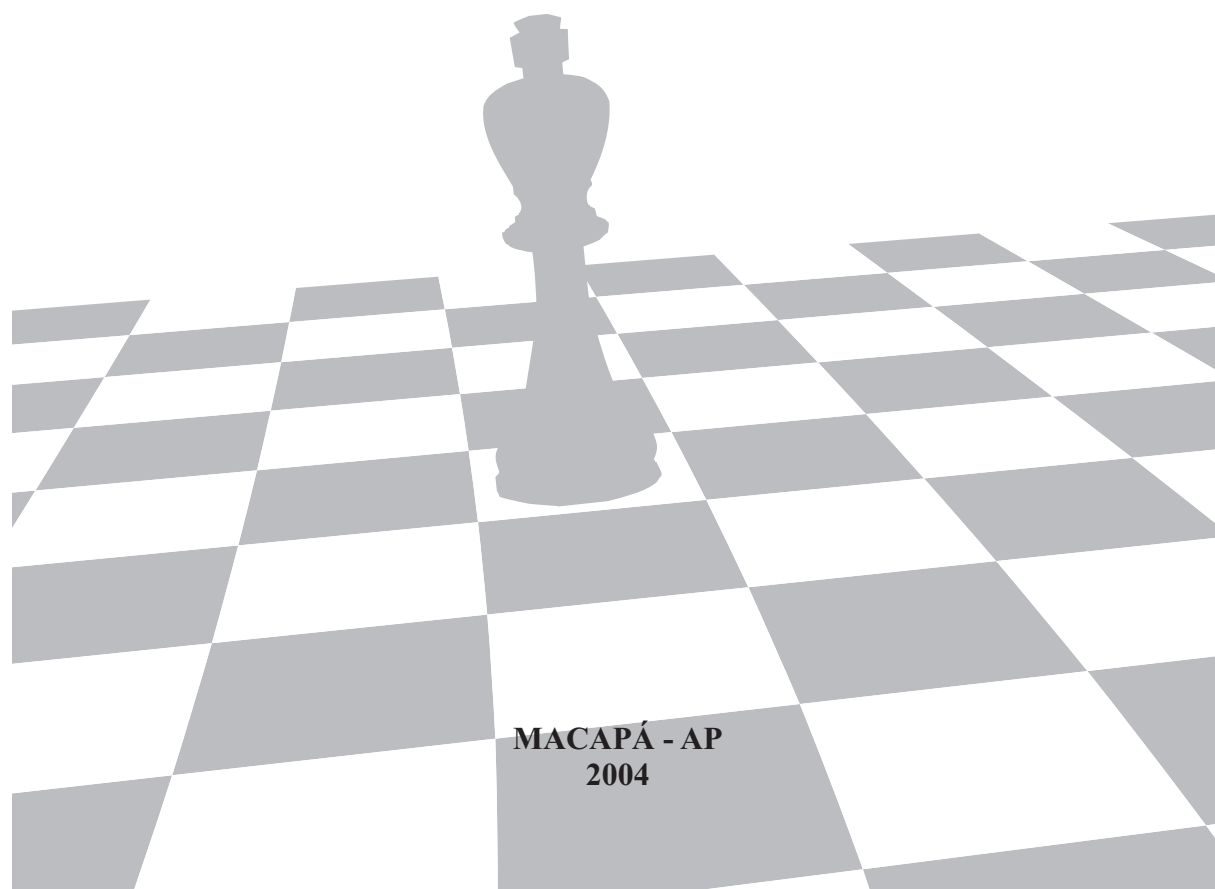


ALEXANDRE GOMES GALINDO

***INTRODUÇÃO AOS
FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL***



Copyright © - Alexandre Gomes Galindo

Capa: Márcio Wendel de Lima Neri

Diagramação: Márcio Leite Marinho

Revisor textual: Joana D'arc Tork de Oliveira

Normalização da obra: Adelina do S. S. Belém

G158 Galindo, Alexandre Gomes

Introdução aos fundamentos do pensamento estratégico
empresarial / Alexandre Gomes Galindo. -- Macapá, 2004.
185 p.: il.; 22 cm.

ISBN 85-904123-1-8

1. Administração. 2. Administração Estratégica. 3. Planejamento
Estratégico. 4. Estratégia Empresarial. I. Galindo, Alexandre
Gomes. II. Título.

CDD (21. ed.) 658.4012

Bibliotecária Adelina do S. S. Belém CRB₂ 985

Alexandre Gomes Galindo
Email: alexandregalindo@bol.com.br

As principais raízes que sustentam meu presente viver:

Minha querida mulher Joana, que de forma pragmática e carinhosa me acompanha com seu inigualável apoio, paciência e pressuposto compartilhado de que a todo momento poderemos nos permitir cada vez mais.

Nossos filhos Arnaud, Victor, Alexandra e Ana Carla, que nos despertam para o fato de que a vida pode também ser vista como um constante desafio.

Meus amados pais Aurélio e Neuza, que estarão eternamente vivos e iluminados em meu caminho.

*Meu Anjo da Guarda
Maria Antônia de Moraes*

É com imenso prazer que partilho os méritos do presente trabalho com aqueles que direta e indiretamente contribuíram para que pudéssemos estar aqui hoje dividindo uma oportunidade de indagarmos sobre várias questões relacionadas com a Gestão Estratégica Empresarial.

Em especial agradeço a Adelina do Socorro Serrano Belém pela abnegada orientação, como bibliotecária, na sistematização normativa do trabalho, ao Márcio Wendel de Lima Neri e Márcio Leite Marinho, pelo significativo apoio na confecção da arte e diagramação do livro e a Joana D'arc Tork de Oliveira, Especialista em Auditoria e Gestão Empresarial, pela revisão do texto e apoio oferecido durante todo o processo de elaboração do conteúdo.

*“O grande general não possui desejos de guerra
O grande guerreiro não é violento
O grande conquistador não combate
Aquele que é grande mantém-se abaixo de seus homens
Esta é a virtude da não-ação
Esta é a forma de conduzir os homens
Esta é a suprema união com o céu”*

(Lao Tse - China, Séculos VII / VI a.C.)

Prefácio

Quando falamos de fundamentos do pensamento estratégico empresarial, não podemos nos esquecer que no campo organizacional, nota-se a forte tendência para a inovação, bem como a própria gestão do conhecimento, considerando as aprendizagens individuais e organizacional como forte estratégica competitiva, antevendo situações e solucionando problemas antes mesmo que aconteçam. No que diz respeito ao pensamento estratégico empresarial, é preciso identificar se seus recursos (financeiros, materiais, humanos, etc.) estão sendo administrados corretamente para oferecer sempre os melhores produtos e serviços à sociedade, de forma competitiva e acompanhando as tendências de mercado, principalmente, nesse mercado globalizado.

O aumento da competência e, principalmente, da competência tecnológica e organizacional, requer não só acesso constante de informações e conhecimento, mas saber monitorar permanentemente todas as variáveis de sua atuação, sejam elas de natureza científica, tecnológica, mercadológica, etc.

Gerenciar conhecimento e maximizar valores da informação são diferenciais estratégicos que geram e asseguram competitividade organizacional, em que, as organizações, e todos os que nela compõem, precisam saber e reconhecer que sua existência deve ser condição suficiente para experienciar toda a energia contida na palavra “Vitalidade” e ter sabedoria para canalizar esta energia de forma equilibrada para os vários setores da existência organizacional.

Desta forma, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização. Sempre que planejamos estamos na busca de objetivos identificados e definidos, assim podemos concluir que o planejamento

estratégico é o processo de formulações estratégicas para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização, e deve sempre levar em conta:

- Diagnóstico - mostrando o conhecimento da realidade;
- Política - definições dos objetivos;
- Estratégia - mostrar as opções de caminho por trajetória a seguir, para alcançar os objetivos;
- Planos - viabilizam os objetivos e estratégias;
- Execução - implementação das ações programadas;
- Controle - acompanhamento da execução e avaliação dos resultados alcançados.

Para que se possa falar em pensamento estratégico, temos que ter conhecimentos suficientes para a análise da “visão sistêmica organizacional” estudando seus ambientes (internos e externos), analisando todo processamento executado dentro da empresa, desde seus insumos até o produto/serviço final.

No pensamento estratégico, temos que identificar claramente o que somos, o que queremos e onde estaremos no âmbito da empresa, para, posteriormente, identificar colaboradores a fim de contribuir na elaboração e implantação da própria estratégia e ações a serem tomadas, que, certamente, levarão ao sucesso da gestão estratégica competitiva.

Lembre-se: “pensar estrategicamente sobre as decisões a serem tomadas e tomá-las de forma correta significa a sobrevivência dessa empresa e o seu potencial de competitividade”.

Valdir Alves de Godoy
Diretor da Faculdade de Macapá

Apresentação

Durante a realização do Curso de Pós-Graduação MBA-Gestão Empresarial e de Negócios da Faculdade de Macapá (FAMA), em dezembro de 2001, ficamos frente ao desafio de desenvolvermos uma opinião sobre a seguinte questão:

“Como explicar a posição atual de nossa população frente a outros grupos e que alternativas poderiam ser implementadas para que, com mais intensidade e brevidade, pudéssemos superar o sub-desenvolvimento?”

Após a discussão do tema e entrega do trabalho, nossa equipe apresentou a seguinte conclusão: **É nossa a responsabilidade!**

Nos sentimos então, na obrigação de justificar as bases que sustentaram esta opinião e divulgá-las, através de artigo em um jornal de circulação estadual, para a comunidade amapaense, em março de 2002, para que os interessados em consolidar uma sociedade desenvolvimentista pudessem reavaliar os paradigmas que servem de pressupostos na condução de suas vidas tanto no universo público, quanto no privado.

Tendo em vista a conclusão deste livro, baseado na monografia apresentada ao final do curso, achei por bem prefaciá-lo com a adaptação do conteúdo do artigo publicado, adequando a indagação original e tecendo os comentários. Eis então:

Como compreender a posição atual de nossa população frente a outros grupos e que alternativas poderiam ser implementadas para que, com mais intensidade e brevidade, pudéssemos superar o nosso atual estágio de desenvolvimento?

Atualmente o problema da pobreza está sendo considerado como um dos principais tópicos nas discussões entre os organismos representativos da Comunidade Internacional. Tendo em vista a

mudança dos paradigmas tradicionais sobre a compreensão das sociedades, podemos caracterizar a época pela qual estamos passando como sendo a “**Época da Sociedade de Mercados Globais**”, transcendendo assim a concepção clássica de Sociedade Industrial.

Em uma visão retrospectiva, percebe-se que os movimentos e pressões internacionais referentes à preocupação frente ao estado de pobreza e subdesenvolvimento das nações situam-se como vetores similares aos que ocorreram durante o início da revolução industrial, visto que o mundo hoje está passando também por uma outra revolução descrita por muitos como “**Era da Revolução da Informação**”.

Entretanto, os vetores resultantes desta mobilização estão sendo consolidados principalmente pelos setores da comunidade mundial detentores do maior poder econômico. Aos olhos mais atentos, percebe-se que dentre os vários motivos geradores destas pressões, sutilmente se destaca a redução dos insumos de sustentação das sociedades hegemônicas frente à ameaça concreta de retração profunda em áreas críticas do atual sistema macro-econômico, devido principalmente à estagnação provocada pela incapacidade de ampliar a participação e uso do potencial global.

Desta forma, dois possíveis caminhos surgem como pressupostos na condução das principais tomadas de decisões estratégicas daqueles que estão à frente do poder:

1º- **Fechar-Restringir os Limites do Sistema**, definindo a exclusão como determinante na disputa no mercado (quem não serve está fora e ponto final !). Este caminho provavelmente provocará o aumento da entropia, gerando como efeitos prováveis: 1) a implosão futura do sistema (autofagia) com conflitos severos entre seus elementos buscando a sobrevivência e/ou 2) a destruição

do sistema pelo meio (universo excluído), semelhante com o que ocorre com o sistema imunológico frente a corpos estranhos.

2º - **Abrir-Ampliar os Limites do Sistema**, através de ações que visem diminuir a exclusão, pobreza e subdesenvolvimento. Este caminho provavelmente diminuirá a entropia, aumentando o potencial de crescimento através das relações cooperativas e sinérgicas entre os elementos que compõem o meio macro e micro. Entretanto, acredita-se que esta abertura dar-se-á até quando o risco potencial de colapso for reduzido a níveis mínimos.

O Brasil enquadra-se neste contexto em uma posição considerada delicada, mesmo havendo um grande potencial de desenvolvimento intrínseco, tanto nas suas peculiaridades gerais, como na possibilidade de transformações culturais.

Os vetores de condução nacional devem focar o desenvolvimento dos aspectos positivos do perfil dos nossos gestores e controlar os efeitos negativos provocados pelos vícios ainda existentes. É lógico que apenas este plano de ação não irá proporcionar uma alavancagem significativa no contexto macro, pois é necessário também o desenvolvimento contínuo de uma cultura que concretize a realização e respeito alheio como princípios fundamentais.

Em busca de efetivar mudanças significativas na posição do Brasil frente ao contexto internacional, devemos implementar ações diretas e indiretas sobre os aspectos estruturais e culturais da nação visando a excelência no aprimoramento do **Capital Humano Nacional**. Conseqüentemente, o esforço nacional deve centrar-se no homem como indivíduo em contínuo processo de transformação e enquanto não concretizarmos este quadro, incluindo-o como componente integrante do perfil de nossa Nação, atestaremos a nossa mediocridade como indivíduos gestores.

Para evitar entrarmos no beco da “Transferência de Responsabilidade” (arquétipo característico pela recorrência e estagnação), as ações operacionais devem ser implementadas consecutivamente em duas esferas, para que, com mais intensidade e brevidade, a nação possa superar a sua atual condição.

A primeira esfera, que chamamos de **sintomática**, visa implementar ações diretas, buscando resultados imediatos, em um processo de resolução do que tem que ser feito no nível da eficácia em obter resultados a curto prazo através: 1) da implantação de políticas e projetos que visem eliminar distorções provocadas pelas diferenças sociais e econômicas da população e 2) da implementação de ações que visem pressionar as estruturas de administração pública e privada para ao uso correto dos insumos nacionais no sentido de possibilitar o real crescimento e desenvolvimento do país.

Já a segunda, chamada de **fundamental**, visa implementar ações de caráter mais profundo, buscando realizar um processo contínuo de enfrentamento dos problemas fundamentais (principalmente culturais), que se concretizará em médio e longo prazos através da educação e da consolidação dos valores desenvolvimentistas na sociedade usando como canais: 1) as campanhas de esclarecimento e ensino nas áreas que necessitam mudanças de paradigmas; 2) fomento dos aspectos positivos característicos de nossa Cultura; 3) redução e controle dos aspectos comprometedores de nossa Cultura que entram um desenvolvimento ecologicamente sustentável; 4) implantação de valores progressistas como propósito organizacional nos diversos níveis de nossa sociedade e 5) Consolidação das articulações políticas e/ou partidárias que representem e efetivem a alavancagem do crescimento e desenvolvimento do país diante do contexto mundial, em vez de apenas cultivar a retórica em prol do “*fisiologismo*”.

A viabilização deste processo recai sobre todos os seguimentos da nossa sociedade, envolvendo setores representativos dos empregadores e empregados, setores governamentais, organizações não governamentais de caráter educacional e consultivo, empresas e instituições privadas, organizações políticas, família e o próprio indivíduo. Desta forma, o contexto deve ser visto como uma oportunidade de mudança, em vez de um problema, e tendo em vista que toda a estrutura social é composta por indivíduos, somos nós, como indivíduos, que temos a responsabilidade de mudar. Como tal, somos nós os verdadeiros responsáveis pelos rumos de nossa Nação.

A responsabilidade nossa como gestores de nossa própria vida, bem como da “vida” das organizações das quais fazemos parte, nos coloca a frente do compromisso ético de assumirmos o papel de atores e mobilizadores nos diversos planos (desde o plano Individual-Familiar até o plano Empresarial-Governamental). Por isso, temos que tomar cuidado para não cairmos na armadilha da Transferência de Responsabilidade e despercebidamente sentarmos no banco dos espectadores, achando que estaremos isentos das conseqüências advindas pela omissão. **É nossa a responsabilidade!**

É com esse espírito que o Livro *Introdução aos Fundamentos do Pensamento Estratégico Empresarial* vem somar aos esforços realizados por vários outros autores brasileiros na busca de ampliar e difundir informações para a comunidade, compartilhando a filosofia de que o conhecimento proporciona consistência aos pilares da soberania e do desenvolvimento de uma nação.

Alexandre Gomes Galindo

Macapá (AP), 06 de setembro de 2003.

Sumário

Capítulo 1	
ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	19
Capítulo 2	
PENSAMENTO ESTRATÉGICO E MODELOS DE GESTÃO	27
Capítulo 3	
ESFERAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA	47
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA	51
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNIDADE DE NEGÓCIO	61
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA FUNCIONAL E OPERACIONAL	69
Capítulo 4	
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DO AMBIENTE	79
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA	86
4.1.1 Análise Macroambiental	87
4.1.2 Análise Setorial	93
4.1.3 Análise da Concorrência	97
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA	99
4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL	110
Capítulo 5	
IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	113
5.1 GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	113
5.2 AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	121
5.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	125
5.3.1 Estrutura Organizacional e Implementação Estratégica	129
5.3.2 Processos Essenciais e Implementação Estratégica	133
5.3.3 Cultura Organizacional e Implementação Estratégica	140
5.3.4 Liderança e Implementação Estratégica	147

Capítulo 6	
GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO	155
Capítulo 7	
CONSIDERAÇÕES FINAIS: ASPECTOS POLÍTICOS DA	
GESTÃO ESTRATÉGICA E GLOBALIZAÇÃO	167
REFERÊNCIAS	181

Capítulo 1



ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Quando se faz um estudo sobre as realizações humanas, é necessário ter como princípio a compreensão da existência da necessidade intrínseca do homem de se associar em grupos para alcançar mais facilmente seus propósitos e que para isso precisa contribuir de alguma maneira para o seu ambiente.

Desta forma, a concepção do ser humano como um ser social, está embutida em toda análise sobre as organizações e estruturas que compõem a rede de instituições representativas das várias culturas da sociedade contemporânea, cujas relações são consolidadas reciprocamente entre o homem e os elementos que fazem parte dos vários grupos que interagem entre si.

Ao se entender, de acordo com Maturana e Varela (2001), **organização** como sendo “*as relações que devem ocorrer entre os componentes de algo, para que seja possível reconhecê-lo como membro de uma classe específica*” e **estrutura** como “*os componentes e relações que constituem concretamente uma unidade particular e configuram sua organização*”, percebe-se que é possível identificar diversas organizações e estruturas interagindo entre si e com o meio ambiente na busca de alcançar propósitos específicos.

Neste emaranhado de relações encontram-se as mais diversas formas resultantes da condição e natureza humana como as famílias, escolas, igrejas,

hospitais, empresas, exércitos, governos e etc, onde, de acordo com cada contexto, possuem manifestações diferenciadas e muitas vezes profundamente antagônicas.

Em uma abordagem mais específica, visando o estudo empresarial dos projetos organizacionais, Dalt (2002, p.11) define organizações como sendo um conjunto de quatro condições indispensáveis:

1-são entidades sociais;

2-são dirigidas por metas;

3-são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados;

4-são ligadas ao meio ambiente.

Baseado no conceito do referido autor, verifica-se a importância de visualizarmos o homem como elemento principal da organização e a necessidade de estabelecermos os propósitos institucionais como ação fundamental para o surgimento do sentido de existência empresarial. Além disso, deve-se ter a compreensão de que as plasticidades estruturais, organizacionais e sinérgicas são resultantes oriundas das interações entre os elementos da organização e o meio ambiente.

Tendo em vista que existe um amplo campo de influências emanado pelas operações de uma determinada empresa, onde várias pessoas ou grupos são afetados ou afetam a respectiva organização (chamados de *Stakeholders*), a tarefa de delinear os limites e unificar os propósitos organizacionais torna-se muitas vezes complexa e difícil.

De acordo com Hitt et al (2002, p.29), podemos dividir os *stakeholders* em três grupos com o intuito de facilitar a estratificação dos principais interesses relacionados com o desempenho das organizações e com isso facilitar o acoplamento das ações na busca de uma melhor sinergia entre todos os elementos envolvidos.

O primeiro grupo está relacionado com os depositários do mercado de capitais (acionistas e os responsáveis pelas principais fontes de capital da empresa). Os depositários dos interesses da empresa no mercado do produto representados pelos clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos compõem o segundo grupo. Já o terceiro grupo de *stakeholders* é composto pelos depositários dos interesses organizacionais da empresa, envolvendo todos os empregados inclusive o pessoal da área gerencial.

Em uma abordagem mais ampla podemos inclusive incluir no segundo grupo, outros elementos (concorrentes e intermediários) que compõem o microambiente de uma organização, entendida como um sistema produtivo, visto que os mesmos interagem mutuamente com a empresa no mercado.

Sendo assim, o contexto empresarial contempla propósitos diferenciados em cada esfera de influência da organização, sendo necessário a congruência de esforços para que seja contemplado com eficácia o maior número de objetivos possíveis quando a empresa obtém seus resultados finais. Como exemplo de objetivos diferenciados que interagem em torno de uma organização, podemos citar a obtenção do retorno sobre os investimentos (investidores e outras fontes de capital); a aquisição de um composto mercadológico com a melhor qualidade e com o melhor preço (clientes); manutenção e ampliação do escoamento da produção (fornecedores); comprometimento da empresa com sua responsabilidade social e ambiental (comunidades anfitriãs); concretização dos interesses dos trabalhadores (sindicatos); obtenção da remuneração justa em um ambiente favorável ao trabalho (colaboradores diretos: empregados, gerentes e prestadores de serviço) dentre outros.

Em função do concreto potencial de conflitos oriundos deste contexto, a empresa torna-se desafiada a administrar os *Stakeholders* com o intuito de produzir um composto mercadológico que satisfaça as necessidades de um determinado segmento de mercado e ao mesmo tempo possa proporcionar também a satisfação de todos os envolvidos no processo.

Levando em consideração que nesse processo nem sempre a empresa conseguirá satisfazer plenamente os interesses de todos os envolvidos, faz-se necessário identificar e priorizar cuidadosamente os principais *Stakeholders* através de critérios que evitem a redução do apoio dos mesmos nos processos críticos relacionados à sobrevivência e vantagem competitiva da organização. É através do resultado desta análise que encontraremos os princípios que servirão de referência para o acoplamento das relações que definirão o comportamento da empresa como sistema.

Ao entendermos, de acordo com Daft (2002, p.13), sistema aberto como sendo “*um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transforma-as, e emite saídas para o ambiente externo*” podemos identificar a empresa como sendo um sistema aberto na medida em que a mesma obtém recursos, informações e energia do meio ambiente, processa-os através de sua configuração interna e gera resultados através de seus produtos e serviços (Figura 1).

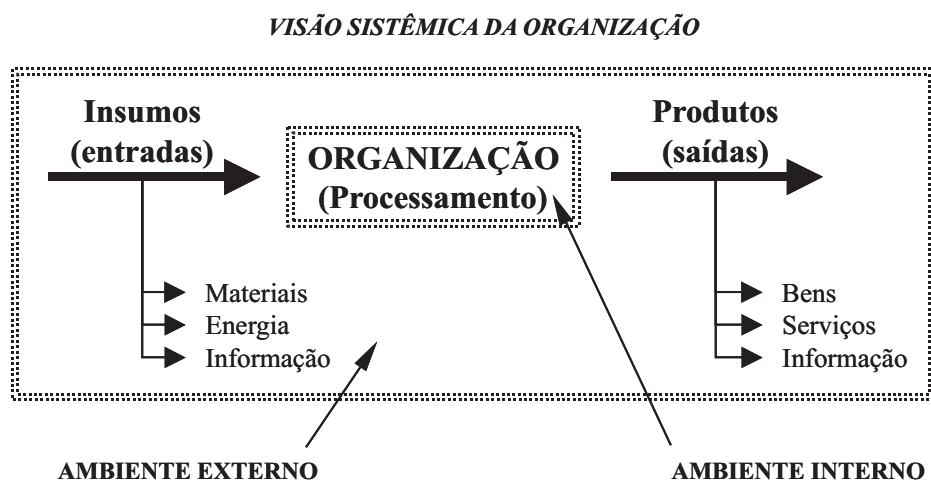


Figura 1 - A empresa vista como um sistema aberto.

Durante a dinamização das operações da empresa na busca de satisfazer os interesses intrínsecos e extrínsecos dos *Stakeholders*, torna-se necessário à construção de uma matriz lógica e operacional que indicará os caminhos que serão necessários para a obtenção dos principais objetivos organizacionais. É essa matriz lógica e operacional que denominamos de Estratégia Empresarial.

Por mais que exista na literatura especializada uma gama de termos derivados (estratégia organizacional, estratégia gerencial, administração estratégica, gestão estratégica, entre outros), iremos entender nos limites que encerram este livro o termo estratégia empresarial como sendo os planos da administração elaborados e implementados para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.

O primeiro texto sobre Planejamento Estratégico que se tem registro, A Arte da Guerra de Sun Tzu, é um compêndio Chinês de 13 capítulos escrito a mais de 2.000 anos, que visava obter aplicabilidade de suas informações no cenário militar. Os primeiros trabalhos sobre estratégia no ocidente, também nasceram nos meios militares. Todos estes textos da antiguidade tinham objetivo de dirigir com êxito operações militares em larga escala, com intuito de obterem posições vantajosas em relação ao inimigo.

A partir da década de 1950, o Planejamento Estratégico chegava nas empresas, fomentado principalmente nas organizações da América do Norte. Desde essa época até os dias atuais, a estratégia empresarial se difundiu mundialmente e sofreu várias transformações nas linhas de pensamento que definiam os diversos modelos de como se abordar este tema dentro das empresas. Hoje o Planejamento Estratégico é considerado a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas do mundo todo.

Usando a definição de estratégia como “*a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a capacidade competitiva da empresa*” Henderson (1998, p.5-7) identifica cinco elementos básicos da competição estratégica que devem ser contemplados através dos responsáveis pelo desempenho de uma determinada organização empresarial. Os elementos são os seguintes:

- 1-Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente.
- 2-Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo.
- 3-Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo.
- 4-Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente.
- 5-Disposição de agir.

Os esforços e atenções concentrados na elaboração, implementação e controle das estratégias, não podem ser entendidos como caprichos dos gestores, visto que uma organização sem diretrizes claramente definidas estará fadada ao risco concreto e eminente de vagar no mercado, sem obter retornos suficientes que possam proporcionar a satisfação dos elementos diretamente envolvidos em sua esfera de atuação. Por esse motivo considera-se a Estratégia Empresarial, compreendida como o desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defrontam os gestores de qualquer organização pública ou privada, como sendo um elemento de vital importância para a sobrevivência e vantagem competitiva de qualquer empresa.

Serão abordados neste livro os principais elementos relacionados com a estratégia empresarial, passando pelos seguintes assuntos:

- 1-Escolas de pensamento estratégico e modelos de gestão;
- 2-Esferas de aplicação da estratégica, desde a esfera corporativa até a de um único negócio;
- 3-Avaliações estratégicas dos ambientes externos e internos;
- 4-Processos de identificação e avaliação de estratégias;
- 5-Aspectos relacionados com a implementação estratégica

6-Análise da Gestão Estratégica como um processo contínuo de reavaliação e mudança;

7-Aspectos políticos da Gestão Estratégica e sua relação com o mundo globalizado.

O pressuposto central norteador deste livro é representado pela visão de que a Gestão Estratégica requer um conjunto de conhecimentos específicos que visam concretizar a sinergia entre as várias entidades que compõem uma organização na busca de alcançar objetivos estabelecidos. A desconsideração destes conhecimentos certamente provocará o aumento significativo do risco de “Deriva Empresarial” causada pela perda (ou ausência) de foco ou a fatídica desintegração parcial ou integral da organização. Conseqüentemente, a Gestão Estratégica Empresarial deve ser entendida como uma atividade gerencial diferenciada cujo desafio central consiste na construção dos alicerces para o êxito nos mercados de amanhã, sustentando ao mesmo tempo o posicionamento vitorioso nos mercados de hoje.

ALEXANDRE GOMES GALINDO

Capítulo 2



PENSAMENTO ESTRATÉGICO E MODELOS DE GESTÃO

Na literatura especializada, a elaboração e implementação da estratégia são vistas como sendo funções básicas da gerência. As definições são variadas e trazem consigo concepções que associam o termo estratégia com **planejamento, modelo, posicionamento, perspectiva** ou até **armadilha**. Por mais que não seja encontrada uma definição unificada do termo, todos que enveredam no caminho de tecer uma definição entendem que de forma generalizada a estratégia vem responder a seguinte pergunta: o que fazer para se chegar a um determinado ponto?

Tendo em vista a abrangência inerente a sua própria natureza, Mintzberg et al (2002, p 13-19) apontam os oito principais dilemas associados ao pensamento estratégico. Cada dilema carrega questões críticas que sustentam as premissas que darão forma às diversas concepções de estratégia empresarial. São eles:

1 - Dilema da Complexidade:

Uma boa estratégia deve ser complexa?

2 - Dilema da Integração:

Os diversos elementos da estratégia (elementos econômicos, comerciais, funcionais, humanos, etc) devem possuir que nível de integração?

Ou será que a estratégia é indivisível?

3 - Dilema da Especificidade:

Uma boa estratégia deve ser única e nova?

O número de opções é infinito ou limitado?

O sucesso está no respeito às regras ou em sua transgressão?

4 - Dilema do Controle:

Deve-se preferir o controle a priori ao aprofundamento a posteriori?

As estratégias são planos desejados ou esquemas executados?

5 - Dilema do Estrategista:

Quem é ele?

Quem compreende o espírito da organização?

6 - Dilema da Mudança:

(Problema da Mudança) A estratégia deve ser focada na manutenção da estabilidade ou na mudança?

(Problema da Curva de Mudança) O ritmo da mudança deve ser gradual ou abrupto?

(Problema da Origem) De onde vem essas novas estratégias? Será que as organizações aprendem fazendo, pensando, programando, calculando ou discutindo?

7 - Dilema da Extensão da Escolha:

Qual (onde e quando) é o poder de uma classe dirigente ativa, de uma intuição pessoal e de um aprendizado coletivo diante das exigências ambientais, da inércia e dos limites cognitivos?

São as circunstâncias que ultrapassam o estrategista ou vice-versa?

8 - Dilema do Pensamento:

Qual é a melhor relação entre pensar e o agir, isto é, entre a reflexão e a ação?

Entretanto, independente das questões acima levantadas, convém aprofundarmos sobre a compreensão das características e limites que delineiam a estratégia em sua elaboração e aplicação.

O primeiro ponto reside na esfera relacionada com a incumbência sobre quem é o responsável pela elaboração e implementação da estratégia. Tendo em vista que o homem, por condição e natureza, sempre estará impelido a agir em busca de propósitos individuais e coletivos em todos os planos e níveis organizacionais, percebe-se que toda e qualquer pessoa que possua missões, objetivos ou metas, independente do seu papel dentro de um determinado contexto, torna-se responsável pela construção e execução dos planos que nortearão suas ações dentro dos limites que encerram seu campo de atuação.

As delimitações referentes aos níveis organizacionais onde as ações estratégicas são confeccionadas, desdobradas e realizadas muitas vezes são descritas por termos específicos como Estratégia Institucional, Tática, Plano Operacional ou de Ação (Chiavenato, 1999, p.320-321). Entretanto, respeitando as características que compõem a natureza e hierarquia de cada nível da organização, verifica-se que o processo de racionalização das ações que são efetuadas contempla integralmente a definição básica do termo estratégia, que é o de definir o que se precisa fazer para chegar a um determinado ponto.

Desta forma, independente do tipo de terminologia usada para descrever o ambiente em que determinado plano será confeccionado e realizado (estratégia), o pensamento estratégico deve estar presente na postura daqueles que integram todas as equipes de trabalho de qualquer empresa, evitando-se ao máximo uma postura reativa de simples execução de ordens superiores sem a participação efetiva no processo de decisão sobre os principais caminhos que a organização pode tomar para alcançar seus objetivos.

O segundo ponto refere-se aos limites que compõem a sua relevância e existência. De início, não precisamos de muito esforço para entender que a estratégia não é um fim em si mesma e sim um meio para facilitar a obtenção de

algum propósito, pois sua relevância estará sempre atrelada a um ou mais objetivos considerados fundamentais para a satisfação de determinadas necessidades. Por isso, a estratégia é considerada como um valioso instrumento de racionalização dos passos necessários para alcançarmos objetivos de curtos, médios e longos prazos.

Como todo instrumento, também devemos ter determinados cuidados ao lançarmos mão da estratégia para que possamos nos beneficiar adequadamente dos resultados oriundos de sua implementação. Uma estratégia mal elaborada e bem implementada será um desastre, da mesma forma que uma estratégia bem elaborada e mal implementada. Desta forma, torna-se necessário a concentração adequada dos esforços em evitar ao máximo a negligência e imprudência durante todo o processo.

É claro que essa cautela não descarta a flexibilidade existente na concretização de qualquer projeto. Entretanto, o grau de flexibilidade está diretamente relacionado com a capacidade da organização em se adaptar às pressões advindas dos ambientes externos e internos. Thompson Júnior e Strickland III (2003, p.18) afirmam que a estratégia de uma empresa é o conjunto de ações deliberadas e intencionadas, somadas com reações necessárias para desenvolvimentos imprevistos e para o enfrentamento de novas pressões competitivas, considerando-a pró-ativa (pretendida) e reativa (adaptável) ao mesmo tempo.

Vendo a estratégia real como aquela que foi efetivamente implementada, percebemos a qualidade temporal que determina o seu limite de existência. Cada estratégia possui início, meio e fim, na medida em que surge para alcançar um objetivo e deixa de existir ao concretizar sua finalidade. A partir de então novos objetivos são estabelecidos e novas estratégias surgem com intuito de proporcionar a satisfação de outras necessidades.

Levando em consideração a forma pela qual os diversos elementos se integram em uma organização empresarial, faz-se necessário compreender que as interações entre as várias estratégias determinam o surgimento de modelos

relacionais delineados em rede, onde os encadeamentos lógicos das ações não são simplesmente discriminados de maneira uniforme e linear, e sim, em uma estrutura sistêmica caracterizada pelo desenvolvimento simultâneo e contínuo de múltiplas ações interdependentes.

Em busca de manter a coerência e coesão entre as diversas estratégias para que as estruturas, pessoas e ações da empresa consigam acoplar-se em uma sinergia capaz de produzir resultados favoráveis, torna-se imprescindível que exista um conjunto de esforços que visem conduzir e encadear adequadamente todas as estratégias implementadas pela empresa com o intuito de conduzi-la em uma determinada direção e evitar o entrave e/ou dissociação de sua estrutura e processos. É esse conjunto de esforços que denominamos de Gestão Estratégica ou Administração Estratégica.

A gestão estratégica está, conseqüentemente, direcionada para os objetivos mais amplos da organização. Por isso, ela está inclinada a analisar o comportamento da empresa no intuito de consolidar resultados amplos e um posicionamento adequado em longo prazo, isto é, está orientada para os destinos futuros da organização. O gestor estrategista possui uma atividade centrada na empresa como um todo, no intuito de influenciar seu futuro e preparar o seu destino.

Entendida como uma função diferenciada das demais integrantes em uma empresa, a gestão estratégica pressupõe o estudo e aplicação de modelos que possam auxiliá-la no balizamento das tomadas de decisões daqueles que estarão incumbidos de sistematizar e auxiliar a sistematização e implementação dos diversos projetos em todos os níveis organizacionais.

Nesse sentido, o pensamento estratégico vem evoluindo com o passar do tempo, sendo manifestado através de várias correntes. Moysés Filho et al (2003, p. 15-30) descrevem as fases de evolução do pensamento estratégico empresarial desde 1950 até os dias de hoje através de seis escolas que se sucedem e se complementam no decorrer do tempo.

A primeira fase é correspondente a **Escola do Planejamento**

financeiro, onde a alta administração aprovava um orçamento visando apenas o controle financeiro do desempenho.

A segunda fase, caracterizada pela **Escola do Planejamento a Longo Prazo**, baseava-se na projeção do futuro através da elaboração de cenários na premissa de que o futuro seria estimado pela projeção de indicadores passados e atuais, podendo ser melhorados a longo prazo pela intervenção ativa no presente.

A terceira fase, chamada de **Escola do Planejamento Estratégico**, caracterizou-se por se basear principalmente na análise das forças-fraquezas internas e das oportunidades-ameaças do ambiente, calcada na premissa de que as estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento rigidamente formado, dando ênfase no planejamento.

Já a quarta escola, definida como **Escola da Administração Estratégica**, embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, concentrou sua abordagem no argumento de que a implantação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação, focando conseqüentemente a abordagem prescritiva do pensamento estratégico.

Na quinta fase, **Escola da Gestão Estratégica**, a abordagem sistêmica foi inserida a todo o processo, onde além do planejar estrategicamente, era também necessário organizar, dirigir e coordenar estrategicamente, proporcionando com isso uma abordagem mais integrada e menos centralizada.

A sexta escola, chamada de **Gestão Estratégica Competitiva**, é descrita como uma tendência do pensamento estratégico contemporâneo. Esta Escola tem como premissa básica a idéia de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo integrando oito características básicas: *Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; Controle pelo Balanced Scorecard; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua.*

Quadro 1- Evolução do Pensamento Estratégico

<i>Escola de Pensamento</i>	<i>Características Principais</i>	<i>Sistemas de Valores</i>	<i>Problemas</i>	<i>Predominância</i>
Planejamento Financeiro	-Orçamento Anual -Controle Financeiro -Administração por Objetivos (APO)	-Cumprir o Orçamento	-Promover a Miopia	Década de 1950
Planejamento a Longo Prazo	-Projeção de Tendências -Análise de Lacunas -Estudo de Cenários	-Projetar o Futuro	-Não prever Descontinuidades	Década de 1960
Planejamento Estratégico	-Pensamento Estratégico -Análise de Mudanças no Ambiente -Análise dos Recursos Internos e Competências -Alocação de Recursos -Foco na Formulação	-Definir a Estratégia	-Falta de Foco na Implementação	Década de 1970
Administração Estratégica	-Análise da Estrutura da Indústria -Contexto Econômico e Competitivo -Estratégias Genéricas -Cadeia de Valor -Foco na análise e Implementação -Pesquisas e Informações com Base Analítica	-Determinar as Atividades da Indústria	-Não Desenvolver a Abordagem Sistemática	Década de 1980
Gestão Estratégica	-Pensamento Sistêmico -Integração entre Planejamento e Controle -Coordenação de todos os Recursos para o Objetivo -Organização Estratégica -Direção Estratégica -Foco nos Objetivos Financeiros	-Buscar Sintonia com os Ambientes Interno e Externo	-Falta de Alinhamento com a Filosofia Organizacional	Década de 1990
Gestão Estratégica Competitiva	-Atuação Global -Proatividade e Foco Participativo -Incentivo à Criatividade -Controle pelo Balanced Scorecard -Organização em Unidades Estratégicas de Negócios -Ênfase em Alianças -Responsabilidade Social -Aprendizagem Contínua	-Estratégia como processo de Aprendizagem Contínua e Integrada	-----	Início do Século XXI

Fonte: Moysés Filho (1999) adaptado pelo autor

Focando nos fundamentos teóricos, no conteúdo, no processo e no contexto, Mintzberg et al (2002, p. 9-20) identificaram dez linhas de pensamento estratégico, divididos em três grupos distintos. O primeiro grupo caracteriza-se por ser de natureza normativa, onde o interesse concentra-se mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas, do que pela maneira como foram concebidas. Nesse grupo encontram-se as linhas **da Concepção, do Planejamento e do Posicionamento**.

No segundo grupo o enfoque concentra-se no processo de concepção e é representado pelas linhas **do Empreendedorismo, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, da Cultura Empresarial e do Ambiente**.

O terceiro grupo contém apenas uma linha de pensamento, chamada **de Configuração**, integrando as características das outras nove linhas, em função dos diferentes estágios de vida da empresa. Nos quadros a seguir, são descritas com mais detalhes as características das dez linhas de pensamento estratégico segundo Mintzberg.

Quadro 2- As dez linhas de pensamento sobre estratégia (Fundamentos Teóricos)

Linhas	Concepção	Planejamento	Posicionamento	Empreendedorismo	Cognição	Aprendizado	Poder	Cultura	Ambiente	Configuração
<i>Autores</i>	Selznick (1957), Andrews (1965)	Ansoff (1965)	Schendel, Cooper, Hatten (meados de 1970), Porter (1980-85)	Schumpeter (1954), Cole (1959), Vários Economistas	Simon (1945), March e Simon (1958)	Lindholm (1959), Cyert e March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad e Hamel (1990)	Pfeffer e Salancik (1978) Micro: Allison (1971), Macro: Asley (1984)	Rhemann e Normann (Fins de 1960) Suécia	Hannan e Freeman (1977), Teóricos da Contingência (Fins de 1960)	Chandler (1962), Grupo McGill: Mintzberg, Miller etc (Fins de 1970), Miles e Snow (1978)
<i>Disciplinas de Base</i>	Nenhuma (A metafórica é Arquitetônica)	Urbanismo, Teoria dos Sistemas e Cibernética	Economia (Organizações Industriais); História Militar	Nenhuma (Apesar de os primeiros autores terem sido economistas)	Psicologia (Cognitiva)	Teoria do Caos na Matemática	Ciências Políticas	Antropologia	Biologia	História
<i>Pontas de Lança</i>	Os curadores dos casos de empresas (principalmente Harvard), os adeptos da liderança (sobretudo nos EUA)	Os gerentes profissionais, os financistas, os consultores nos EUA e os tecnocratas na França	Por vezes o planejamento, particularmente os analistas, escritórios de consultoria e autores militares, principalmente nos EUA	A imprensa especializada em economia, os individualistas, as PME, sobretudo na América Latina e na "diáspora" Chinesa	Pessoas com inclinação para a psicologia, com os pessimistas de um lado e os otimistas de outro	Os Que Fizaram Experiências Adaptáveis, Sobretudo no Japão e Países Escandinavos	As políticas principalmente na França	As pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo, principalmente nos Países Escandinavos e no Japão	Os ecologistas, os teóricos da organização, os positivistas, principalmente nos Países Escandinavos e no Japão	Os integrantes e agentes de mudança na Holanda e na Alemanha, e os da transformação nos EUA
<i>Mensagem Teórica</i>	Corresponder	Formalizar	Analisar	Antever	Empregar ou criar	Aprender	Promover	Unir-se	Reagir	Integrar, Transformar
<i>Mensagem Efetiva</i>	Pensar (a estratégia nos casos da linha de pensamento)	Programar (ao contrário de formular)	Calcular (ao contrário de criar e se comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Lamentar-se ou Imaginar	Jogar (e não se apegar)	Juntar (em vez de compartilhar)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitalizar (em vez de enfrentar)	Revolucionar (em vez de criar nuances e se adaptar)
<i>Preceito</i>	Olhar antes de atravessar	É melhor prevenir do que remediar	Fatos, nada mais que fatos	Quero ver o chefe	É preciso ver para crer	Se o sucesso não vier na primeira vez, tente outra vez	Encontre o número um	Mostre-me sua estratégia e direi quem você é	Tudo é relativo	Há um tempo certo para cada coisa
<i>Palavras Chave</i>	Congruência, correspondência, competência distintiva, vantagem competitiva, realização	Programa, orçamento, esquema, cenário	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise da concorrência, curva de experiência	Golpe de audácia, visão, perspicácia	Staff, ambiente, conceito, percepção, interpretação, capacidade de raciocínio limitada, estilo cognitivo	Por incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica	Discussão sobre preços, conflito, coalizão, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização

Fonte: Mintzberg et al (2002)

Quadro 3- As dez linhas de pensamento sobre estratégia (Conteúdo, Processo)

Linhas	Concepção	Planejamento	Posicionamento	Empreendedorismo	Cognição	Aprendizado	Poder	Cultura	Ambiente	Configuração
<i>Estratégia</i>	Perspectiva planejada, única	Divisão em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (Concorrência), estratégias	Pessoal, perspectiva única (Visão), nicho	Perspectiva intelectual (conceito de indivíduo)	Por esquemas, única	Posições e esquemas políticos e cooperativos, abertura ou segredo	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (nichos), genérica	Uma das anteriores, dependendo do contexto
<i>Processo Básico</i>	Cerebral, simples, informal, crítico, deliberado (prescritivo)	Formal, subdividido, deliberado (prescritivo)	Análítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, deliberado (descritivo)	Mental, emergente (invasor ou conteúdo descritivo)	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Conflitante, agressivo, emergente (micro), deliberado (macro)	Ideológico, contido, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto, emergente (descritivo)	Integrador, episódico, ordenado (descritivo)
<i>Mudança</i>	Ocasional, quântica	Periódica, por incrementos	Fragmentada, frequente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Pouco frequente (rejeitada ou construída mentalmente)	Continua (incremental) ou fragmentada, até aspectos quânticos	Frequentemente fragmentada	Rara (resistência ideológica)	Rara e quântica (ecológica), fragmentada (teoria da contingência)	Ocasional e revolucionária (se não for por incrementos)
<i>Ator(es)-Chave</i>	O presidente da empresa (como arquiteto)	Os planejadores	Os analistas	O chefe	O espírito	Os que aprendem (que sabem fazer as coisas)	Qualquer um que tenha poder (micro), a organização toda (macro)	A coletividade	O ambiente	Um dos anteriores, dependendo do contexto
<i>Organização</i>	Ordenada, dá seu consentimento	Estruturada, subdividida, dá consentimento para a programação	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias	Maleável, simples	Acessória	Eclética, flexível	Conflitante, desalinhada (micro), agressiva, facilita controle (macro)	Normativa, coerente	Que consente, simples	Mutante
<i>Liderança</i>	Dominadora, crítica	Atenta para os procedimentos	Atenta para análises	Dominadora, intuitiva	Forte de conscientização passiva ou criativa	Atenta ao aprendizado	Fraca (micro), indeterminada (macro)	Simbólica	Sem poder	O agente de mudança
<i>Ambiente</i>	Prático	Que consente	Que consente se for bem compreendido	Manobrável, cheio de nichos	Invasor ou construído	Complicado, imprevisível	Contestador (micro), conciliador (macro)	Acessório	Exigente	Um dos anteriores

Fonte: Mintzberg et al (2002)

Quadro 4- As dez linhas de pensamento sobre estratégia (Contexto)

Linhas	Concepção	Planejamento	Posicionamento	Empreendedorismo	Cognição	Aprendizado	Poder	Cultura	Ambiente	Configuração
<i>Situação (Ambiente ao redor)</i>	Podem ser definidas e são estáveis	Simples e estável (portanto, previsível)	Simples, estável, madura (estruturada e quantificável)	Dinâmica e simples (portanto, compreensível para o chefe)	Incompreensível	Complexa, dinâmica (portanto, imprevisível), nova	Divisora, perigosa (micro), controlável e cooperativa (macro)	Idealmente passiva, mas pode tornar-se exigente	Promia, disposta a concorrer, traçada	Uma das anteriores
<i>Forma(s) de Organização Implícita(s) Preferida(s)</i>	Uma máquina	Uma máquina enorme	Uma máquina enorme construída por divisões e globalizada	Empreendedora (simples, regulamentada)	Todas são possíveis	Autocrática, profissional (descentralizada)	Todas, principalmente adhoceracias e profissionais (micro), mecânica fechada ou adhoceracia em rede (macro)	Missionária, uma máquina imóvel	Máquina (obediente)	Principalmente uma adhoceracia e missionária em caso de transformação
<i>Estado (Mais Provável)</i>	Nova concepção	Programação estratégica	Avaliação	Início das operações, transformação, tamanho pequeno	Concepção original, (re)concepção, inércia	Evolutivo, sobretudo na ausência de precedentes	Desafio político, bloqueio, fluxo (micro), dominação, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Interesse principal pela transformação

Fonte: Mintzberg et al (2002)

No que se refere a concepção de modelos de gestão, foi no início da década de 60 que houve a realização de um trabalho pioneiro com intuito de articular o conceito de estratégia como uma forma holística de se pensar a empresa. Esse trabalho terminou servindo como base para muitas idéias e modelos modernos.

O conceito central do trabalho mencionado, realizado por Andrews e Christensen (1978) e citado por Montgomery e Porter (1998), baseava-se na noção de adequação entre as capacidades da empresa e as exigências competitivas do setor, onde o desafio que deveria ser enfrentado pela administração era o de escolher, ou criar, um contexto ambiental no qual os recursos e competências características da empresa poderiam produzir uma relativa vantagem competitiva. Para tal, o desenvolvimento da estratégia seguiria um modelo composto pela estrutura apresentada na Figura 2.

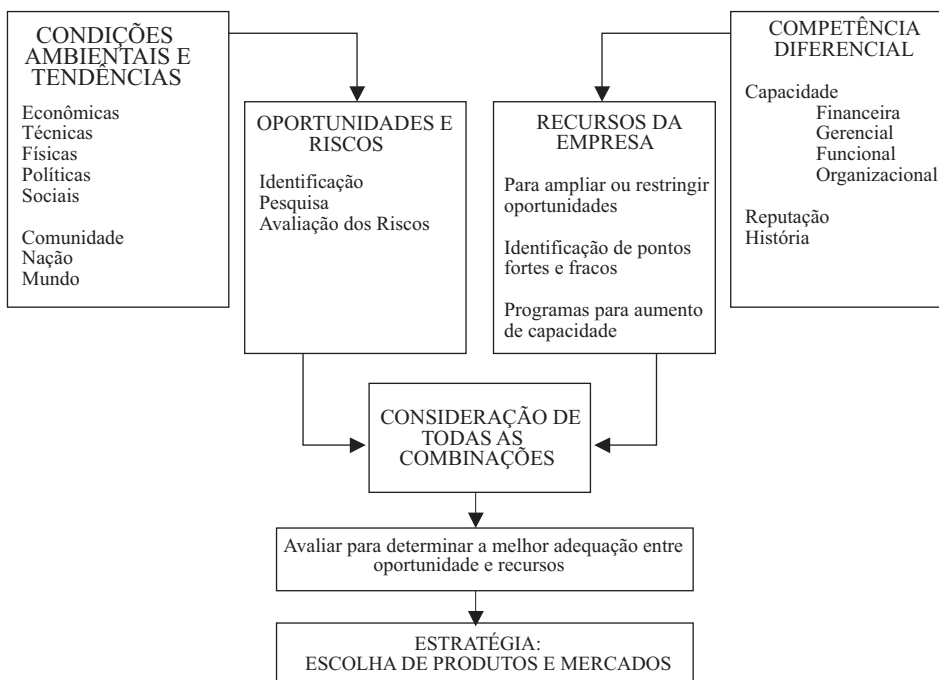


Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento Estratégico.
Fonte: Montgomery e Porter (1998)

Analisando a gestão estratégica como um sistema composto por um conjunto de processos interligados Wright et al (2000, p.27) apresentam um modelo compreendido por cinco processos encadeados:

- 1-Análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- 2-Análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e estabelecimento da Missão e Objetivos Organizacionais;
- 3-Formulação de Estratégias;
- 4-Implementação de Estratégias e
- 5-Controle Estratégico.

De acordo com o modelo, o feedback proporcionado pelo Processo de Controle Estratégico e de Desempenho, integra as informações relacionadas com os processos de **análise do ambiente interno, estabelecimento da missão e dos objetivos, formulação das estratégias (empresariais, de unidade de negócio e funcionais)**, bem como com o processo de **implementação das referidas estratégias** (Figura 3).

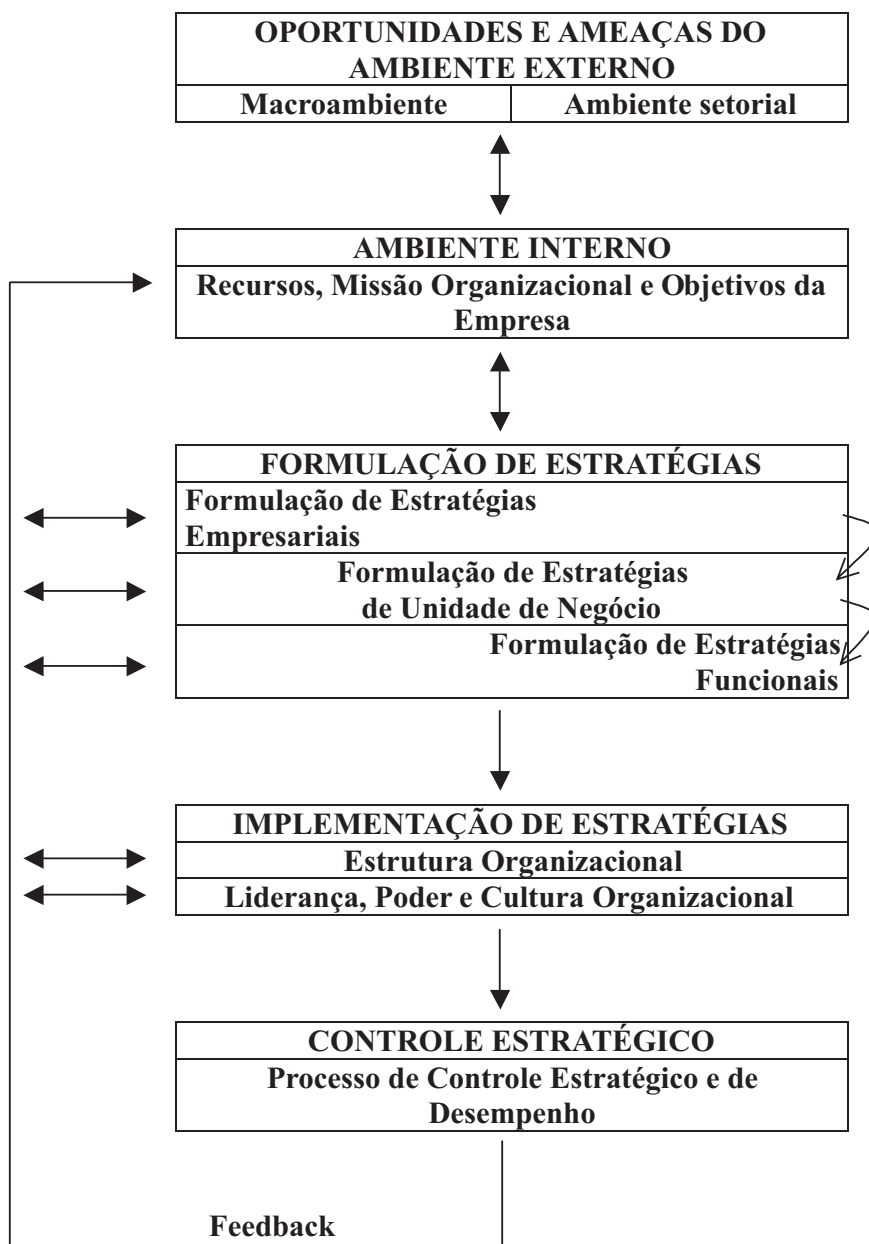


Figura 3 - Modelo de Gestão Estratégica.
 Fonte: Wright et al (2000)

Abrangendo praticamente os mesmos preceitos, Hitt et al (2002, p.6) propõem um modelo composto pelas etapas de 1- **Captação de Insumos e Informações Estratégicas**; 2- **Formulação e Implementação das Ações Estratégicas** e 3- **Obtenção dos Resultados Estratégicos**. Um dos diversos pontos interessantes deste modelo, que deve ser levado em consideração, reside no fato de que o feedback inclui a Análise do Ambiente Externo como um dos elementos que devem ser confrontados com os resultados obtidos pela empresa (Figura 4).

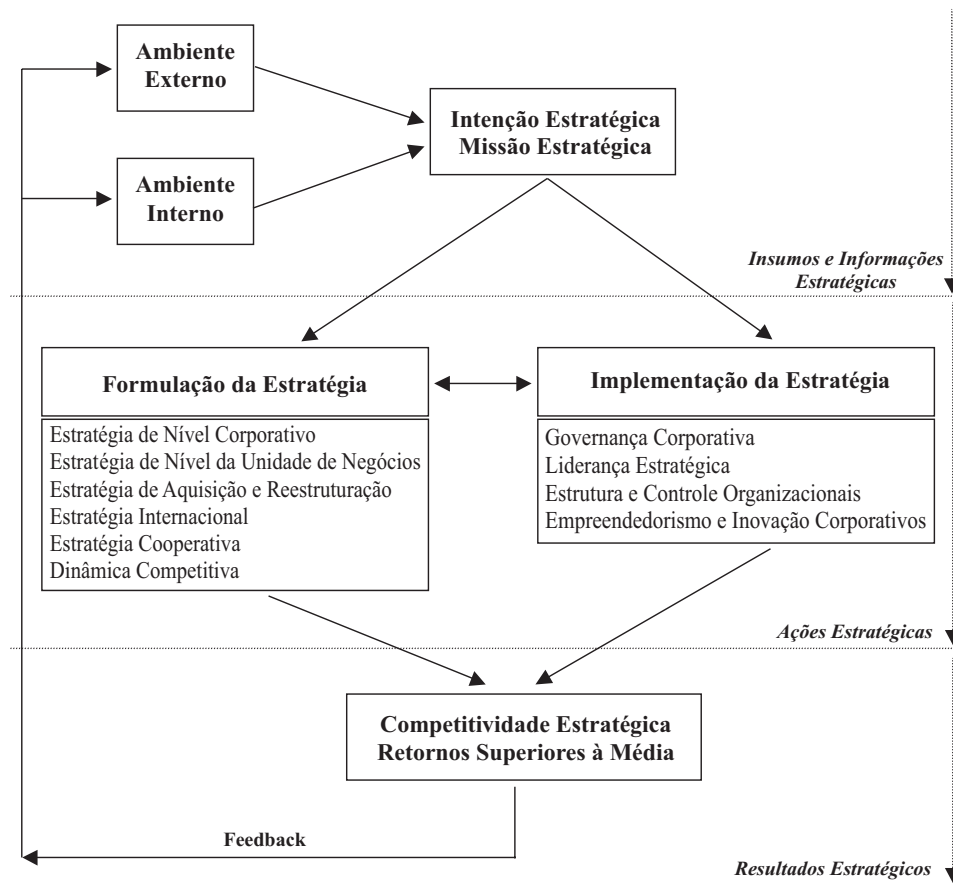


Figura 4 - Modelo de Gestão Estratégica.
Fonte: Hitt et al (2002)

Calcado no pressuposto de que o foco e a preocupação central da gestão estratégica está na adequação da organização às mudanças nos ambientes externo e interno, Fahey (1999, p.19) enfatiza que a mesma deve abranger três tarefas integradas:

- 1-Gestão da Estratégia de Mercado.
- 2-Gestão da Empresa.
- 3-Exercício da Gestão Estratégica.

O Exercício da Gestão Estratégica proposto por Fahey (considerado neste trabalho apenas como Gestão Estratégica) corresponde ao mecanismo integrador entre a Gestão Estratégica de Mercado e a Gestão da Empresa. A Gestão Estratégica de Mercado visa projetar, executar e aperfeiçoar estratégias eficazes no mercado através de três alavancas correlatas: 1-Escopo da Empresa, 2-Postura Competitiva da Empresa e 3-Metas de Mercado.

Já a Gestão da Empresa busca reconfigurar continuamente a empresa em sua maneira de pensar e operar em cinco áreas organizacionais de importância crítica: 1-Referencial Analítico (análise de dados); 2-Atitudes Mentais; 3-Processos Operacionais; 4-Infra-estrutura e 5- Liderança.

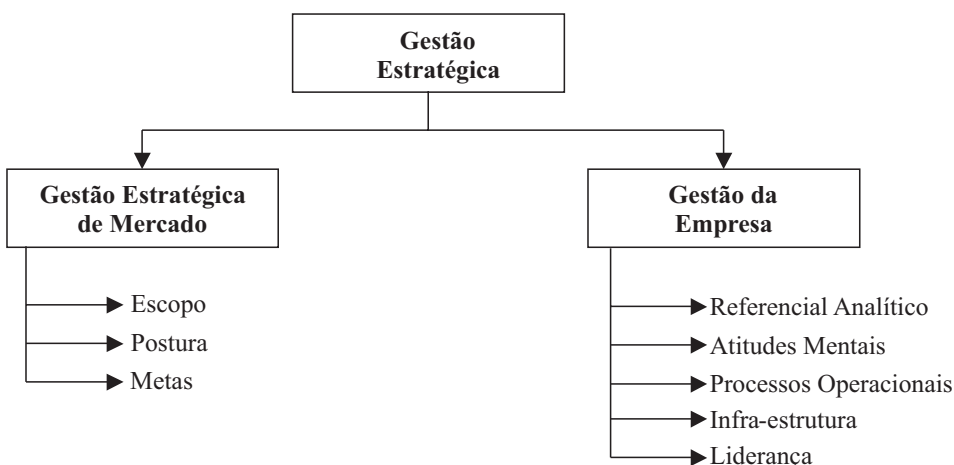


Figura 5 - Modelo de Gestão Estratégica.
Fonte: Fahey (1999)

A integração da Gestão Estratégica calcada no modelo anterior, perpassa um processo composto por oito tarefas consecutivas:

- 1-Delineamento da situação vigente da Gestão Estratégica.
- 2-Avaliação da atuação da liderança estratégica.
- 3-Identificação e desenvolvimento das alternativas estratégicas.
- 4-Escolha da estratégia preferida.
- 5-Implementação da estratégia escolhida.
- 6-Superação do desempenho dos concorrentes e conquista de clientes.
- 7-Renovação da estratégia
- 8-Reinvenção da estratégia.

As tarefas relacionadas servem como elos integradores entre a Gestão Estratégica de Mercado e a Gestão da Empresa, devendo haver por parte dos administradores uma atenção voltada para atender as demandas externas e internas durante a concretização de cada uma das respectivas tarefas, de acordo com a Figura 6.

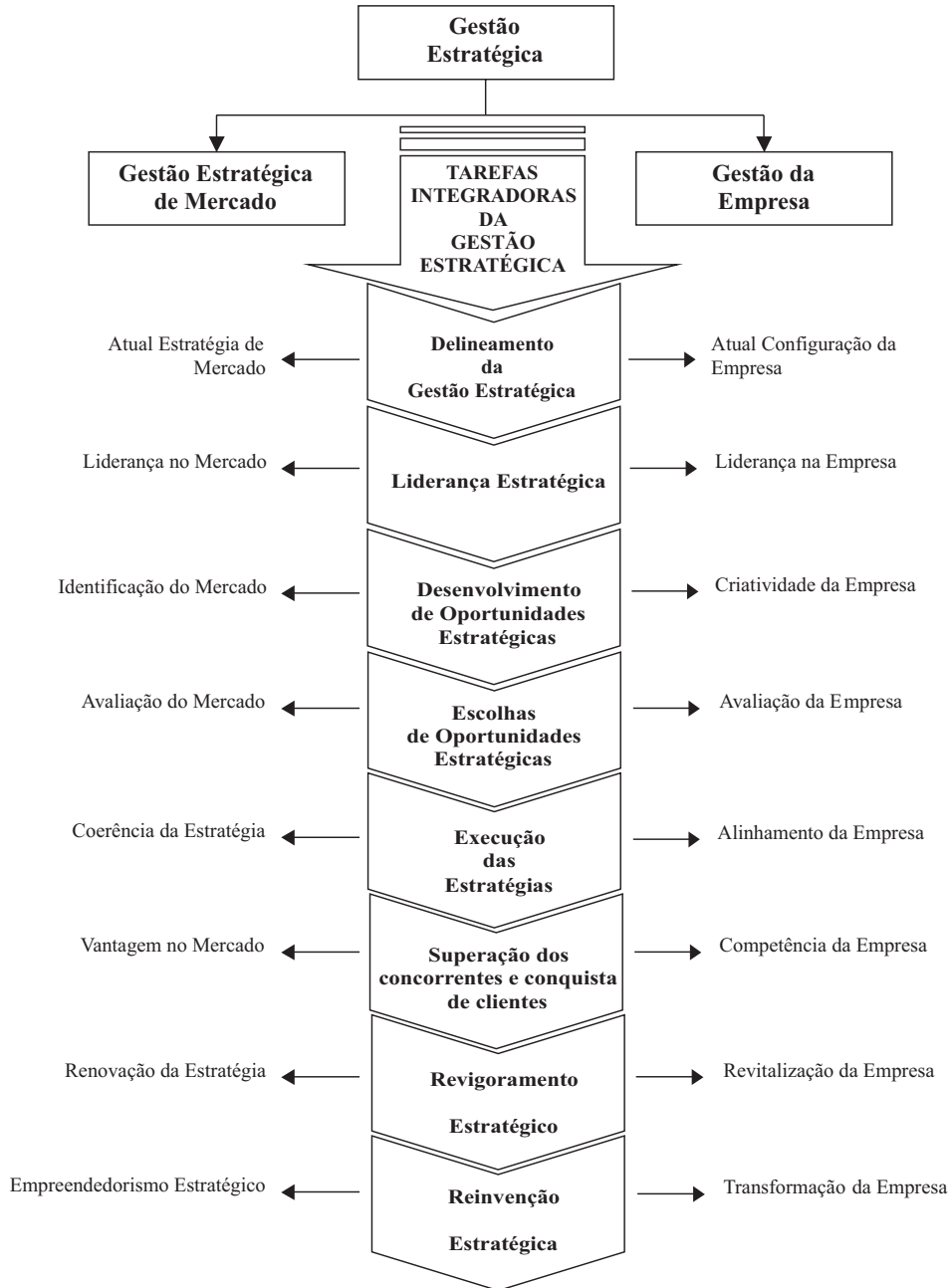


Figura 6 - Tarefas integradoras da Gestão Estratégica.
Fonte: Fahey (1999)

Sob essa ótica podemos entender que a empresa deve possuir o impulso de nunca estar satisfeita com suas realizações, visto que o mercado encontra-se em constante mutação, exigindo dos gestores a constante identificação de oportunidades e antecipação frente aos concorrentes. Podemos, conseqüentemente, identificar através do Quadro 5 alguns princípios da Gestão Estratégica que compõem a base das ações dos administradores.

Quadro 5- Princípios da Gestão Estratégia Empresarial

1. *Envolve a gestão da estratégia de mercado, da empresa e do relacionamento entre ambas.*
2. *Sua função essencial é o gerenciamento da interface entre a empresa e o ambiente.*
3. *Envolve a antecipação, a adaptação à mudança e a criação da mudança, tanto no ambiente como na empresa.*
4. *É induzida pela busca obstinada de oportunidades.*
5. *Reconhece que as oportunidades surgem no ambiente externo ou são geradas dentro da própria empresa; em ambos os casos, se concretizam no mercado.*
6. *Necessita assumir riscos; a empresa se compromete a perseguir as oportunidades antes da sua plena materialização (no ambiente).*
7. *Diz respeito tanto à invenção ou criação do futuro competitivo da empresa, como à adaptação à visão desse futuro.*
8. *Interpreta o objetivo de mercado da empresa como algo externo às suas próprias fronteiras (legais); é fundamental encontrar, servir e satisfazer os clientes como condição para outras recompensas, como os lucros.*
9. *É tarefa da totalidade da empresa; não pode ser delegada a qualquer grupo específico dentro da empresa.*
10. *Necessita da integração entre os horizontes próximos e distantes; o futuro influencia as decisões do presente; as decisões do presente induzem a alguma situação ou meta no futuro.*

Fonte: Fahey (1999)

Em face à amplitude e intensidade das mudanças, a Gestão Estratégica torna-se então o desafio central infindável para a gerência, inexistindo receitas e modelos simples, absolutos ou únicos, onde o sedutor reside no fato da necessidade contínua de criação de novas formas de superação do mercado e configuração da empresa na busca de facilitar a concretização dos empreendimentos.

Assim, torna-se imprescindível aos componentes das organizações contemporâneas, a existência de uma atitude mental que possibilite a obtenção de resultados através de um pensamento estratégico calcado na integração

contextual das várias escolas e modelos existentes, abrindo sempre a possibilidade da criação do novo.

Capítulo 3



ESFERAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

No decorrer da história das transações comerciais encontramos a diversificação como um fenômeno presente nas empresas, com tipos e graus diferenciados.

A diversificação para as empresas que possuem um bom desempenho em negócio único não é um processo obrigatório, cabendo os gestores decidir sua relevância. Toda via, torna-se necessário ter consciência de que esse processo deve ser feito de maneira cautelosa, buscando iniciar a ampliação do escopo da empresa através da concentração em poucos negócios.

O processo inverso (a redução do nível de diversificação da empresa), também exige dos gestores a necessidade de uma atenção adequada no que se refere à análise dos motivos que fazem da redução de seu escopo uma opção estratégica plausível. São vários os fatores que levam as organizações diversificadas a fazerem suas reestruturações. O conjunto desses fatores congrega um espectro de pressões que tem origem desde os processos de desregulamentação dos setores, passando pela identificação de oportunidades de mercado e culminando muitas vezes nas indagações dos acionistas sobre os desempenhos comerciais distintos de cada negócio.

Evitando-se a ilusão de que toda e qualquer diversificação é acompanhada de retornos financeiros diretamente proporcionais à magnitude da ampliação

do escopo da empresa, torna-se apropriado que os gestores avaliem com cuidado o grau de afastamento da diversificação em relação a sua área central de negócios. Por isso, sugere-se que empresas que visem aumentar sua competitividade através da diversificação devam adequar-se à capacidade de seus recursos e competências essenciais, bem como em relação às oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

De acordo com Rumelt, citado por Hitt et al (2002, p.235), pode-se classificar as empresas em função do seu grau de diversificação e das ligações entre seus vários negócios em cinco categorias. Elas são discriminadas como de baixo nível até níveis moderados e muito elevados de diversificação, podendo ser relacionados (existência de vínculos entre os negócios) ou não-relacionados (inexistência de vínculos comuns entre cada negócio).


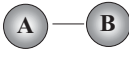
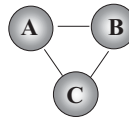
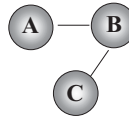
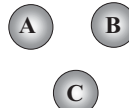
Níveis de Diversificação	Tipos de Diversificação	Características	Esquema
Níveis Baixos de Diversificação	<i>Negócio Único</i>	Mais de 95% das receitas vêm de um único negócio.	
	<i>Negócio Dominante</i>	Entre 70% e 95% das receitas vêm de um único negócio.	
Níveis de Diversificação Moderados e Elevados	<i>Relacionados Restritos</i>	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e todos compartilham vínculos de produtos, tecnológicos e de distribuição.	
	<i>Relacionados Vinculados (Relacionados mistos e não-relacionados)</i>	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e há somente vínculos limitados entre os negócios.	
Níveis de Diversificação muito Elevados	<i>Não-Relacionados</i>	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e não há vínculos comuns entre os negócios.	

Figura 7 - Níveis e tipos diversificação.
Fonte: Hitt et al (2002)

O desdobramento das ações de elaboração das estratégias de uma empresa está ligado diretamente ao tipo de estrutura organizacional. Ao dividir a empresa nos níveis institucional, intermediário e operacional, Chiavenato (1999, p.321) fragmenta a estratégia em táticas e essas em planos operacionais.



Figura 8 Pir\u00e2mide de elabora\u00e7\u00e3o das estrat\u00e9gias (abordagem cl\u00e1ssica).

Compreendendo estrat\u00e9gia como sendo “o conjunto de mudan\u00e7as competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa” e identificando a empresa como uma organiza\u00e7\u00e3o definida por n\u00edveis e tipos de diversifica\u00e7\u00f5es, Tompson J\u00fanior e Strickland III (2003, p.54-64) desdobram a elabora\u00e7\u00e3o da estrat\u00e9gia em Estrat\u00e9gias Corporativas, Estrat\u00e9gias de Neg\u00f3cios, Estrat\u00e9gias Funcionais e Estrat\u00e9gias Operacionais como podemos observar nas Figuras 9 e 10.

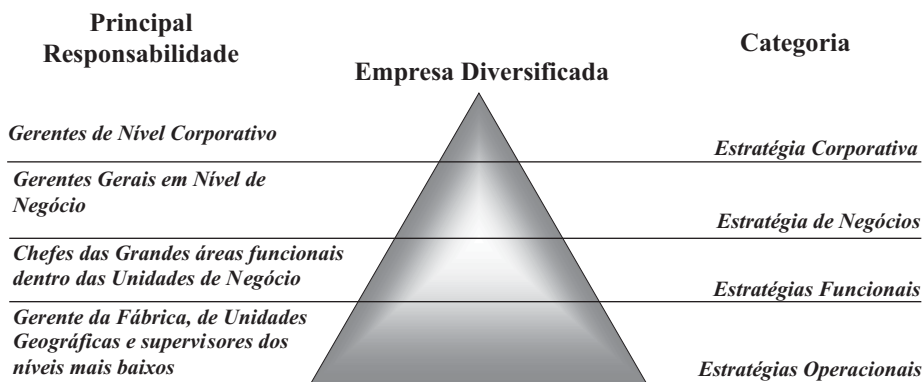


Figura 9 - Elabora\u00e7\u00e3o das estrat\u00e9gias para empresas diversificadas.
Fonte: Tompson J\u00fanior e Strickland III (2003)

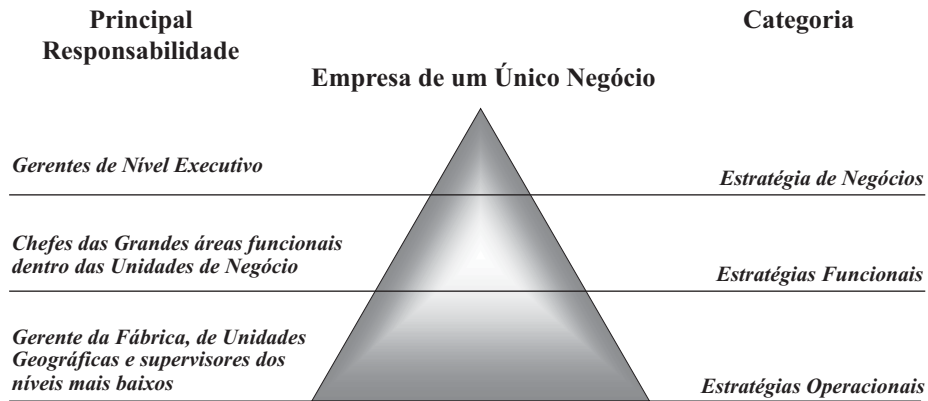


Figura 10 - Elaboração das estratégias para empresas de um Único Negócio.
Fonte: Tompson Júnior e Strickland III (2003)

Mesmo concebendo essa estratificação, convém reafirmar que a elaboração das estratégias dentro de uma empresa não é tarefa somente dos executivos seniores, sendo conveniente ter a participação de representantes dos diversos níveis da organização para que possa haver a devida coesão e comprometimento necessários a uma adequada implementação das ações concretas.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA

De acordo com Christensen (1999, p.69) as corporações agregam três importantes questões nas atividades gerenciais dos seus administradores. A primeira refere-se ao **escopo corporativo**, na medida em que a seguinte pergunta torna-se esclarecida: De que complexo de negócios a corporação deve participar?

A segunda questão reside na **gestão do relacionamento entre as suas partes**. Nesta área, os administradores precisam identificar em que bases as unidades de negócios da corporação devem relacionar-se umas com as outras.

Já a terceira questão refere-se aos **métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos**. O ponto central desta questão está na identificação dos métodos específicos (alternativas estratégicas) que serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos.

Tendo em vista a gama de razões para a diversificação relatada pelos executivos na imprensa especializada, o mesmo autor congrega-os em cinco motivos que servem de justificativas para a ampla variedade de iniciativas adotadas pelas corporações. Dentre estes, os quatro primeiros são considerados como tendo uma base lógica frágil e o último como só possuindo falhas na ocorrência da superestimação do potencial na geração de receitas e na alavancagem dos relacionamentos (Quadro 6).

Quadro 6 - Cinco razões usadas para a diversificação segundo Christensen

RAZÕES PARA DIVERSIFICAÇÃO	FALHA
<i>1-Tirar vantagem do que o comprador percebe como uma excepcional oportunidade de mercado.</i>	A oportunidade talvez seja excelente para algumas empresas, mas a oportunidade em geral não tem sido adequada para a <i>empresa compradora</i> .
<i>2-Compensar o baixo potencial de crescimento nos atuais produtos-mercados.</i>	O reconhecimento da falta de oportunidades em certo negócio não significa capacidade de ser bem-sucedido num novo negócio.
<i>3-Criar um fluxo de lucros mais estável.</i>	As diversificações efetuadas por esse motivo possuem vantagens muito modestas e riscos das desvantagens elevados, somados aos custos de aquisição que as vezes são altos em relação ao possível aumento de valor para os acionistas.
<i>4-Proteger os investidores pessoas físicas dentre os seus acionistas de uma “dupla tributação” dos dividendos, mediante o reinvestimento dos excessos de caixa em novas empresas.</i>	Na maioria dos casos, os custos de entrada e de aprendizado na nova empresa são bem maiores em relação ao benefício fiscal.
<i>5-Explorar as sinergias entre as empresas ou entre uma empresa e a matriz corporativa.</i>	As falhas residem quando ocorre a superestimação das sinergias de geração de receita por ampla margem e na capacidade de alavancagem dos relacionamentos externos.

Fonte: Christensen (1999)

Continuando a mesma linha de raciocínio e focando a empresa dentro de seu contexto ambiental, são apontadas várias situações críticas que impõem mudanças no escopo corporativo; dentre elas:

- 1-Transformações no ambiente dos clientes e no ambiente competitivo tornam menos atraente a atual estratégia.
- 2-As atividades de P&D oferecem aplicações promissoras fora das atuais unidades de negócios.
- 3-Os clientes demandam uma faixa de oferta de produtos mais ampla.
- 4-A empresa talvez tenha “perdido” um grande desenvolvimento técnico.
- 5-Os acionistas estão impacientes com os esforços de geração de valor fora dos negócios essenciais e exigem medidas de desinvestimento.

Já para Hitt et al (2002, p.238), dentro da constelação de razões citadas para a implementação de estratégias de diversificação em uma empresa pode-se encontrar três grupos distintos: Motivos para melhorar a competitividade estratégica; motivos relacionados aos incentivos e recursos com efeitos neutros sobre a competitividade estratégica e os motivos administrativos (Quadro 7).

Quadro 7- Grupos de motivos para a diversificação

Motivos Para Melhorar a Competitividade Estratégica

1. Economias de escopo (Diversificação Relacionada)
 - ✓ Compartilhamento de atividades
 - ✓ Transferência de competências essenciais
2. Poder de mercado (Diversificação Relacionada)
 - ✓ Bloquear competidores através de competição multiponto
 - ✓ Integração vertical
3. Economias financeiras (Diversificação Não-Relacionada)
 - ✓ Alocação eficiente de capital interno
 - ✓ Reestruturação de negócios

Incentivos e Recursos com Efeitos Neutros sobre a Competitividade Estratégica

1. Regulamentação antitruste
2. Legislação fiscal
3. Baixo desempenho
4. Fluxos de caixa com futuro incerto
5. Redução de riscos para a firma
6. Recursos tangíveis
7. Recursos intangíveis

Motivos Administrativos (Redução de Valor)

1. Diversificação do risco de emprego administrativo
2. Aumento da remuneração administrativa

Fonte: Hitt et al (2002)

Independente do conjunto de razões que determinada empresa elege para contextualizar suas tomadas de decisões estratégicas sob a ótica corporativa, a **sinergia positiva líquida** (efeito dos esforços entre as partes que gera um resultado final significativamente ampliado) deve servir de principal motivação empresarial, evitando-se incorrer em graves erros de superestimação do grau real de sinergia gerencial.

A avaliação da possibilidade de criação de valor econômico através de determinadas mudanças de escopo deve levar em consideração a **atratividade do setor**, a **possibilidade de alavancagem das capacidades e vantagens competitivas das atuais unidades de negócio**, as **características das possíveis integrações verticais**, a **capacidade da empresa suplantarem o custo do investimento em relação ao valor gerado pelo empreendimento** e a **possibilidade de implementação eficaz da mudança do escopo pretendida**. A negligência na análise destes pontos provoca quase sempre o fracasso das operações de diversificação. Desta forma, torna-se prudente a checagem de uma lista de questões que facilitam a identificação de oportunidades geradoras de valor. O Quadro 8 apresenta um resumo dessas questões.

Quadro 8- Lista de análise de oportunidades geradoras de valor corporativo

1- Quais são os nossos recursos exclusivos?

- Considere as marcas, o nome da corporação, as tecnologias de fabricação patenteadas, as patentes diversas e outras propriedades intelectuais.

2- Quais são as nossas capacidades diferenciais? O que fazemos especialmente bem?

- Quanto às capacidades *dentro de uma única função*, como P&D ou marketing, considere a amplitude funcional e a amplitude produto-mercado.
- Identifique as capacidades que *transpõem as linhas funcionais* e especifique os fatores que as tornam diferenciadas.

3-Que outras empresas (se dispusessem de todas as informações) estariam dispostas a se fundir conosco, a adquirir o nosso controle ou construir uma aliança estratégica conosco para aproveitar os nossos recursos e capacidades?

4-Em que mercados de produtos esses recursos ou capacidades seriam alavancados?

- A nossa empresa seria capaz de criar vantagens competitivas em cada mercado?
- Essas vantagens seriam facilmente imitadas por outros?
- Evitamos os segmentos setoriais não atraentes?

5-Que recursos e capacidades complementares são necessários?

- Para aproveitarmos essa oportunidade, quais seriam os recursos necessários que não temos hoje?
- Para aproveitarmos essa oportunidade, o que precisamos fazer que não fazemos hoje?

6-É provável que essa iniciativa gere um retorno satisfatório?

7-A empresa será capaz de implementar com eficácia essa iniciativa?

Fonte: Christensen (1999)

Para Porter (1998, p.246-250) deve-se realizar três testes essenciais antes da empresa formular estratégias de diversificação. Esses testes visam especificar as condições que proporcionarão a criação de valor para os acionistas.

O primeiro chama-se **Teste de Atratividade** e busca identificar onde os setores escolhidos têm que ser, ou capazes de ser, estruturalmente atraentes. O segundo, **Teste do Custo de Entrada no Setor**, visa avaliar se o custo do capital necessário para entrar no setor não deve consumir todos os lucros futuros. Já o terceiro, **Teste de Validade de Diversificação**, busca identificar se a nova unidade de negócio ou a corporação irá obter vantagem competitiva oriunda da ligação que se estabelecerá entre os dois.

A adequação dos limites que definem o escopo corporativo referente às demandas ambientais comporta três tendências de estratégia: Estratégias de Crescimento do Escopo, Estratégias de Manutenção do Escopo e Estratégias de Contração do Escopo.

As alternativas estratégicas de gestão corporativa apresentadas por Christensen (1999, p.70) para a expansão do escopo são o **desenvolvimento interno** (organização “a partir do nada”); as **aquisições, fusões ou incorporações** (integração bem-sucedida, após a conclusão do acordo) e a **aliança estratégica** (gestão sob forma de parceria e não no modo hierárquico). Já as alternativas relacionadas com a contração do escopo são a **venda como empresa em operação**; a **compra alavancada**; a **cisão** (desvinculação de Unidades de Negócios); a **colheita** (eliminação programada dos investimentos de Unidades de Negócio em operação) e a **liquidação dos ativos**.

Ainda no que se refere às alternativas estratégicas Wright et al (2000, p.130-151) também descrevem uma classificação, apresentada no Quadro a seguir, com o intuito de balizar as principais tomadas de decisões sobre os possíveis caminhos relacionados com a esfera corporativa.

Quadro 9- Alternativas estratégicas de nível corporativo

1-ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

1. Crescimento Interno
2. Integração Horizontal
3. Diversificação Horizontal Relacionada
4. Diversificação Horizontal Não-Relacionada (Diversificação por Conglomerado)
5. Integração Vertical de Empresas Relacionadas
6. Integração Vertical de Empresas Não -Relacionadas
7. Fusões

2-ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE

3-ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO

- A- Reviravolta (*Turnaround*)
 - B- Desinvestimento
 - C- Liquidação
-

Fonte: Wright et al (2000)

Analisando o processo inicial de diversificação em uma empresa, Tompson Júnior e Strickland III (2003, p.251-280) apresentam vários caminhos que uma organização pode fazer quando muda de um único negócio para negócios diversificados (Figura 11) e classifica as alternativas de diversificação em duas classes, compreendendo um total de seis tipos específicos de estratégias corporativas:

A-MANEIRAS DE DIVERSIFICAR:

- 1-Estratégias de entrada em novas industrias (aquisição, início das operações e contratos de risco).
- 2-Estratégias de Diversificação Relacionada.
- 3-Estratégias de Diversificação Não-Relacionada.

B-MANEIRAS DE REFORÇAR A POSIÇÃO E O DESEMPENHO DE EMPRESAS QUE JÁ FORAM DIVERSIFICADAS:

- 1-Estratégias de abandono e liquidação.
- 2-Estratégias de reviravolta, de corte de despesas e reestruturação corporativa.
- 3-Estratégias de Diversificação multinacional.

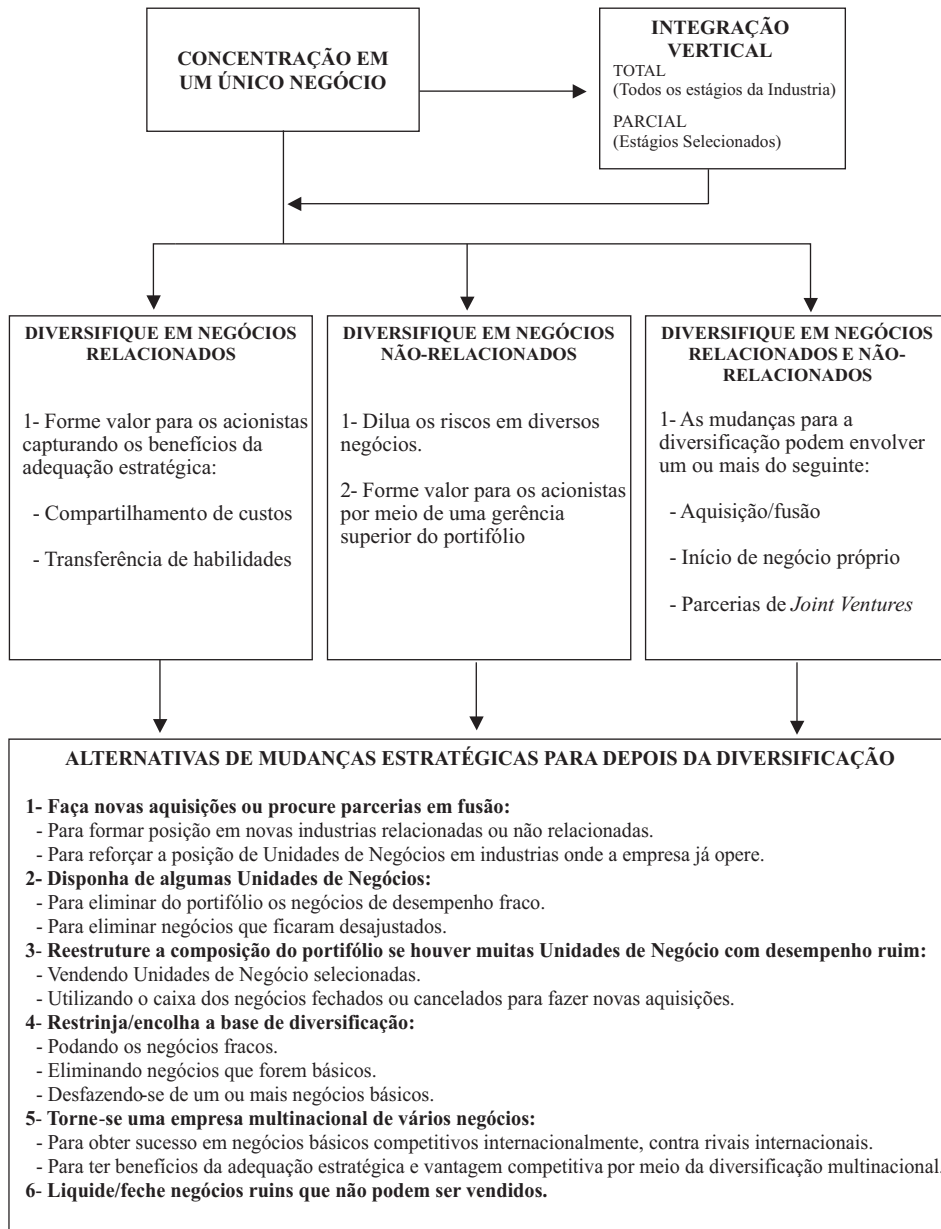


Figura 11 - Alternativas estratégicas para a diversificação inicial em uma empresa.
Fonte: Tompson júnior e Strckland (2003)

Porter (1998, p. 250-262) agrupa os conceitos de estratégia corporativa em quatro classes dentro de uma abordagem que não as considera mutuamente excludentes:

1 - **GERÊNCIA DE CARTEIRA** - Baseia-se principalmente na diversificação através da aquisição. A corporação absorve empresas sólidas e atraentes, possuidoras de equipes gerenciais competentes que concordam em permanecer em seus cargos.

2 - **REESTRUTURAÇÃO** - Baseia-se na transformação e ativa reestruturação das unidades de negócios (ao contrário da Gerência de Carteira, que mantém um papel passivo de atuação financeira e analista). A corporação está sempre procurando organizações ou setores inteiros não completamente desenvolvidos ou ameaçados nos limites de transformações importantes.

3 - **TRANSFERÊNCIA DE HABILIDADES** - Baseia-se em um processo ativo de mudança significativa na estratégia e/ou operações da empresa. Calculada na necessidade da mudança ser específica e identificável, a estratégia de Transferência de Habilidades entre as unidades para gerar vantagem competitiva, deve atender a três condições: 1- As atividades envolvidas nos negócios devem ser suficientemente semelhantes para que a interação entre as competências tenha sentido; 2- a transferência de habilidades deve envolver atividades de importância para a vantagem competitiva e 3- as habilidades transferidas devem representar uma fonte importante de vantagem competitiva para a unidade que as recebe.

4 - **COMPARTILHAMENTO DE ATIVIDADES** - Baseia-se no compartilhamento de atividades nas Cadeias de Valores entre as unidades de negócios. A corporação compartilha as atividades para aumentar a vantagem competitiva através da redução dos custos ou elevação da diferenciação.

No Quadro 10 são apresentados os pré-requisitos estratégicos e organizacionais, bem como as ciladas mais comuns relacionadas com as referidas estratégias corporativas.

Quadro 10- Aspectos relacionados com as estratégias corporativas

	GERÊNCIA DE CARTEIRA	REESTRUTURAÇÃO	TRANSFERÊNCIA DE HABILIDADES	COMPARTILHAMENTO DE ATIVIDADES
PRÉ-REQUISITOS ESTRATÉGICOS	<p>Elevada capacidade de descobrir e adquirir empresas a preços abaixo do valor real. Tendência a revender logo as unidades que não dão certo ou a revender oportunisticamente as de bom desempenho se os compradores estiverem dispostos a pagar um bom preço.</p> <p>Ampla autonomia para as unidades e restrições aos tipos de unidades que podem entrar na carteira, para garantir que a alta gerência não encontre dificuldade em desempenhar o papel de análise crítica eficientemente.</p> <p>Uma empresa controlada por poucas pessoas físicas ou mercado de capitais subsenvolvido.</p> <p>Capacidade de abandonar a gerência de carteira à medida que os mercados de capitais se tornam mais eficientes ou que a empresa se torne difícil de conduzir.</p>	<p>Elevada capacidade de descobrir oportunidades de reestruturação. Disposição e capacidade de intervir e transformar unidades adquiridas.</p> <p>Grandes semelhanças entre as unidades em carteira.</p> <p>Disposição para cortar prejuízos, revendendo unidades nas quais a reestruturação tenha se mostrado inviável.</p> <p>Disposição para revender unidades com a reestruturação completa, resultados visíveis e condições de mercado favoráveis.</p>	<p>Habilidades exclusivas em atividades importantes para a vantagem competitiva nos setores industriais visados.</p> <p>Capacidade de conseguir a transferência de habilidades de uma unidade para outra de forma permanente.</p> <p>Aquisição de posições "cabeça de ponte" em novos setores para servirem de base.</p>	<p>Atividades nas unidades existentes que podem ser compartilhadas com novas unidades de negócios para ganhar uma vantagem competitiva.</p> <p>Benefícios advindos do compartilhamento mais do que compensam os custos.</p> <p>Tanto formação quanto aquisição de novas unidades de negócios podem servir como forma de entrar em novos setores.</p> <p>Capacidade de superar resistências organizacionais à colaboração entre as unidades de negócios.</p>
PRÉ-REQUISITOS ORGANIZACIONAIS	<p>Unidades de negócio autônomas.</p> <p>Corporação com cúpula gerencial muito reduzida, de baixo custo.</p> <p>Incentivos normalmente baseados nos resultados das unidades de negócios.</p>	<p>Unidades de negócios autônomas</p> <p>Uma corporação que dispõe dos talentos e recursos para tolerar as manobras e reposicionamentos estratégicos das unidades adquiridas.</p> <p>Incentivos normalmente baseados nos resultados das unidades de negócios.</p>	<p>Unidades de negócios normalmente autônomas mas capazes de colaborar umas com as outras.</p> <p>Corporação com gerência sênior de alto nível, que considera a atividade integradora como seu papel principal.</p> <p>Compromissos assumidos conjuntamente por várias unidades de negócios, força-tarefa e outras atividades conjuntas servindo como pontos focais para a captação e transferência de capacidades.</p> <p>A transparência de capacidades figura entre os objetivos dos gerentes de linha.</p> <p>Incentivos baseados parcialmente nos resultados da corporação.</p>	<p>Unidades estratégicas de negócio que são estimuladas a compartilhar atividades.</p> <p>Um ativo papel de planejamento estratégico nos níveis de divisão, departamento e corporação.</p> <p>Corporação com gerência sênior de alto nível, que considera a atividade integradora como seu papel principal.</p> <p>Incentivos fortemente baseados nos resultados das divisões da corporação.</p>
CILADAS MAIS COMUNS	<p>Perseguir uma Gerência de Carteira em países com mercado de capitais eficiente e com uma reserva amadurecida de talentos de gerência profissional.</p> <p>Ignorar o fato de que a estrutura do setor não é atraente</p>	<p>Considerar erroneamente um setor "quente" ou em rápido crescimento como indicação suficiente de que existe uma oportunidade de reestruturação.</p> <p>Não dispor de determinação ou recursos suficientes para enfrentar situações difíceis e para intervir nas gerências.</p> <p>Ignorar o fato de que a estrutura do setor não é atraente e praticar a reestruturação mais em palavras do que em atos.</p>	<p>Considerar erroneamente semelhanças e convergências nos negócios como bases suficientes para a diversificação.</p> <p>Não proporcionar meios práticos para que se realize a transferência de capacidades.</p> <p>Ignorar o fato de que a estrutura do setor industrial não é atraente.</p>	<p>Compartilhar pelo próprio compartilhamento e não porque essa prática conduz a uma vantagem competitiva.</p> <p>Imaginar que o compartilhamento vai ocorrer naturalmente, sem que a alta gerência desempenhe um papel ativo.</p> <p>Ignorar o fato de que a estrutura do setor industrial não é atraente.</p>

Fonte: Porter (1998)

Enquanto o objetivo dos dois primeiros conceitos (Gerência de Carteira e Reestruturação) é criar valor através de uma relação diversificada com cada uma das unidades autônomas, cujo papel da corporação caracteriza-se como sendo seletor, financiador e interventor, os dois últimos conceitos (Transferência de Habilidades e Compartilhamento de Atividades) exploram fundamentalmente o inter-relacionamento entre as unidades, assumindo a corporação um papel articulador mais profundo.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNIDADE DE NEGÓCIO

Segundo a compreensão de Tompson Júnior e Strickland III (2003, p.59) a estratégia corporativa e de unidade de negócio são consideradas como a mesma coisa ao se tratar de empresas isoladas de um único negócio, sendo apenas relevante a distinção entre elas no caso de empresas diversificadas.

Entretanto, ao se entender que a gestão empresarial está dentro de um contexto onde as decisões emanadas pela cúpula administrativa definem os tipos de negócios e de que forma desenvolvê-los, observa-se que existe uma diferença fundamental entre a gerência corporativa e de Unidade de Negócio no que se refere aos seus enfoques estratégicos. Gupta (1999, p.100) e Wright (2000, p.185) enfatizam essa diferença afirmando que enquanto a estratégia corporativa trata das questões mais amplas (saber em que setores ou negócios se deve operar e de que maneira explorar as sinergias entre as diversas unidades), as estratégias das unidades de negócios buscam identificar como se deve competir no setor ou negócio escolhido. Desta forma, são identificados cinco elementos críticos na gestão no nível das Unidades de Negócios:

1-Definição do escopo da unidade de negócio. *Quais os elementos que estarão ou não no âmbito da unidade de negócio?*

2-Estabelecimento das metas das unidades de negócios. *Quais os objetivos financeiros e não-financeiros direcionarão o desenvolvimento da estratégia da unidade de negócio?*

3-Definição das bases pretendidas para a vantagem competitiva. *Em que dimensões a unidade de negócio pretende ser melhor que os concorrentes na*

percepção dos clientes?

4-Estabelecimento do projeto da constelação de valores. *Em que a unidade de negócio assumirá a responsabilidade direta e em que a mesma terceirizará?*

5-Gestão e integração da cadeia de valores interna da unidade de negócio com a de seus parceiros e clientes. *O propósito da gestão da cadeia de valores está sendo atingido?*

Tendo como referencia a obtenção da margem (diferença entre o valor total e os custos das atividades), Porter (1989) propõe o uso da Cadeia de Valores como instrumento para delinear a configuração da empresa frente as diversas estratégias possíveis de serem implementadas. As atividades geradoras de valor na empresa são divididas em atividades primárias e de apoio, como exemplifica a Figura 12.



Figura 12 - Estrutura Genérica da Cadeia de Valores de uma Empresa.
Fonte: Porter (1986) e Gupta (1999) adaptado pelo autor

Enquanto as atividades primárias referem-se as atividades de criação física de um produto, sua venda e distribuição aos clientes e o seu serviço de pós-venda, as atividades de apoio fornecem suporte para que as atividades primárias possam ocorrer.

Centrado na necessidade da empresa em buscar um posicionamento favorável em seu setor capaz de lhe proporcionar vantagem competitiva Hitt et al (2002, p.154-178) discriminam cinco conjuntos de **estratégias genéricas de unidades de negócios** balizadas nas noções de alcance competitivo (grupos de produtos, segmentos de clientes ou mercados geográficos podendo ter alcance mais amplo ou mais restrito) e vantagem competitiva (através dos custos baixos ou da diferenciação). Convém esclarecer que diferenciação, em uma linguagem simples, corresponde à capacidade da empresa em desempenhar atividades de modo diferente dos concorrentes. Conseqüentemente identificamos as seguintes estratégias genéricas:

- 1-Estratégias de Liderança em Custos.
- 2-Estratégias de Liderança em Custos Focadas.
- 3-Estratégias de Liderança em Diferenciação.
- 4-Estratégias de Liderança em Diferenciação Focada.
- 5-Estratégias Integradas de Liderança/Diferenciação em Custos

As Estratégias de Liderança em Custos correspondem a um conjunto integrado de ações que visam gerar ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, em relação à concorrência, com características consideradas aceitáveis pelos clientes. Uma relação de atividades propostas para a geração de valor relacionadas às estratégias de liderança em custos está representada na Figura 13.

Sistemas de informações gerenciais eficientes em custos. Poucos níveis gerenciais para reduzir as despesas gerais. Práticas simplificadas de planejamento para reduzir custos de planejamento.					INFRA- ESTRUTURA	M A R G E M	
Políticas consistentes para reduzir os custos de rotação de empregados. Programas de treinamento intensivos e adequados para melhorar a eficácia e eficiência.					R. HUMANOS		
Tecnologia de fabricação de fácil utilização. Investimento em tecnologia para reduzir os custos associados com processos de manufatura da empresa.					DESENV. DA TECNOLOGIA		
COMPRAS DE MATERIAIS						M A R G E M	
Sistemas e procedimentos orientados a encontrar produtos de menor custo e adquiri-los como matéria-prima. Processos frequentes de avaliação para aferir o desempenho dos fornecedores.							
Sistemas altamente eficientes para sincronizar os produtos com os processos de produção da empresa.	Uso de economias de escala para reduzir custos de produção. Construção de instalações de produção em escalas eficientes.	Uma programação de saída capaz de reduzir os custos. Seleção de transportadoras que ofereçam preços reduzidos.	Força de vendas de pequeno porte e altamente treinada. Produtos com preços capazes de gerar um volume de vendas significativo.	Instalações eficientes e adequadas de produto para reduzir a frequência e a gravidade dos recolhimentos de produtos (<i>recalls</i>).			
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERAÇÕES	LOGISTICA DE SAÍDA	MARKETING E VENDAS	SERVIÇOS DE PÓS-VENDAS			

Figura 13 - Atividades geradoras de valor relacionadas com estratégias de liderança em custos.
Fonte: Hitt et al (2002)

Nas Estratégias de Diferenciação os atributos e características específicas do produto oferecido pela empresa, exceto o custo, geram valor para os clientes. Devido ao fato dos produtos diferenciados serem capazes de atender às necessidades singulares dos clientes, geralmente as empresas cobram um preço mais elevado por eles. Uma relação de atividades propostas para a geração de valor associadas às estratégias de diferenciação estão representadas na Figura 14.

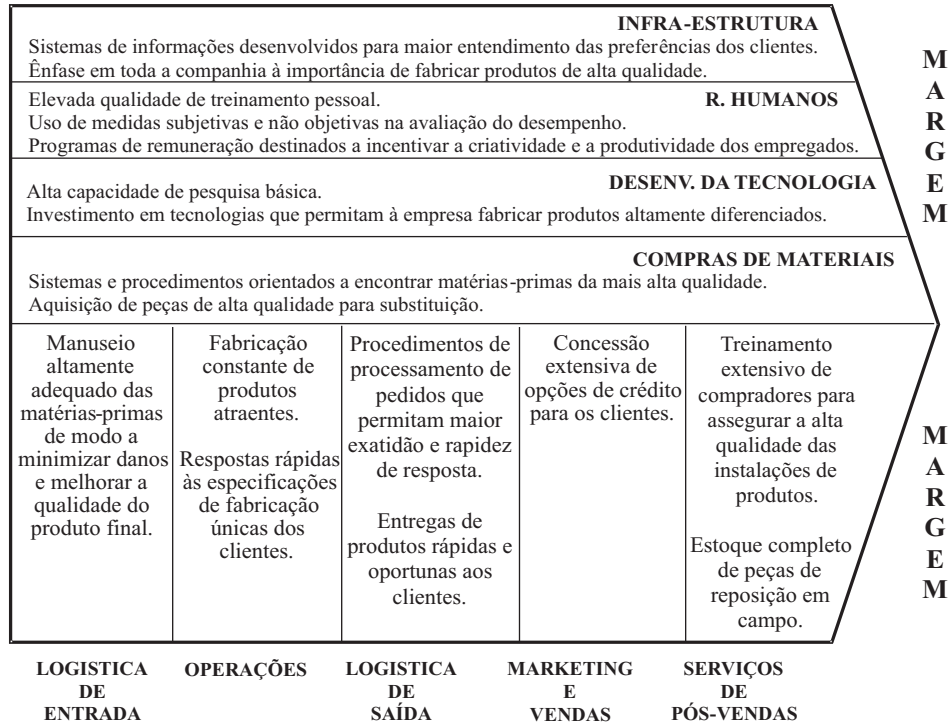


Figura 14 - Atividades geradoras de valor relacionadas com estratégias de diferenciação.
Fonte: Hitt et al (2002)

As Estratégias de Foco baseiam-se na procura de usar as suas competências essenciais no atendimento das necessidades de um dado setor e as Estratégias Integradas de Liderança em Custo/Diferenciação buscam combinar as abordagens de liderança em custos e de diferenciação como um fator para a sustentação das vantagens competitivas.

Usando os mesmos critérios (custo e diferenciação) Wright et al (2000, p.186-204) propõem uma classificação que agrupa as estratégias genéricas em um conjunto adequado para pequenas empresas e outro para as grandes unidades de negócios.

Para as pequenas unidades de negócios encontramos à **Estratégia de Nicho-Custo Baixos** (que enfatiza a manutenção dos custos gerais em um nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento de mercado),

Estratégia de Nicho-Diferenciação (adequada para unidades de negócios que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades de uma estreita faixa de clientes ou nicho de mercado) e **Estratégia de Nicho-Custo Baixos/Diferenciação** (envolvendo a produção de bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos). A Figura 15 ilustra as três estratégias genéricas para pequenas empresas.

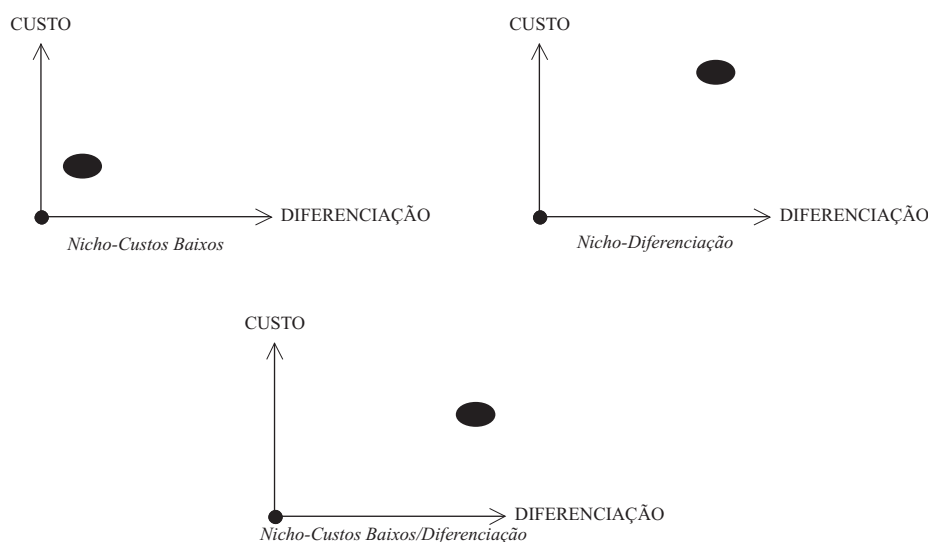


Figura 15 - Estratégias genéricas para pequenas Unidades de Negócio.
Fonte: Wright et al (2000) adaptado pelo autor

Para as grandes unidades de negócios encontramos a **Estratégia de Custos Baixos** (calcadas na produção de bens ou serviços sem sofisticação que atendem a todo um setor), **Estratégia de Diferenciação** (caracterizada por oferecer produtos ou serviços diferenciados para todo o setor a um preço mediano a alto), **Estratégia de Custos Baixos/Diferenciação** (estratégia que oferece a custos baixos produtos ou serviços diferenciados) e **Estratégias Mistras** (combinação das estratégias anteriores). Encontramos na Figura 16 a ilustração das estratégias genéricas para grandes empresas.

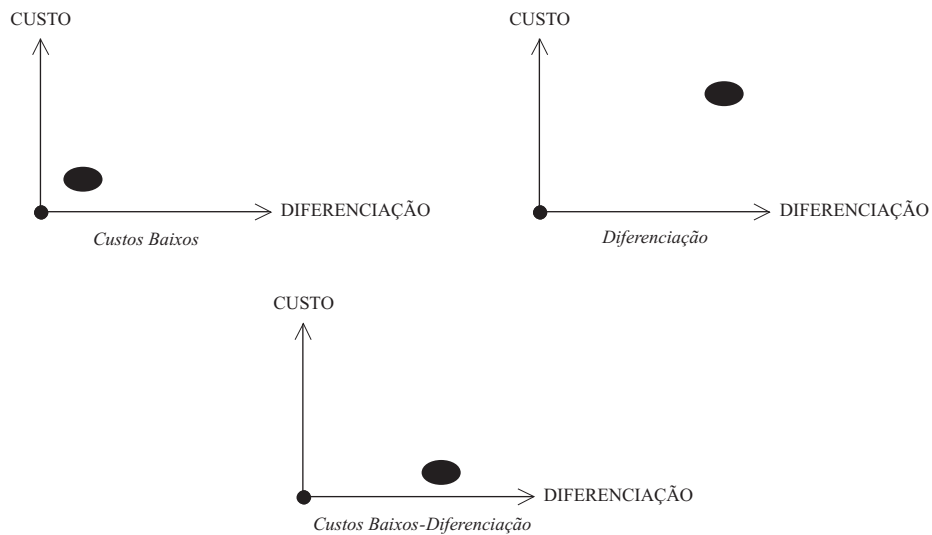


Figura 16 - Estratégias genéricas para grandes Unidades de Negócio.
Fonte: Wright et al (2000) adaptado pelo autor

No Quadro a seguir encontramos um perfil resumido das principais características das estratégias genéricas.

Quadro 11- Características das estratégias genéricas para Unidades de Negócio

Estratégia Genérica de Unid. Negócio	Ênfase da Unidade de Negócio	Cobertura de Mercado	Características dos Produtos e Serviços	Demanda do Mercado	Determinação de Preços
<i>Nicho-Custos Baixos</i>	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios
<i>Nicho-Diferenciação</i>	Satisfazer necessidades de clientes especializados	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
<i>Nicho-Custos Baixos/Diferenciação</i>	Satisfazer necessidades de clientes especializados e baixos custos	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
<i>Custos Baixos</i>	Custos gerais mais baixos	Todo o mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios
<i>Diferenciação</i>	Qualidade mais alta	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos
<i>Custos Baixos-Diferenciação</i>	Qualidade mais alta e custos baixos	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos
<i>Estratégias Múltiplas</i>	Mesclada	Mesclada	Mescladas	Mesclada	Mesclados

Fonte: Wright et al (2000)

No que se refere a gestão da unidade de negócio, não se pode perder de vista que a base fundamental das estratégias está fixada nos clientes, devendo a empresa considerar as questões quem?, O que? e como? simultaneamente. O mercado proporciona recompensas para as unidades de negócios que oferecem maior valor agregado aos seus produtos adquiridos pelos compradores. Essa tendência, solidifica-se cada vez mais pelo fato de estar havendo uma crescente segmentação dos mercados, proporcionando conseqüentemente o aparecimento de um grande número de identificação de necessidades específicas de diversos tipos de clientes para serem atendidas.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA FUNCIONAL E OPERACIONAL

A geração de valor percebido pelo cliente oriundo dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, é fruto do desempenho sinérgico positivo das funções principais e de apoio da organização.

No estabelecimento das estratégias funcionais e operacionais, a empresa deve possuir consciência de que as suas funções são profundamente inter-relacionadas, devendo conseqüentemente compartilhá-las com o objetivo de atender, com o máximo de valor possível, as necessidades de seus clientes.

Decompondo a organização da empresa em sete funções básicas (Administração de Compras e Materiais, Administração de Produção e Operações, Finanças, P&D, Administração de Recursos Humanos, Administração de Sistemas de Informação e Marketing), Wright et al (2000, p.227-265) comentam sobre as várias estratégias funcionais possíveis de serem implementadas para a consolidação do processo de geração de valor ao cliente.

No que refere a função de administração de compras e materiais (cujas tarefas principais residem em identificar, avaliar e convidar fornecedores para cotação de preços e licitações; negociar preços e termos de pagamento; realizar e fazer acompanhamento de pedidos; inspecionar carregamentos e pagar fornecedores), costuma-se implementar estratégias de compra a custos baixos por descontos sobre a quantidade ou através de exigências das redes setoriais (grupos de empresas reunidas), entendendo-se que o melhor preço deve estar sempre relacionado com a qualidade do produto ou serviço comprado. As

estratégias funcionais de diferenciação da compra, ao contrário, normalmente estão vinculadas a necessidade de precedência da qualidade sobre os custos da compra.

Na busca da redução dos custos de produção, várias empresas vem utilizando o sistema **Just in Time (JIT)** como estratégia integradora das funções de administração de materiais, compras, operações de armazenamento e controle de estoques. O JIT mostrou ser um sistema de alta eficiência entretanto, possui elevada sensibilidade com os tipos de relacionamentos entre a empresa e seus fornecedores, bem como com as influencias das variações ambientais no fluxo do sistema produtivo, exigindo assim, que a empresa tenha uma participação mais arrojada no que tange a gestão de toda cadeia produtiva.

A função de administração de produção e operações, como o próprio nome diz, está diretamente associada aos processos de produção e administração de operações de uma empresa. Em unidades de negócios pequenas, as estratégias funcionais podem variar naquelas baseadas na produção/operação de custos baixos ou baseadas na produção/operação diferenciados, essas últimas calcadas na busca de proporcionarem uma qualidade superior. Já em unidades de negócios grandes, os efeitos da experiência adquirida com o tempo pelos processos reduzem o custo por unidade produzida. Entretanto, não obstante o benefício da curva de experiência (Figura 17), as estratégias funcionais são profundamente influenciadas pelo tipo de estratégia genérica que a unidade de negócio define como caminho adequado.

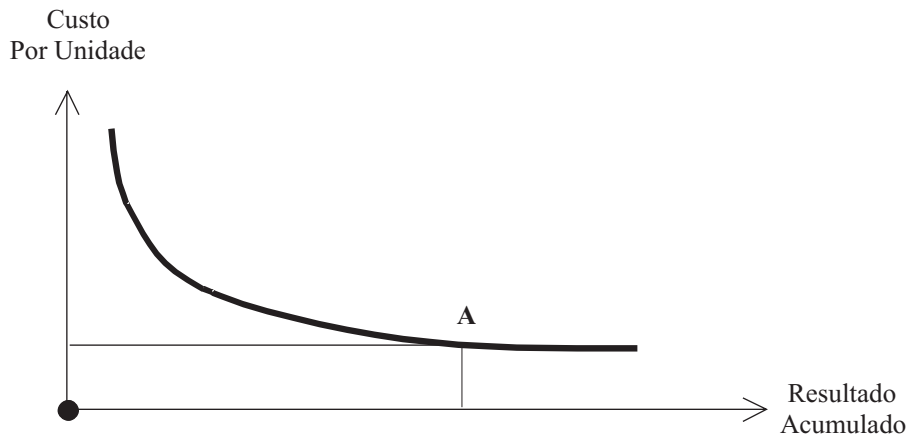


Figura 17 - Curva de Experiência.
Fonte: Wright et al (2000)

Independentemente do tamanho da unidade de negócio, um elemento é considerado como sendo de grande importância para a função de administração de produção e operações. Esse elemento é chamado de **Gestão da Qualidade Total (QTM)** e pode ser definido como a totalidade de traços e características de um produto ou serviço que se relacionam com a sua respectiva capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas dos clientes.

Quando a qualidade passa a ser considerada pela empresa como parte da abordagem geral das operações de negócio, surge a predominância de três condições que se aplicam ao serviço desempenhado para o cliente ou para algum outro departamento da mesma organização:

- 1- Fabricar um produto de qualidade reduz a quantidade de defeitos, conseqüentemente gerando um volume maior de produção.
- 2-Fabricar um produto corretamente da primeira vez diminui a quantidade de rejeições e o tempo utilizado em retrabalho.
- 3-Transferir para os funcionários da operação a responsabilidade pela qualidade exclui a necessidade de inspeção.

Respeitando os limites da relação entre os elementos qualidade/custo/benefício, percebe-se que melhorias da qualidade em qualquer tipo de empresa demonstram gerar resultados atraentes, inclusive, atualmente a questão da qualidade passou de um diferencial de vantagem competitiva para ser uma condição básica para a sobrevivência da empresa no mercado.

Da mesma forma que as outras funções, a função de finanças (que abrange não só a administração do caixa, mas também a utilização do crédito e decisões referentes aos investimentos de capital) possui suas estratégias profundamente ligadas ao tipo de estratégia de sua unidade de negócio. Quando a unidade de negócio utiliza uma estratégia genérica calcada na liderança em custos as estratégias funcionais financeiras têm como objetivo reduzir seus custos nessa área, buscando na medida do possível manter seus custos dentro dos limites dos fundos que podem gerar com suas operações. Entretanto, quando a unidade de negócio implementa uma estratégia genérica de liderança por diferenciação, as estratégias funcionais financeiras buscam financiar as melhorias de qualidade, levantando dinheiro ou vendendo ações ordinárias ou fazendo empréstimos quando seus fundos são insuficientes. No caso de estratégias genéricas mistas, as empresas usam sua função financeira, de um lado, para reduzir custos e, por outro, para fomentar melhorias de qualidade.

Para pensarmos a função de pesquisa e desenvolvimento (P&D) integrada em ações de relevância empresarial, devemos compreendê-la como a somatória de dois componentes básicos: **P&D de Produtos/Serviços** (esforços que levam melhorias ou inovações nos resultados da empresa) e **P&D de Processos** (busca estudar e implementar mecanismos de redução de custos de operação e torná-los mais eficientes). Conseqüentemente, as estratégias funcionais de P&D possuem essas duas denominações, sendo que freqüentemente as unidades de negócios que utilizam a estratégia genérica de liderança por diferenciação são as que mais investem nesta área.

No caso da função de administração de recursos humanos (responsável pelo planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal), as estratégias funcionais objetivam desenvolver um compromisso de seus funcionários com o cargo e a organização, considerando-os como o seu principal ativo. Neste sentido, várias empresas atualmente dão bastante atenção às necessidades de seus funcionários (relacionadas aos benefícios individualizados, creches, licença-maternidade e horas flexíveis de trabalho) da mesma forma que as necessidades tradicionais de treinamento e desenvolvimento, estabelecimento de cargos e oportunidades de promoção.

As estratégias relacionadas à função de administração de sistemas de informação buscam proporcionar velocidade e exatidão na obtenção de informações e concretização das operações de uma empresa. Atualmente, a tecnologia da informação tem proporcionado um avanço exponencial no oferecimento de sistemas de gestão com diversas aplicações dentro das organizações empresariais. Estratégias funcionais de terceirização e não-terceirizações (parciais ou integrais) dos sistemas de informação das empresas são encontradas em diversos ramos de negócio. Entretanto, a principal questão que deve ser avaliada reside no fato da capacidade da estratégia vigente estar ou não proporcionando a possibilidade de satisfação das necessidades dos clientes.

A função de marketing consiste em quatro dimensões que integram o composto mercadológico oferecido ao mercado: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/ localização de vendas e promoção. Influenciadas pela estratégia genérica utilizada pela unidade de negócio, as estratégias de marketing variam desde a estruturação de um composto mercadológico sem sofisticação a preços baratos até o oferecimento de um composto bastante diferenciado para um segmento restrito com preço elevado.

Buscando evidenciar as relações existentes entre as estratégias genéricas das unidades de negócio com as diversas estratégias funcionais, são apresentados nos Quadros 12 e 13 as várias alternativas de implementação possíveis de serem concretizadas pela empresa de pequeno e grande porte respectivamente.

Quadro 12- Relação entre estratégias genéricas e funcionais usadas por pequenas Unidades de Negócio

Estratégia	Adm. de Compras e Materiais	Adm. de Produção e Operações	Finanças	Pesquisa e Desenvolvimento	Adm. de Recursos Humanos	Sistemas de Informações	Marketing
<i>Nicho-Custos Baixos</i>	Comprar a custos baixos por meio de redes e contatos com fornecedores nacionais e estrangeiros. Operar unidades de estoques e armazenamento e controlar o estoque de forma eficiente.	Enfatizar pequenos investimentos iniciais em instalações, equipamentos e pontos de saída. Enfatizar custos operacionais baixos.	Diminuir os custos financeiros contraindo empréstimos quando os custos do crédito estiverem baixos, vendendo ações ordinárias quando o mercado estiver favorável etc.	Enfatizar o P&D de processos com o objetivo de reduzir custos de operação e distribuição.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos.	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre o custo das operações.	Enfatizar distribuição com custos baixos e divulgação e promoção com custos baixos.
<i>Nicho-Diferenciação</i>	Comprar insumos de alta qualidade, mesmo que custem mais caro. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques com o máximo de cuidado, mesmo que isso implique maiores custos.	Enfatizar qualidade especializada nas operações, mesmo que isso implique custos altos.	Enfatizar a obtenção de recursos e financiamentos de melhorias e inovações de resultados. Enfatizar inovações mesmo quando os custos financeiros são altos.	Enfatizar o P&D para produtos/serviços com o objetivo de incrementar os resultados da empresa.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações.	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os atuais processos especializados que geram resultados altamente diferenciados.	Enfatizar a distribuição especializada, bem como a divulgação e promoções com alvo bem direcionado
<i>Nicho-Custos Baixos/Diferenciação</i>	Comprar insumos de alta qualidade, se possível a custos baixos. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e adm de estoques com o máximo cuidado, se possível a custos baixos.	Enfatizar a qualidade especializada nas operações, se possível a custos baixos.	Enfatizar a obtenção de recursos e o financiamento de melhorias ou inovações de resultados, se possível a custos baixos.	Enfatizar o P&D de produtos/serviços e também o P&D de processos.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos e melhorias de produtos ou inovações.	Enfatizar informações sem atraso e pertinentes sobre custos operacionais e os processos especializados atuais que geram resultados altamente diferenciados.	Enfatizar a distribuição especializada e divulgações e promoções com alvo bem direcionado, se possível a custos baixos.

Fonte: Wright et al (2000)

Quadro 13- Relação entre estratégias genéricas e funcionais usadas por grandes Unidades de Negócio

Estratégia	Adm. de Compras e Materiais	Adm. de Produção e Operações	Finanças	Pesquisa e Desenvolvimento	Adm. de Recursos Humanos	Sistemas de Informações	Marketing
<i>Custos Baixos</i>	Comprar a custos baixos por meio de descontos sobre a quantidade. Operar as instalações de estocagem e armazenamento e controlar o estoque de forma eficiente.	Enfátizar eficiências operacionais por meio de aprendizagem, economias de escala e possibilidades de substituição capital/trabalho.	Diminuir os custos financeiros contraindo empréstimos quando os custos de crédito são baixos, vendendo ações ordinárias quando o mercado está favorável etc.	Enfátizar o P&D de processos com o objetivo de reduzir os custos de operação e distribuição.	Enfátizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos.	Enfátizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os custos das operações.	Enfátizar a distribuição baixos e divulgações e promoções a custos baixos.
<i>Diferenciação</i>	Comprar insumos de alta qualidade, mesmo que custem mais caro. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e adm de estoques com o máximo de cuidado, mesmo que isso implique maiores custos.	Enfátizar a qualidade nas operações, mesmo que isso implique custos maiores.	Enfátizar a obtenção de resultados e financiamentos de melhorias e inovações de resultados. Enfátizar inovações mesmo quando os custos financeiros são altos.	Enfátizar o P&D de produtos/serviços com o objetivo de incrementar os resultados da empresa.	Enfátizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações.	Enfátizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os atuais processos especializados que geram resultados diferenciados.	Enfátizar a distribuição especializada e divulgações e promoções em ampla escala.
<i>Custos Baixos-Diferenciação</i>	Comprar insumos de alta qualidade, se possível a custos baixos. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e adm de estoques com cuidado, se possível a custos baixos.	Enfátizar a qualidade nas operações, se possível a custos baixos.	Enfátizar a obtenção de recursos e financiamento de melhorias ou inovações de resultados, se possível a custos baixos.	Enfátizar o P&D para produtos/serviços e também o P&D de processos.	Enfátizar um sistema de recompensas que encoraje as melhorias de produtos ou inovações e a redução dos custos.	Enfátizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os custos operacionais e processos especializados atuais que geram resultados diferenciados.	Enfátizar a distribuição diferenciada e enfatizar divulgações e promoções em ampla escala, se possível a custos baixos.
<i>Estratégias Múltiplas</i>	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas

Fonte: Wright et al (2000)

No nível operacional, Thompson Júnior e Strickland III (2003, p.62) afirmam que as estratégias estão relacionadas com o gerenciamento das unidades operacionais (fábricas, centro de distribuição, laboratórios etc.), bem como para o desenvolvimento das tarefas operacionais diárias que possuem sentidos estratégicos (campanhas de propaganda, aquisição de material, controle de estoque etc.), em suas palavras “*as estratégias operacionais delineiam como gerenciar unidades organizacionais chave dentro de um negócio e como executar atividades estrategicamente significantes*”.

Devido as suas múltiplas possibilidades e efeitos, mesmo estando na base da pirâmide, as estratégias operacionais possuem uma importância fundamental na concretização dos objetivos da empresa, não devendo ser negligenciadas durante os processos anteriores. Por isso, os gerentes das linhas de frente devem compor as equipes de elaboração de estratégias, pois são as unidades operacionais que concretizam as metas de desempenho críticas e precisam ter seus planos de ação devidamente alinhados para garantir o uso adequado dos recursos da organização.

Finalizando a discussão sobre as esferas da gestão estratégica, chega-se a conclusão de que o projeto estratégico global de uma empresa corresponde a uma rede de estratégias desenvolvidas por diferentes gestores em diferentes níveis hierárquicos. Com o aumento do tamanho da empresa haverá conseqüentemente uma quantidade maior de pontos onde as iniciativas estratégicas devem ser geridas. Por isso, torna-se vital que exista um conjunto de esforços entre os diversos elos da rede, na busca de possibilitar uma sinergia capaz de proporcionar alavancagens concretas na direção dos objetivos organizacionais.

ALEXANDRE GOMES GALINDO
