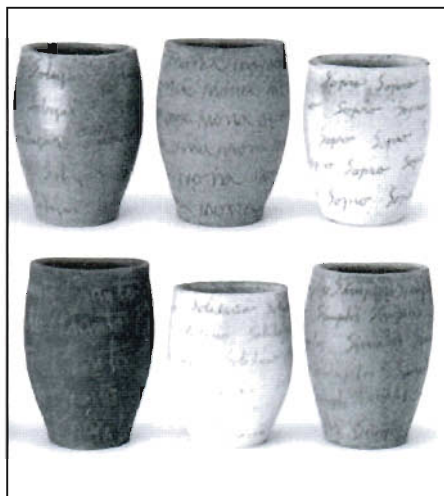




ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Juliano Franco e Silva Amaral

Resumo

Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver ao ambiente competitivo. Para qualquer organização, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial importante para a tomada de decisões e como meio de orientação para alavancá-la em meio aos ambientes internos e externos. O ambiente está cada vez mais competitivo, devido às profundas modificações políticas, econômicas e culturais por que passam as sociedades modernas. Será realizada uma análise das estratégias empresariais e como as organizações estão reagindo a esse novo ambiente. Isso possibilitará a compreensão da importância da construção de estratégias empresariais eficientes, reconhecendo os diferentes tipos de estratégias, assim como distinguir maneiras de selecionar, implementar e avaliar o tipo de estratégia mais adequada a uma organização. Uma estratégia somente alcançará os objetivos esperados se for implementada de forma eficiente e acompanhada de forma sistemática.

Palavras-chave: *estratégia empresarial, ambiente, competitividade.*

Introdução

Toda e qualquer organização, sejam quais forem o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando a direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver no ambiente competitivo. Para qualquer organização, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia na tomada de decisões e orienta sua atuação em ambientes internos e externos.

A estratégia é essencial para a sobrevivência das organizações, pois permite uma visão crítica do futuro, fornecendo suporte para analisar o seu setor de atuação, os concorrentes, os produtos, a expectativa dos clientes e a lucratividade, entre outros aspectos.

Questões mundiais estão convergindo para delinear um mundo único, integrado, em que influências econômicas, sociais, legais, políticas, culturais e tecnológicas atravessam com crescente facilidade fronteiras tradicionais, como nações, culturas nacionais, tempo e espaço. Isso leva a mudanças significativas, potencialmente revolucionárias, em todas as esferas da vida e do trabalho, gerando oportunidades, desafios e responsabilidade para todos os tipos de organização. Com base nessas mudanças, os gerentes de negócios ganha-

ram destaque e passaram a ser fundamentais na construção das estratégias empresariais.

Daí a importância de se analisar as estratégias empresariais, a maneira como as organizações estão reagindo a esse novo ambiente. É através da administração estratégica que será possível subsidiar a posição da empresa numa economia globalizada e competitiva. Estar em sintonia com o processo estratégico é querer vencer e viabilizar a empresa.

Após essa análise, será possível compreender a relevância da construção de estratégias empresariais eficientes, reconhecendo os seus diferentes tipos, assim como distinguir maneiras de selecionar, implementar e avaliar o tipo de estratégia mais adequado a uma organização.

A evolução do conceito de estratégia

O termo “estratégia”, que significa literalmente “a arte do general”, deriva da palavra grega *estrategos*, comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, o termo estendeu-se aos movimentos para a

vitória militar (SEINER, 1969 *apud* OLIVEIRA, 1991, p. 26). De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória.

Com o tempo, em virtude da analogia com as situações militares, que visavam a surpreender o oponente e conquistar a vitória, e da necessidade das organizações de empreender ações de manutenção e conquista de mercados, o conceito de estratégia e as técnicas de administração estratégica ampliaram-se e chegaram às organizações em geral.

Apesar de os administradores eficazes sempre terem planejado estratégias, só recentemente os estudiosos de administração as reconheceram como um fator crucial no sucesso das organizações, em razão das mudanças ocorridas a partir da Segunda Guerra Mundial.

As décadas de 1970 e 1980 foram a época áurea do planejamento estratégico. Na prática, a maioria dos planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg diagnosticou os motivos. Segundo o ele, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia e, por isso, não se deve separar o planejamento da ação. Enquanto planejar é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese. Para designar essa última propõe, como alternativa, o termo “pensamento estratégico”. Na década de 1980, o planejam-

to estratégico substituiu suas ferramentas e técnicas primitivas por uma abordagem mais sofisticada, que veio ao encontro do momento globalizante atual. A competição cresce tanto interna quanto externamente, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e o governo interfere menos.

O planejamento estratégico é um conjunto de planos e intenções que, por si mesmo, não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. Para que as mudanças ocorram, é necessário ter pessoal treinado e motivado, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas. Sem isso, a empresa resistirá à implantação do plano. O planejamento torna-se um processo contínuo, para responder às condições de mercado, que mudam com grande velocidade (KOTLER, 2000).

No campo da administração de empresa, estratégia tem diversos significados. Longo prazo, ambiente, planejamento e concorrência são algumas palavras-chaves que se incorporaram ao vocabulário de administração estratégica.

A estratégia entra para planejar a evolução da empresa. É a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa (HENDERSON, 1989). Para Fernandes e Alves (1992), “é o conjunto de orien-

tações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa”.

O conceito de estratégia está relacionado a uma forma holística de pensar a empresa, segundo Andrews e Christensen. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia une as áreas funcionais da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos, e articula suas atividades com o meio externo, que oferece oportunidades e ameaças.

Segundo Oliveira (1991, p. 27) “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Conforme o historiador Alfred Chandler, a estratégia seria o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los. Após pesquisar o desenvolvimento de grandes empresas, Chandler propôs que o estudo da estratégia deveria focalizar três elementos principais: os cursos de ação para realizar os objetivos, a busca de idéias novas (em vez da im-

plementação de rotinas existentes) e o processo de formular a estratégia, em vez do conteúdo da estratégia (MAXIMIANO, 2002).

Anteriormente, os autores, quando se referiam à estratégia aplicada à administração, enfatizavam apenas as técnicas de planejamento estratégico. O conceito ampliou-se, passando a abranger as atividades de implementação, acompanhamento e avaliação dos planos. Completou-se o circuito planejamento-execução-controle da estratégia. A administração estratégica contemporânea engloba o planejamento estratégico, ou seja, o processo de elaborar a estratégia, e ainda a implementação e o controle da estratégia, que é o processo de colocar em prática, acompanhar e avaliar a estratégia.

Níveis de estratégia

Consideram-se quatro níveis principais de estratégia: corporativa ou de nível *corporate*; de unidade de negócios; funcional e operativa ou operacional.

Estratégia corporativa ou de nível *corporate*

A estratégia corporativa é formulada pela cúpula da empresa e visa a supervisionar interesses e operações de organizações compostas por mais de uma linha de negócios. As principais questões discutidas nes-

se nível são: em que ramos de negócios a companhia deve se engajar? Quais são os objetivos e as expectativas para cada negócio? Como devem ser alocados os recursos para alcançar esses objetivos?

Segundo Peter Drucker, a partir desses questionamentos a construção dos objetivos, nesse nível estratégico, exigirá que as corporações tomem decisões sobre suas expectativas em oito áreas: mercado existente; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; lucratividade; desempenho e desenvolvimento da administração; desempenho e atitudes dos trabalhadores; e responsabilidade pública.

Em ambientes turbulentos, entretanto, uma empresa pode lutar pela estabilidade simplesmente valendo-se de forças existentes como um modo de sobreviver até a chegada de tempos mais favoráveis. Para isso, pode necessitar até mesmo de empreender uma retirada estratégica em seus planos de crescimento.

Para Steven Wheelwright, a estratégia corporativa pode usar a abordagem baseada nos valores e a abordagem do portfólio da organização, da qual a matriz BCG é o exemplo mais conhecido.

Estratégia de unidade de negócios

A estratégia de unidade de negócio envolve a administração de

interesses e das operações de um negócio específico. Lida com questões do tipo: como o negócio irá competir no seu mercado? Que produtos/serviços devem ser oferecidos? Qual o público-alvo? Como os recursos serão distribuídos no negócio?

Assim, tal estratégia busca determinar a abordagem do negócio em relação ao seu mercado e como deverá se conduzir, dados os recursos e as condições existentes.

Muitas empresas têm grandes interesses em ramos de negócio bastante diferentes, o que dificulta a ação dos diretores na organização de atividades complexas e variadas. Uma forma de enfrentar esse problema consiste na criação de unidades estratégicas de negócio, cada uma agrupando todas as atividades que produzem um tipo específico de produto ou serviço, passando a tratá-las como única unidade de negócio.

Nesse nível, a estratégia focaliza as outras empresas, isoladas ou pertencentes a outras corporações, que atuam no mesmo ramo de negócios. Também é o nível de abrangência das organizações que atuam em apenas um tipo de negócio.

O exemplo mais conhecido de estratégia de unidade de negócios foi desenvolvido por Michael Porter, que definiu cinco forças ambientais: as barreiras à entrada no mercado; o poder de barganha dos compradores;

o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça dos produtos de substituição; e a disputa por uma posição em mercados saturados.

Estratégia de nível funcional

A estratégia de nível funcional é formulada por uma área funcional específica, num esforço para levar adiante a estratégia e os objetivos definidos pelas unidades de negócios. As estratégias funcionais aplicam-se às funções da organização e as mais comuns são o marketing, produção, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento.

Essas estratégias são mais detalhadas e envolvem períodos de tempo mais curtos do que as de nível mais alto, que ajudam a coordenar esforços e resolver conflitos. Seu objetivo é triplo: comunicar metas de curto prazo, descrever as ações necessárias para alcançá-las e criar um ambiente que estimule o seu alcance.

A visualização dessa “parceria” é simples: imagine que a estratégia de unidade de negócio requeira o desenvolvimento de um novo produto; então, o departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa será acionado para criar planos de desenvolvimento dessa nova mercadoria.

Estratégia operativa ou operacional

As estratégias operacionais são mais objetivas e visam a estabe-

lecer diretrizes específicas para conduzir as atividades no dia-a-dia. Uma das vantagens da estratégia operacional é o aumento da flexibilidade e do poder de adaptação às mudanças rápidas percebidas no ambiente empresarial, permitindo definir os meios e realizar as ações para atingir seus objetivos de nível mais alto.

Análise do ambiente

Uma das bases da administração estratégica enfatiza a importância de se planejar objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade do planejamento estratégico.

Entender o seu meio ambiente é fundamental para a sobrevivência de qualquer ser vivo, e a empresa não é exceção. O meio ambiente é composto pelo mercado atual e potencial, pela concorrência, pelos parceiros e fornecedores, pelo governo e órgãos reguladores, pelos meios de comunicação, enfim, por todos aqueles que possam influenciar direta ou indiretamente a vida da empresa e que não estejam dentro dela. Na prática, hoje, o meio ambiente é todo mundo.

Para a sobrevivência a longo prazo, para ser capaz de posicionar-se estrategicamente e, principalmente, para competir nos mercados agres-

sivos atuais, não basta à empresa pensar seu contexto atual. É preciso pensar o mercado do futuro. Competir pelo futuro é a única forma de assegurar competitividade no presente. Pensar o futuro não significa fazer projeções das atividades atuais nem antecipar decisões sobre as situações possíveis de amanhã. Pensar o futuro no sentido estratégico significa preparar a empresa desde hoje para atuar no mundo de amanhã, num mundo globalizado.

A empresa relaciona-se com o meio ambiente de duas maneiras distintas: mediante um comportamento competitivo (ou operacional), que procura obter lucro do meio ambiente com o processo de troca, e mediante o comportamento empreendedor (ou estratégico), que procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que oferecem maior potencial para lucros futuros (ANSOFF, 1981).

No ambiente dinâmico e mutável do mundo globalizado, os processos de execução das estratégias vão se aperfeiçoando à medida dos acontecimentos, acarretando, no final, uma reavaliação das definições dessas estratégias pela organização.

Além de se conhecer, a empresa precisa conhecer seu meio ambiente. Só em permanente contato com seu meio ambiente é que a empresa pode perceber as necessidades

deste, os anseios não atendidos, as oportunidades emergentes. É no seu meio ambiente que a empresa vai buscar elementos para formar a visão de sua atuação futura. Esta é a função básica do pensamento estratégico na atuação empresarial de hoje: preparar a ação da empresa no seu ambiente futuro, através de uma visão clara e compartilhada de seu negócio.

No pensamento estratégico, a visão é cotejada com as ameaças e oportunidades externas, e com os pontos fortes e fracos internos, centrando foco naquelas atividades, produtos e/ou serviços em que a empresa detenha, ou possa desenvolver, alguma vantagem competitiva. Através da percepção e avaliação do meio ambiente é que se pode focar a visão estratégica.

Ansoff (1978) abordou a turbulência do ambiente no século XX. Posteriormente, Ansoff e McDonnell (1993) destacaram que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é alcançado pela otimização do potencial de desempenho, tendo como uma de suas premissas a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização equipare-se à turbulência do ambiente.

Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik estabeleceram a teoria da dependência de recursos. O ambiente é um poderoso fator restritivo da ação organizacional decorrente do planejamento estratégico.

Embora a teoria da dependência de recursos seja baseada no pressuposto de que as organizações são controladas por seus ambientes, esses teóricos acreditam que os gerentes podem aprender a lidar com a dominação ambiental. Administrar a dependência de recursos requer clara definição e monitoramento do ambiente, além de imaginação para equilibrar o poder entre as organizações.

Tipos de estratégia empresarial

A estratégia define a relação que a organização pretende ter com seu ambiente. As estratégias organizacionais seguem determinados padrões, que permitem classificá-las em categorias. Pode-se classificá-las em estratégias genéricas, de Porter e estratégias de adaptação, de Miles e Snow, como forma de estudar o comportamento das empresas.

Estratégias genéricas

Estratégias genéricas implicam que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia. Cada uma dessas estratégias envolve

um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva. A escolha do tipo de vantagem competitiva combina-se com o escopo do alvo estratégico em que deve ser alcançada (PORTER, 1985). Para se obter um bom desempenho, três são as estratégias genéricas: diferenciação, liderança no custo e enfoque.

- **Diferenciação**

A estratégia da diferenciação consiste em construir uma identidade própria para o produto ou serviço, capaz de torná-lo único entre algumas dimensões valorizadas pelos compradores. Selecionam-se um ou mais atributos importantes para os compradores, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (KOTLER, 2000).

Estratégias de diferenciação de sucesso têm sua origem nas ações coordenadas de todas as partes de uma empresa, não apenas do departamento de marketing. As fontes de diferenciação podem ser qualquer parte da cadeia de valores. Diferenciar vai além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto e obtenha benefícios

equivalentes, como maior lealdade do comprador.

A diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada na sua totalidade.

Qualquer atividade de valor constitui uma fonte potencial de singularidade.

• Liderança do custo

Na estratégia que busca a liderança por meio do custo, o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço significativamente mais barato. A liderança no custo talvez seja a mais clara das três estratégias genéricas (PORTER, 1985, p. 11).

Uma empresa deve analisar de que modo o custo absoluto e o custo relativo de atividades de valor irão alterar-se no decorrer do tempo, independentemente de sua estratégia. A vantagem de se conhecer a dinâmica dos custos é o melhor posicionamento da empresa, a antecipação a mudanças e a rapidez para responder a estas.

A fontes mais comuns da dinâmica dos custos são crescimento real da indústria, sensibilidade diferencial à escala, mudança tecnológica diferencial, índice de aprendizagem diferente, inflação relativa dos custos, envelhecimento e ajuste de mercado.

Uma empresa conta com

uma vantagem de custo se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo que os custos dos concorrentes. A base da vantagem de custo é a sua sustentabilidade, que estará presente se for difícil imitar ou replicar as fontes da vantagem de custo de uma empresa. A posição de custos relativos de uma empresa é uma função da composição de sua cadeia de valores em relação à da concorrência e de sua posição relativa frente aos condutores dos custos de cada atividade.

• Enfoque

Segundo Porter, a estratégia do enfoque consiste em selecionar um nicho de mercado e dominar os recursos disponíveis para explorá-lo da melhor forma possível, em vez de procurar enfrentar todos os concorrentes indistintamente. A estratégia, portanto, é ser o melhor e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos e serviços selecionados de forma estreita. Nesse sentido, a escolha pode focalizar algum tipo de produto ou serviço em particular ou grupos de clientes e mercados geográficos específicos.

A estratégia de enfoque tem duas variantes. Através do enfoque no custo, a empresa busca a vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto com o enfoque na diferenciação a empresa procura a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas

as variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças nos segmentos-alvos das empresas.

Estratégias de adaptação

Miles e Snow identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação que refletem diferentes taxas de mudança de produtos e mercados. Essa classificação das estratégias baseia-se nos tipos de desafio que a organização deve resolver para adaptar-se ao ambiente.

Comportamento defensivo (*defenders*)

O comportamento de defesa é característico das empresas que têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Por causa do elevado grau de especificidade, essas empresas raramente modificam sua tecnologia, suas estruturas ou seus sistemas operacionais.

Comportamento prospectivo (*prospectors*)

A prospecção é a marca das empresas que procuram continuamente novas oportunidades no mercado e tentam lidar com ameaças emergentes. Portanto, essas organizações são criadoras de exemplos,

incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores. Contudo, devido a seu foco nas inovações, no produto e no mercado, tendem a serem ineficientes.

Comportamento analítico (*analyzers*)

O comportamento analítico é característico das empresas que atuam em dois mercados, um relativamente estável e outro em mudança. No mercado estável, essas organizações, de maneira rotineira, usam seus processos e estruturas consolidadas. Nos mercados dinâmicos, procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência.

Comportamento de reação (*reactores*)

O comportamento de reação é, normalmente, adotado por empresas que atuam em ambientes turbulentos e muito mutáveis, os quais praticamente impedem que a alta administração desenvolva estratégias eficazes. Em virtude do receio de modificarem suas estruturas por meio de um processo de planejamento ineficiente e, com isso, perderem espaço no mercado, a menos que sejam forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas ficam em geral como estão, sem realizar quaisquer ajustes em sua estratégia ou estrutura.

Seleção de estratégias

A administração de uma organização deve considerar inúmeros fatores ao escolher suas estratégias. Definí-las e responsabilizar-se por elas é tarefa árdua. O primeiro aspecto a considerar é a clareza no negócio ou na missão. Caso contrário, provavelmente não conseguirá elaborar estratégias coerentes.

Segundo Antônio Maximiano, entre as muitas questões a que os administradores devem responder ao tomar decisões estratégicas destacam-se as seguintes: quem são ou devem ser nossos clientes? Quais são as perspectivas do ramo de negócio que escolhemos? Quais são as nossas vantagens competitivas? Quais são as vantagens de nossos concorrentes? Quais são os recursos que tornam viável nossa missão? Temos competências singulares? Devemos desenvolver nossos próprios recursos ou procurá-los no ambiente externo? Qual é a hora certa de agir? Devemos tentar controlar o ambiente ou ser flexíveis e adaptarmos a ele? Há nichos que outras organizações não exploraram? Devemos procurar a verticalização? Devemos diversificar-nos ou especializar-nos?

Implementação da estratégia

O sucesso de uma organização pode ser atribuído à sua habilidade na implementação de estratégia, ou seja, consiste nas tarefas administrativas necessárias para colocar a estratégia em prática. O âmbito e o ritmo da implementação dependem dos objetivos da estratégia e dos problemas que esta deve resolver. Apesar de ser um campo novo sobre essas dimensões, há três maneiras de implementar a estratégia: planejamento funcional, políticas e planos operacionais e estrutura organizacional.

Planejamento funcional

O planejamento nas áreas funcionais define os caminhos para colocar em prática os objetivos estratégicos da organização. As áreas funcionais mais importantes de qualquer organização são a de marketing, desenvolvimento de produto, finanças e recursos humanos.

Políticas e planos operacionais

As políticas são decisões programadas que orientam outras decisões no dia-a-dia da administração. Enquanto as estratégias relacionam a empresa com o ambiente, as políticas coordenam pessoas, atividades e decisões na organização. Assim, cum-

premio papel de elo de ligação entre as estratégias, de um lado, e as pessoas, atividades e decisões, de outro. As políticas refletem os objetivos estratégicos e orientam os gerentes e demais funcionários em situações que exigem decisão e julgamento. A política é a diretriz geral para a tomada de decisão.

Ao lado da política, todos os tipos de plano operacional são instrumentos para a implementação da estratégia. Planos como cronogramas, decisões, orçamentos, projetos, normas e procedimentos corporativos e funcionais são reflexos de decisões já delineadas sobre o futuro, com base nas quais se procura colocar em prática as estratégias explícitas e implícitas. O plano operacional descreve os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações do dia-a-dia (FREEMAN, 1985).

Estrutura organizacional

A implementação bem-sucedida depende em parte da estrutura organizacional, pois esta deve ser ajustada à sua estratégia. À medida que a estratégia muda com o tempo, a estrutura deve mudar.

A tese de Chandler é de que as organizações passam tipicamente por três estágios de desenvolvimento estratégico e estrutural enquanto evoluem de uma estrutura de unidade

para uma estrutura funcional e em seguida para a estrutura multidivisional. Chandler popularizou o princípio de que a estrutura segue a estratégia.

A macroestrutura organizacional, desenhada no organograma, com suas unidades de negócios e áreas funcionais, é o retrato da estratégia explícita e implícita. O organograma mostra as áreas em que a empresa atua e as formas de lidar com os mercados e clientes.

A microestrutura organizacional, por sua vez, que consta das descrições de cargos, reflete as atividades que as pessoas devem realizar no dia-a-dia, orientadas pela política.

Acompanhamento e controle da estratégia

Formular uma estratégia coerente com os desafios é tão importante quanto acompanhar sua implementação e controle. A avaliação estratégica é um passo essencial no processo de orientação da empresa. O monitoramento, que é o acompanhamento e a avaliação, deve ser feito com base nos mesmos indicadores utilizados na elaboração do plano estratégico. Assim, os pontos estratégicos de controle devem focalizar objetivos estratégicos. Segundo Maximiano, os indicadores desse objetivo são os seguintes: participação dos cli-

entes e dos mercados no faturamento, participação dos produtos e serviços no faturamento, evolução e declínio das vantagens competitivas próprias e dos concorrentes, evolução do faturamento e grau de realização dos objetivos estratégicos.

O exame dos números que permitem analisar o desempenho estratégico da organização deve ser acompanhado do constante monitoramento das ameaças e oportunidades do ambiente. Afinal, num ambiente que sofre constantes modificações e ameaças concretas, os números podem não ser suficientes para evidenciar os acertos e equívocos da organização.

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informação, comparar o desempenho presente com esses padrões preestabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa. (MOCKLER, *apud* FREEMAN, 1985, p. 440)

O controle gerencial é o processo de garantir que as atividades realizadas estejam em conformidade com as planejadas. Pode ser usado

para avaliar a eficácia do planejamento, da organização e da liderança. O processo de controle consiste em estabelecer padrões e métodos para medir o desempenho, medi-lo, determinar se está de acordo com os padrões e, se necessário, iniciar ação corretiva. Projetar sistemas de controle eficazes não é fácil, pois pode gerar incertezas e prejuízo, mas é extremamente importante fazê-lo de forma contínua e com responsabilidade.

Conclusão

Este trabalho teve a finalidade de analisar como as organizações se estruturam estrategicamente. Em todo o mundo, o modo básico de operação e a trajetória das empresas são fundamentalmente os mesmos, porém utilizando estratégias diferentes. Todas as organizações possuem estratégias. Quanto mais claras e definidas forem, mais eficientes serão as empresas. A administração procura criar e operar processos de gestão para que a definição e a execução dessas estratégias constituam ações integradas e voltadas para um objetivo comum.

A competição estratégica acompanha a humanidade desde os primórdios, empregada nas guerras. Porém, aplicada aos negócios é relativamente recente e pode levar a um impacto profundo na produtividade

das empresas. A estratégia requer o envolvimento e o comprometimento de toda a organização. Ela é revolucionária. O pensamento estratégico está relacionado com a capacidade de articulação, de compreensão e de visão a longo prazo dos elementos que compõem a empresa. No processo de planejamento, as estratégias são definidas.

A visão estratégica é o ponto de partida para o salto transformacional da empresa e, conseqüentemente, para a sua sobrevivência. A visão é fruto da criatividade dos administradores ao perceberem e analisarem o ambiente externo. E isso não é tarefa fácil. Não há fórmulas prontas para qualquer tipo de negócio. Para se estabelecer uma estratégia empresarial é fundamental a divulgação da visão, dos objetivos, da análise de cenário, das metas para todos na organização.

A partir da visão, deve-se identificar claramente as vantagens competitivas atuais e até mesmo potenciais da empresa. Todas as informações externas (mercado, concorrência, normas e legislação, tendências internacionais, etc.) e internas (desempenho, produtos/serviços, patrimônio, liquidez, estoques, recursos humanos, etc.) serão úteis para esse momento de diagnóstico e formulação. Com essa base, é preciso definir um horizonte de planejamento.

Nesse sentido, a visualização dos diferentes níveis e tipos de estratégia pode ajudar o administrador a conhecer melhor a organização e levá-la ao sucesso. Não se pode esquecer que uma estratégia somente alcança os objetivos esperados se for implementada de forma eficiente e acompanhada sistematicamente, uma vez que as freqüentes modificações do mercado repercutem nas tomadas de decisão, o que pode exigir ajustes rápidos ou mesmo novos posicionamentos.

Referências bibliográficas

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; DECLARCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY C. A.; PORTER M. E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ALVES, Murilo Maia. *Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtenção de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração em marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. In: PUGH, D.; HICKSON, D. *Os teóricos das organizações*. São Paulo: Qualitymark, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

Juliano Franco e Silva Amaral é Diretor da Torre Empreendimentos e Comercio Ltda
Av. do Contorno, 8000/s. 1011 - Santo Agostinho - CEP 30110-120 - BH/MG -
Tel./fax: (31) 3335-8588
amaraljuliano@yahoo.com.br
