

Estratégias organizacionais: uma reflexão sobre a sua importância

Telêmaco Pompei¹, telemaco@uai.com.br

1. Mestrando em Administração pelas Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG; especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), MG; professor na Faculdade de Minas (FAMINAS).

RESUMO: A proposta deste artigo é fazer uma reflexão sobre as estratégias organizacionais e o sua importância na gestão competitiva de uma organização. Não se trata de esgotar o tema, mas propõe-se entender as diferentes estratégias desde sua origem militar, como também, destacar a importância da estratégia nas organizações. Embora exista uma variada gama de estratégias, que poderiam ser abordadas com um maior detalhamento, o autor deu preferência a algumas que são mais perto do interesse e da utilização na gestão organizacional, como as estratégias competitivas genéricas, as estratégias de desenvolvimento e as estratégias defensivas e ofensivas. A metodologia aplicada está calcada no método fenomenológico e amparada por uma pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: competitividade, estratégia organizacional, gestão estratégica.

RESUMEN: Estrategias de organización: una reflexión sobre su importancia. La propuesta de este artículo es hacer una reflexión sobre la estrategias de organización y su importancia en

la gestión competitiva de una organización. No se trata de acabar con el tempero se propone entender las diferentes estrategias desde su origen miliar, como también, destacar la importancia de la estrategia en las organizaciones. Mismo que exista una variada gama de estrategias, que podrían ser abordadas con mayor detalle, el autor dio preferencia a algunas que están más cerca del interés e de la utilización en la gestión de organización, como las estrategias competitivas genéricas, las estrategias de desarrollo y las estrategias defensivas y ofensivas. La metodología aplicada está calzada en el método fenomenológico y amparada por una pesquisa bibliográfica.

Palabras llaves: competitividad, estrategia de organización, gestión estrategia.

ABSTRACT: Organizational strategies: a reflection about its importance. The proposal of this article is to reflect about the organizational strategies and its importance in the competitive management of an organization. It is not a matter of exhausting the subject, but proposes to understand the different strategies since its military origin, and also, detach the importance of the strategy in the organizations. Although there is a varied range of strategies, which could be approached with a more details, the author preferred some which are nearer the interest and the use in the organizational management, like the generic competitive strategies, the development strategies and the defensive and offensive strategies. The methodology applied is traced in the phenomenological approach and supported by a bibliographical research.

Keywords: competitiveness, organizational strategy, strategic management.

Introdução

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na via organizacional e encontra-se firmemente presente tanto na literatura especializada, bem como,

em textos mais comuns, até mesmo no âmbito jornalístico. À primeira vista, parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se não ser necessário à sua definição.

Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Se para uma leitura apresada esse fato não traz transtornos, numa leitura mais aprofundada deste tema, tanto para teóricos e para gestores tem por função definir e redefinir estratégias e implementá-las nas empresas, a definição rigorosa do conceito que têm de operacionalizar é o primeiro passo para o êxito dos seus esforços.

Procura-se aqui, fazer um levantamento, certamente não exaustivo nem o único possível, da diversidade das definições do conceito de estratégia, dos processos de formação da estratégia e dos sentidos em que o conceito é vulgarmente usado.

I – Conceito de estratégia

A definição do conceito de estratégia é quase tão numerosa quanto o número de autores que abordam o assunto. Existindo, embora, semelhanças em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que estão na base de como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conjunto de elementos multidimensional e situacional que leva a uma dificuldade de uma definição de consenso.

1.1 – Origens da estratégia

Há alguns milênios, Sun Tzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado **A arte da guerra**, em que ele ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Ainda mais importante, esta obra mostra, com grande clareza, como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Sun Tzu escreveu: “se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates” (2000).

As verdades de Sun Tzu podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas os tipos de conflitos organizacionais comuns, lutas em sala de diretoria e nas divergências diárias pela sobrevivência, que enfrentamos.

Outra personalidade importante foi o general prussiano Carl von Clausewitz que, através da sua obra **Da guerra** (1832), expôs suas idéias funda-

mentais sobre estratégia. Esta respeitadíssima obra merece, agora mais do que nunca, a atenção dos atuais estrategistas do mundo organizacional por realizar a façanha única de proporcionar novas formas de organizar o pensamento em um momento turbulento e oferecer um sentido seguro para a estruturação da estratégia em um ambiente em constante mudança.

Os Negócios se diferenciam das guerras. Fazer a comparação entre ambos levando-se em conta o calor de uma batalha e a concorrência organizacional é uma hipérbole jornalística aceitável. Negócios e guerra até têm vários elementos em comuns, mas como fenômenos na sua totalidade permanecerão distintos por sua natureza diversa e diferenças das forças originam e dos resultados produzidos.

1.2 – Estratégia nos negócios

Embora Ansoff (1965) seja o precursor em seu livro sobre estratégia, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970. Seguiu-se então uma exploração de procura por livros e serviços do que se passou a denominar planejamento estratégico.

Qual seria a melhor definição de planejamento estratégico? Com a mudança sistemática dos cenários econômicos mundiais, surgem alguns fatores negativos sobre os quais se deverá concentrar a atenção dos executivos. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional alardearão as organizações para a utilização e aprimoramento do Planejamento Estratégico.

Segundo Ansoff (1990), somente um número limitado de organizações utiliza o Planejamento Estratégico. A maior parte das organizações continua empregando as ultrapassadas técnicas de Planejamento a longo prazo, que se baseiam em suposições das situações passadas.

Kotler, um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (1975). A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

Dúvidas ainda são constantes, sobre as diferenças entre planos estratégicos, táticos e operacionais. Ackoff (1966) esclarece que o plano estratégico é fundamental à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Para realizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que norteiam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

1.3 – Visão atual da estratégia

É preciso mudar as palavras que usamos para pensar e falar sobre como nortear nossos negócios. Planejar é o vocábulo apropriado para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É fundamental um plano para construir uma casa, pilotar um avião, abrir um negócio ou criar e lançar um novo produto.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal em face às mudanças competitivas e tecnológicas é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que tenha um caráter explorador, e não determinístico, Albrecht (1994) o chama de projeção futura.

Em uma visão de projeção do futuro, será necessário medidas de resultado, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação, através de indicadores. Não se deve iludir com o pensamento de ter um conjunto de metas e que é só trabalhar para atingi-las. Muito ao contrário, desenvolver estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usar os indicadores para, então, decidir o que fazer. Nesta hora, não se deve preocupar com a expectativa de fracasso ou sucesso, pois é imperativa a adaptação às conseqüências das estratégias utilizadas.

O conceito atual de estratégia induz ao pensamento de que, no momento da sua formulação, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas.

Quando as buscas identificam alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado de estratégia exige uma retroação estratégica.

Uma vez que tanto as estratégias quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a organização está buscando alcançar, enquanto a estratégia é o meio. O que se pode caracterizar do seguinte modo, uma estratégia que é válida sobre um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.

A estratégia e os objetivos podem ser substituídos, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim, alguns atributos de desempenho podem ser um objetivo da empresa (participação de mercado) num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento.

Em suma, estratégia é um conjunto muito vago e um pouco concreto. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta e imediata na organização. Além disso, é um processo caro, tanto em termos monetários quanto em tempo administrativo. Em função do pragmatismo da administração, torna-se fundamental a pergunta: um conceito fugaz, como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho organizacional?

2 – O Modelo de Porter e as estratégias organizacionais

2.1 – Definições de estratégia na literatura

Todas as definições de estratégias estão fundamentadas na integração da organização e o seu ambiente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que busca aproveitar. É esta relação entre a organização e o ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia (ANSOFF, 1993).

Podem-se citar algumas definições de estratégia na literatura de gestão organizacional:

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e a alocação de recursos para atingi-los. Ansoff (1990), afirma que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões entre a empresa e o seu ambiente. Numa outra visão, Katz (1970), refere estratégia como a relação entre a organização e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objetivos e ações a se tomar para atingir esses objetivos. Para Hofer e Schandel (1978), estratégia é o estabelecimento dos meios básicos para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições ambientais. Imagina-se a descrição dos padrões mais importantes de utilização dos recursos e a descrição das interações mais importantes com o ambiente. Na percepção de Porter (1986), estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. Já Mintzberg (1988) afirmou que estratégia é como uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao ambiente externo.

A resposta à questão formulada no tópico anterior, será fundamentada na estratégia competitiva, proposta por Porter (1989), em que ele afirma “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, 1989, p.1).

2.2 – Estratégias competitivas genéricas

A idéia que norteia o conceitual estratégico genérico é que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, vem daí a necessidade de uma escolha por parte da organização, que recairá sobre o tipo de vantagem competitiva que busca. Sendo assim, Porter (1989) lista três tipos de estratégias genéricas, a saber:

Primeiramente é a estratégia através da liderança no custo, na qual a organização centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Outra opção é dada pela estratégia de diferenciação que faz a organização investir mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc. com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor em relação a seus rivais e, com isso, conseguir agregar um valor a mais para seu produto, que é traduzido em um preço prêmio.

Por último, vem a estratégia do foco ou do enfoque que significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A utilização de qualquer estratégia competitiva tem seus contras e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a elevada importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer possibilidade de diferenciação; a dificuldade no estabelecimento de um critério ABC de controle de custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, as principais ciladas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço prêmio muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de não saber os critérios de sinalização.

Na estratégia de foco ou enfoque o risco é de o segmento escolhido não proporcionar volume ou escopo que permita à empresa operar com eficácia.

Assim, "Não há nenhum mistério em elaborar uma estratégia, o problema é fazer-la funcionar" (ANSOFF, 1993).

2.3 – Estratégias de desenvolvimento

O ideal para uma organização é saber selecionar uma estratégia de crescimento ou desenvolvimento que a leve a um aumento de vendas ou da participação de mercado, se espera que esse desenvolvimento possibilite também

um aumento do valor da organização. O desenvolvimento pode ser atingido de várias formas.

O desenvolvimento interno da organização é alcançado por meio do aumento das vendas, da capacidade produtiva e da força de trabalho. Algumas organizações buscam determinadamente esse caminho para o crescimento, em vez de ir por caminhos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno das organizações não inclui apenas o crescimento do negócio, mas também a criação de novos negócios, em direção horizontal ou vertical.

Em alguns casos, as organizações optam pelo crescimento através da aquisição de outras. Na fusão vertical, envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações dentro do canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras organizações que a provêm, ela se engaja na integração inversa. A organização que compra outras organizações que estejam próximas aos clientes finais do produto (atacadistas ou varejistas) está amparada na integração direta. A integração vertical normalmente é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas (PORTER, 1989).

Já a integração horizontal envolve o crescimento através da aquisição de organizações concorrentes num mesmo ramo de negócios. É utilizado num esforço para alavancar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização (PORTER, 1989).

Nesta diversificação, envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou ramos de negócios. Quando a organização fundida tem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares aos da organização compradora, a estratégia é chamada de diversificação relacionada ou concentrada. Ela é muito utilizada quando a organização pode adquirir maior eficiência ou impacto no mercado através do uso de recursos compartilhados. Quando a organização fundida é de uma linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de diversificação não-relacionada ou conglomerada.

Porter (1989) afirma ainda que a ênfase está mudando o crescimento e direcionando-o para o desempenho, em função do aumento da concorrência mundial. O impacto tecnológico está multiplicando a possibilidade de inter-relações e possibilitando novas formas de sua concretização. Através de compartilhamento de atividades em que antes ela não era possível. Este compartilhamento pode se estender em vários sentidos na busca da agregação de valor. Alguns exemplos de compartilhamento: no mercado, na produção, na aquisição, na tecnologia e na infra-estrutura.

2.4 – Estratégias defensivas e ofensivas

Porter (1989, cap. 14) afirma que toda empresa é susceptível ao ataque de concorrentes. E estes podem ser de dois modos basicamente, novos entrantes na indústria ou concorrentes antigos que buscam o reposicionamento. Pode-se chamar de desafiante, os dois tipos de concorrentes.

Uma estratégia de ataque consubstancia a melhor defesa sobre um desafiante. Uma empresa que investe para ganhar vantagem competitiva seja através de custos ou diferenciação, terá melhor desempenho frente a um desafiante. A formulação da estratégia defensiva deve começar com o reconhecimento de que um ataque feito por um concorrente novo ou já estabelecido constitui uma seqüência em fases de tempo de decisões e ações. Ainda, deve ser considerado na formulação de uma estratégia defensiva o contexto da ação integral, e não somente um movimento. Não existe uma única forma de defesa, ela irá se modificar em função dos estágios e aos níveis de comprometimento e investimento de quem o desafia.

O processo de entrada ou de reposicionamento é baseado em quatro períodos, a saber: pré-entrada; entrada; seqüência; e pós-entrada. Não se deve defender contra qualquer tipo de ataque, produzido por qualquer concorrente real ou potencial, em função de seus elevados custos. Partindo desta premissa, deve-se enfrentar a ameaça colocada por um desafiante específico. Isso ocasionará custos mais baixos, baseados em defesas mais eficazes.

A estratégia de defesa objetiva principalmente levar o desafiante a fazer as contas sobre o retorno que ele espera da entrada ou reposicionamento, levando a conclusão que é desinteressante está decisão, uma vez que ele pode optar por uma estratégia menos ameaçadora. Infelizmente, não há um modo de eliminar a ameaça de ataque, a não ser a custos muitos elevados. Porém, como forma de se defender de desafiadores, a empresa deve investir para reduzir os riscos de ataques, comparando o risco de ataque ao custo de defesa. Três táticas de defesa são básicas numa estratégia defensiva: erguer barreiras estruturais; aumentar a retaliação esperada; e reduzir a indução ao ataque.

A estratégia defensiva poderá ser considerada em um sentido amplo como influenciadora das suposições sobre a dimensão das barreiras. Influenciando as suposições da concorrência sobre as futuras condições da indústria constituindo uma parte importante desta etapa.

A empresa deve decidir quais táticas darão mais resultados em sua indústria, frente a um desafiante potencial. Alguns testes são importantes na avaliação de táticas de defesa, tais como: sustentabilidade do efeito valor para o comprador; assimetria de custos; clareza da mensagem; credibilidade; impacto sobre as metas da concorrência; outros efeitos estruturais; e equiparação por outros participantes.

A Combinação de uma estratégia ofensiva visando elevar a vantagem competitiva de uma empresa, uma estratégia defensiva poderá aumentar a sustentabilidade de quaisquer vantagens competitivas. Basicamente, existem duas formas de estratégia defensiva a detenção e a resposta.

A detenção objetiva impede que o desafiante dê início ao processo de entrada ou reposicionamento, uma vez que o custo da detenção é inferior ao custo de enfrentar um desafio. As etapas na detenção podem ser sintetizadas da seguinte forma: prever os prováveis desafiantes; compreender inteiramente as barreiras existentes; prever vias de ataque prováveis; escolher táticas de defesa para bloquear as vias de ataque prováveis; manipular a imagem da empresa como um defensor renitente; e estabelecer expectativas de lucros dentro da realidade ambiental da empresa.

Esta resposta procura reduzir os objetivos do desafiante para um movimento já iniciado, ou levá-lo a abandoná-lo inteiramente, via uma reação aos desafios à medida que vão surgindo. A empresa só deve utilizar esta tática quando a detenção não funcionar e uma vez iniciado o ataque. Princípios relevantes na tática da resposta: investir na descoberta antecipada de movimentos reais; responder de alguma maneira o mais breve possível; basear a resposta nas razões para o ataque; desviar desafiantes além de tentar refreá-los; tomar cada desafiante com a devida seriedade; e considerar a resposta como uma forma de ganhar posição.

Um tipo de resposta que merece maior atenção é quanto a redução de preços. Neste caso, toda atenção é pouca, devido a seu efeito imediato sobre a rentabilidade e o risco de se criar uma espiral decrescente de preços, com efeito, devastador. Algumas questões devem ser consideradas, tais como: razões para o concorrente reduzir o preço; disposição para batalhar; resposta localizada; réplica cruzada; reduzir o preço de outras formas; e criar ou empregar produtos especiais.

Em alguns casos, não cabe a utilização de estratégias defensivas, ou ainda, a posição da empresa não é sustentável. Esta situação pode ser caracterizada quando, as barreiras são baixas à medida que indústria evolui, existe pouca oportunidade para a criação de barreiras, tanto os entrantes, como os correntes possuem recursos bem superiores a sua capacidade e, ainda, os concorrentes buscam retornos muito baixos sobre o investimento, ou praticam a concorrência desleal. Nestes casos, a melhor estratégia defensiva é gerar o máximo de caixa possível e na hora certa abandonar a indústria.

No afã de se resguardar e na defesa de sua posição, mesmo líderes de mercado, com posições fortes são atacados com êxito, em função de erros na estratégia defensiva. Uma dessas armadilhas é a preocupação com a rentabilidade a curto prazo, em função dos altos investimentos que um estratégia de defesa exige, mas que se não realizada compromete os resultados futuros. Mas

como fica difícil medir o sucesso de uma estratégia defensiva, uma vez que, quando bem sucedida, apenas neutraliza a ação do concorrente.

Outra grande preocupação na estratégia defensiva está relacionada com a complacência. Fica claro, quando as empresas líderes não analisam seu ambiente em busca dos desafiantes em potencial, ou negligenciam uma real possibilidade de desafio.

Então, fica claro que toda atenção é pouca quando se trata de utilizar as estratégias defensivas (PORTER, 1989).

3 – Gerenciando as estratégias organizacionais

Montgomery (1998) afirma que o conceito estratégico leva a organização a uma diversificada forma de criação de valor para o acionista. E o sucesso está diretamente relacionado aos objetivos organizacionais e sua adequação ao ambiente no qual está inserido. A definição estratégica está relacionada não como uma opção definitiva, mas sim uma visão que pode vir a evoluir.

Segundo Mintzberg (2000), todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégias em qualquer organização sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização.

A curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos. A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. As autênticas fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito organizacional e nas habilidades de produção em competências que possibilitam negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mudanças dinâmicas (PRAHALAD apud MONTGOMERY, 1998).

4 – Formulação de estratégias

A gestão estratégica está relacionada a um processo dividido em fases. No primeiro momento, procede a uma exaustiva análise do ambiente, que pode ser denominada análise SWOT, base da escola do Design (MINTZBERG, 2000). Tem como objetivo identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Compreendendo o propósito da análise do ambiente, bem como, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise deste. Na fase seguinte, há um estabelecimento de uma diretriz organizacional ou determinação de meta. Há

dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. Outros indicadores de direção podem ser caracterizados pela visão, o que as organizações aspiram a ser ou se tornar e os valores, que expressam a filosofia que norteia a organização e a que diferencia de outras, fonte escola de Planejamento e Empreendedora (MINTZBERG, 2000). Dando continuidade, a terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos conhecidos para assegurar o sucesso da organização, baseado na Escola Cognitiva e Escola de Aprendizado (MINTZBERG, 2000). Numa quarta fase coloca-se em ação a estratégia desenvolvida logicamente que emergiram das etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional e da formulação da estratégia organizacional. E por fim, o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica levando-o a melhorá-lo e a assegurar um funcionamento adequado.

5 – Metodologia

Conforme a taxonomia proposta por Vergara (2003), é possível classificar esta pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios para sua investigação. Seguindo a classificação sugerida por Gil (2002) é possível qualificá-la com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto aos fins, a abordagem deste estudo é descritiva, já que visa a fazer uma reflexão sobre a importância das estratégias organizacionais.

O estudo tem uma orientação descritiva, segundo Marconi e Lakatos (1999) pois ele apresenta "...quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente" (MARCONI e LAKATOS, 1999, p.19), todos em consonância com os objetivos propostos.

No que tange aos meios, além de ser uma pesquisa bibliográfica, apoiada em literatura científica, utiliza-se também o método fenomenológico.

De acordo com Gil (2002), justifica-se a pesquisa bibliográfica, pois ela permite ao pesquisador uma cobertura maior de fenômenos muito superior a que poderia pesquisar. E ainda, apoiado em Gil (1999), utiliza-se o método

fenomenológico, pois este consiste em mostrar o que é dado e em esclarecer esse dado. Não explica mediante leis nem deduz a partir de princípios, mas considera imediatamente o que está presente à consciência, o objeto.

6 – Considerações finais

Procurou-se mostrar a relevância da formulação estratégica dentro do processo de administração estratégica, posicionando-a como uma ferramenta prática para a gestão das organizações. Descreveram-se alguns conceitos de estratégias, visão e gestão estratégicas que em muito vêm contribuir para a reflexão proposta. A gestão estratégica, além de uma ferramenta estática, deve ser encarada como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no alcance de seus objetivos maiores.

Cabe aqui descrever a visão de Mintzberg (2000) quando afirma que não será fácil. A criação de forma de estratégia é um terreno muito complexo. Descreve ainda, 'ela é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo, ela envolve transformação e também percepção; devem envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.' (MINTZBERG, 2000, p. 274).

Apesar de as organizações poderem se concentrar em uma única estratégia, em um certo tempo, também precisam desenvolver e manter um portfólio de estratégias para o futuro. O desenvolvimento desse portfólio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizado sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a organização poderá se reposicionar mais rápido do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interação entre o planejamento e o oportunismo para a definição da estratégia.

O planejamento para o curto prazo requer uma estratégia única, própria, direcionada por uma visão de como a organização precisa funcionar neste momento dadas suas competências e mercados-alvo e definir o papel de cada função chave. E o planejamento para o longo e médio prazos deverá ser feito com base em uma visão do futuro e o que não se pode dispensar, neste momento, é a definição de uma estratégia para chegar a este futuro desejado.

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **MicKinsey Quaterly**, p. 48-61, Summer 1966.

ALBRECHT, H. Igor. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of management review**, n. 4, v. 5, p. 567-575, 1980.

HOFER, C. W.; SHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing Company, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

MARKONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: **The strategic process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Prattice-Hall Inc, 1988.

_____. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 11. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

A SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: LPM, 2000.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.