

PEREIRA, Ana Luísa
DA COSTA, Jaqueline Aparecida
DOS SANTOS, Maycon Rafael Cabral.
DA SILVA, Leonardo Fernandes
FRACAROLI, Priscilla Maria

annalmg@hotmail.com
jaquelineacosta_@outlook.com
mkcabral@hotmail.com
leonardo@tecelagembordartes.com.br
prifracaroli@yahoo.com

* Acadêmico Curso de Administração de Empresas
** Docente Curso de Administração de Empresas

INTRODUÇÃO

Todas estratégias refletem, no que chamamos de abordagem básica do gerenciamento estratégico. Estratégias crescem continuamente, onde quer que as pessoas tenham capacidade de aprender. Essas estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização como um todo. Algumas das estratégias mais eficazes combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Imagine alguém planejando uma estratégia. O que provavelmente vem à mente é a imagem de um pensamento bem organizado, grupos de gerentes, sentado em um escritório formulando cursos de ação que qualquer um seria capaz de planejar conforme o programado. A base de tudo é a razão – controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas.

A formação da estratégia como um processo negociado

Concebendo a empresa mais como um corpo social do que como uma unidade técnico econômica, outros autores consideram que só as pessoas têm objetivos e por isso a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa, o que constitui uma restrição à racionalidade econômica (Cyert e March, 1963; Simon, 1976), ou com atores relevantes do meio envolvente (Murray, 1978). Não negando o processo racional, Thietart (1984) e Martinet (1984) valorizam também o papel dos atores intervenientes, acentuando a importância da inclusão da dimensão social e política no processo de formação da estratégia. O plano será, assim, um instrumento auxiliar mas secundário. O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a considerar na formação da estratégia (Thietart, 1984).

A formação da estratégia como um processo em construção permanente

A formação da estratégia é um processo complexo que as perspectivas anteriores não descrevem em todas as suas dimensões. O sistema de planejamento formal centra-se em fatores quantitativos e sub valorizados os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais).

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autor	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade e da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a seleção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos.	-objetivos -meios -selecção de recursos	X			As mais alto nível da gestão
Lansard, Christman, Andrews, Geda (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e princípios políticos e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa atua e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objetivos -meios		X	Não sempre existe formulação do processo	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de descobrimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu acionista.	-meios -produtos/ -mercado -vector -conhecimento -vantagem competitiva -sinergia		X		Conselho de Administração
Stata (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (imagem estratégica) e relação futura (plano estratégico), que é um conjunto de objectivos e ações a tomar para atingir esses objectivos.	-Definição do negócio -Características de "performance" -Afectação de recursos -Sinergia	X			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o fazer de missões da empresa, estabelecimento de objectivos e das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implementação de forma a que os fins e objectivos sejam atingidos.	-Objectivos -Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo

Fig. 1 - Formação da estratégia como um processo racional

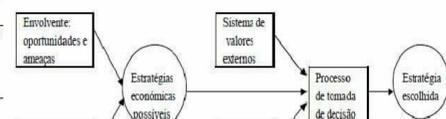


Fig. 2.2 - Formação da estratégia como um processo negociado



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando nos referimos às estratégias, a classificação dos fenômenos que se pretendem abranger é muito importante. Identificar e estudar estratégias empresariais implica que se tenha bem presente o objetivo a ser atingido. As estratégias explícitas, os planos e documentos escritos são as fontes fundamentais a analisar. Se, consideramos que apesar dos planos ou na ausência deles o que interessa são as estratégias, provavelmente socorrer-nos-emos de outras vias porque estamos perante estratégias implícitas que podem ser deliberadas ou emergentes. Podemos ainda interessar-nos pelo posicionamento estratégico da empresa no atual contexto ou avaliar a estratégia perante o futuro. O conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir os objetivos a atingir e destes depende também a forma mais adequada. Do ponto de vista da formulação e implantação da estratégia, como foi já referido, uma definição do conceito que englobe integralmente todo o processo é particularmente útil na gestão.

A Formulação da Estratégia Organizacional



DESENVOLVIMENTO

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Para Mintzberg (1988a) Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Ligados às definições do conceito de estratégia, estão os processos que lhe dão origem. Apesar do caráter contingencial do problema, que tem originado uma substancial proliferação de abordagens, de uma forma ampla, podemos, considerar três linhas básicas:

- a formação da estratégia como um processo racional e formal,
- a formação da estratégia como um processo negociado,
- a formação da estratégia como um processo em construção permanente.

A formação da estratégia como processo racional e formal

"O planejamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas" (Steiner e Miner, 1977: 32) ou ainda, com afirmação de Katz (1970: 205).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CYERT, R.M. e J.G. MARCH, 1963, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.
 HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, 1978, *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company
 MINTZBERG, H., 1988a "Opening up the definition of strategy", in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. (Ed.), Prentice-Hall Inc.
 MINTZBERG, H., 1990a, "Strategy formation: Schools of thought" in *Perspectives on Strategic Management*, FREDRICKSON, J. W. (Ed.), Harper Business, New York.
 STEINER, G. A. e J. B. MINER, 1977, *Management policy and strategy- Text, Readings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York.
 THIETART, R.-A., 1984, *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.