

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Camila Zanotto*

Marilise Fátima Vaz de Campos**

Luiz Felipe Torcatto Zanella***

Resumo

O crescimento das organizações e um ambiente de mercado mais exigente surge a necessidade de estratégias que permitam superar os desafios apresentados pelo ambiente competitivo e alcançar as metas e objetivos almejados pela empresa e seus dirigentes. Essas estratégias servirão como norte para a tomada de decisões e delinearão o futuro da organização. Este artigo apresenta conceitos de administração estratégica e evolução do pensamento estratégico, analisando abordagens de cada autor e fazendo releitura cronológica necessária. Os conceitos foram confrontados e analisados visando a absorver a abordagem primária de cada qual dentro de seu contexto. Os autores estudados foram importantes para a evolução do pensamento estratégico, sendo eles Ansoff, Fayol, Certo e Peter, Mintzberg e Porter. As diferenças conceituais demonstram a própria evolução histórica do pensamento estratégico. Ao longo do tempo, o foco migrou do planejamento e resultados para a estratégia em si, fato que mudou o olhar da indústria do processo para a forma de competir no mercado. Entende-se que os autores citados foram fundamentais para a evolução e que uma combinação perfeita de perspectivas traria resultado diferenciado às organizações.

Palavras-Chave: Estratégia. Administração. Evolução.

1 INTRODUÇÃO

O pensamento estratégico vem evoluindo ao longo da história, principalmente na forma em que é visto e aplicado pelos principais autores que abordam o tema estratégia. O crescimento das organizações tem exigido uma maior capacidade de estabelecer e implementar estratégias que permitam superar os crescentes desafios de mercado e atingir seus objetivos, sejam eles de curto, médio e longo prazo.

A importância dos estudos de estratégia mostra o crescente interesse na busca de respostas para o entendimento das organizações, como por exemplo, como a organização pode aumentar suas chances de sucesso e porque algumas empresas têm mais sucesso que outras. Atualmente o desafio maior das empresas é sem dúvida ter competitividade diante do mercado, hoje tão acirrado, fazendo com que adotem prática para obter uma administração mais eficiente e eficaz. Ser estratégico significa se preparar para enfrentar e vencer desafios, visualizar ameaças e oportunidades que ainda não existam.

Toda organização necessita de uma estratégia, pois é com ela que a empresa estabelece bases para identificar oportunidades, e alcançar lucratividade. Com a definição da estratégia, a organização estabelece visão de seu futuro, define onde investir seus recursos, como atrair mais clientes e conquistar o mercado.

O objetivo deste artigo é apresentar a evolução histórica dos conceitos de estratégia, onde serão apresentados os conceitos no decorrer da história e o pensamento de cada um dos autores que tratam da administração estratégica.

2 DESENVOLVIMENTO

As ciências de gestão, instrumento fundamental para a compreensão e elaboração das estratégias empresariais, sempre foram utilizadas, desde que a humanidade iniciou as suas atividades produtivas de bens e serviços.

Fayol em sua obra "Administração Industrial e Geral", criou sua própria teoria para atender a necessidade de informação que existia na época em relação à Administração. Nesta obra, ele divide a empresa em seis atividades, de ordem técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa. Segundo ele, a área administrativa era a que necessitava de maior atenção, para isso, separou em os componentes da seguinte forma: previsão (planejamento), organização, comando, coordenação e controle.

Segundo Fayol (1994, p. 65) "É verdade que se a previsão não é toda do Governo, é dele, pelo menos uma parte essencial. Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir. "

Fayol (1994, p. 65) também trata do programa de ação como sendo o principal instrumento de planejamento: "O programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo ideias preconcebidas e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; -e a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo".

As empresas da década de 50 começaram a prestar atenção com o ambiente enquanto os grandes como Fayol estudavam a parte interna das organizações. Desta apreensão surgiu o planejamento estratégico, que foi em seguida melhor trabalhado por Ansoff.

Ansoff descreve estratégia como sendo um conjunto de regras para a tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Segundo Ansoff (1990, p.106): "A estratégia competitiva específica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter

sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Portanto, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Como este comportamento resultava na otimização da participação de mercado da empresa, era frequente dizer que esta era uma estratégia de participação no mercado, ou de posição de mercado”.

O autor afirma em sua teoria o que deve ser feito para a empresa obter sucesso com a diminuição dos custos. Ainda conforme Ansoff (1990, p.95): “Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.” Ele cita como exemplo:

1. Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido. Quando qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e quando quantitativos, são chamados de metas.

2. Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio.

3. Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; frequentemente, isto é chamado de estratégia administrativa.

4. As regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

O autor supracitado acima ainda dizia que a elaboração de estratégias não garante sua eficácia, pois poderia ou não ser implantada e controlada. Assim, criou-se a Matriz de Ansoff, que segundo Ansoff apud Elaine (2011), “visava representar quatro estratégias diferentes de negócio: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Ela é dividida em duas dimensões: produto e mercado.”

Nos dias atuais a estratégia ainda é vista como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição de vantagem em uma

empresa. Para Porter (1986): "A estratégia se trata de um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado, que atua de forma com que aumente as chances da empresa de obter um retorno maior sobre o investimento que fora realizado. Basicamente, a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas organizacionais e planos de ação em todo coerente, trazendo assim resultado previamente esperados pela companhia e seus gestores. A estratégia é a combinação de objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los."

O autor ainda diz que os gestores estão aprendendo a agir através de novas regras onde as empresas devem ser mais flexíveis para reagir com rapidez às modificações do mercado. Segundo Porter (2003, p. 47): "A raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais [...] E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia."

Ele sugere que a preocupação excessiva com eficácia operacional desvia a atenção da estratégia. Ele também criou três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total que é implementada por empresas que buscam uma maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação aos seus concorrentes; diferenciação que proporciona a vantagem competitiva mediante a oferta de produtos e serviços que possuam qualidade desejada pelos consumidores; e enfoque é a estratégia que visa um nicho de mercado especializado, que direciona os esforços para determinado tipo de mercado ou consumidor.

Segundo Porter (1980) "Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. "

Porter (2009) argumenta ainda que uma forma de competir é pelo custo. Nessa estratégia a empresa centra suas forças na busca de eficiência produtiva, no aumento da produção e na minimização de gastos com

propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, entre outras, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Outra estratégia para a competitividade é a diferenciação, na qual a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Já Mintzberg (2006, p. 23) foca várias definições distintas de estratégias como plano, padrão, posição e perspectiva. Ele usa as duas primeiras definições para nos levar além da estratégia deliberada até o conhecimento de estratégia emergente. Isso lança a opinião de que as estratégias podem fazer parte de uma empresa sem que isso seja almejado, ou seja, sem ser formulado.

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas nas decisões de gestão. Encontra-se em todas as ações que as empresas realizam e algumas utilizam a estratégia de forma estruturada, outras por meio do feeling ou percepção do empresário no mercado, estes últimos muito presentes em empresas que têm gestores com características de empreendedor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O autor cita as 5 formas de ver e aplicar a estratégia, cada uma delas é direcionada para um cenário em que a empresa se encontra:

- Estratégia como plano: sempre que se tem algum objetivo em mente, surge a escolha de várias ações, um caminho a ser percorrido para chegar ao objetivo. A partir deste objetivo inicial, surgem as atividades e as ações que devem ser realizadas para que se conquiste o objetivo tão almejado, ou seja, nasce a estratégia. Com quem falar, onde ir, o que realizar, quando realizar e quem serão as pessoas envolvidas com o projeto.

- Estratégia como pretexto: quando não temos objetivo determinado, mas surge a oportunidade e queremos aproveitá-la. Para aproveitá-la, também precisamos de uma estratégia. Não é só nas oportunidades que se utiliza a estratégia como pretexto, no combate aos riscos também. Em

resumo, a estratégia como pretexto surge de uma necessidade, positiva ou negativa.

- Estratégia como padrão: a estratégia pode brotar de um padrão que se ilustra dentro da empresa. Idealize que um funcionário adota uma atitude ambientalmente responsável e a empresa resolve incorporar melhores práticas de uso e reciclagem de materiais como diferencial competitivo. Isso é possível e muitas empresas o fazem, ou seja, transformam padrões de comportamento em estratégia.

- Estratégia como posicionamento: muitas empresas entram no mercado com uma visão competitiva, transformando seu posicionamento de mercado em uma estratégia. Essas empresas exploram os potenciais do mercado para encontrar diferenciais que as façam únicas, desejadas pelos profissionais de maior talento do mercado, e conseguem. Para se chegar a esse patamar da estratégia, é preciso fortalecer a cultura organizacional da empresa.

- Estratégia como perspectiva: a estratégia também pode ser implementada a partir de um ponto de vista, uma perspectiva interna da empresa sobre determinado assunto ou situação.

O autor propõe que estes conceitos não são excludentes, mas sim compatíveis uns com os outros. A confusão neste campo, vem dos usos contraditórios e mal definidos do termo estratégia. Ao explicar e usar as várias definições, podemos conseguir evitar parte dessa confusão, enriquecendo assim nossa capacidade de entender e administrar os processos por meio dos quais as estratégias se formam (MINTZBERG, 2006, p. 29).

Certo (2003, p. 103, grifo do autor) define planejamento da seguinte forma: "Planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Em termos mais formais, é 'o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócios estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas'."

Certo e Peter (1993, p.13) expõem de forma clara as etapas que devem ser seguidas para a elaboração de processo de administração estratégica, sendo: execução de uma análise de ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e exercício do controle estratégico

“Planejamento é a função gerencial básica – aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar” (CERTO, 2003, p. 105).

Ainda segundo o mesmo autor, existem vantagens e desvantagens advindas de um programa de planejamento. Como principais benefícios, cita “Ajuda os gerentes a se orientar para o futuro. [...] aumenta a coordenação da decisão. [...] enfatiza objetivos organizacionais. Uma vez que os objetivos organizacionais são o ponto de partida para o planejamento [...]” (CERTO, 2003, p. 104).

De forma geral, o planejamento é muito vantajoso para a empresa, uma vez que norteará os objetivos e metas da mesma. Quando existem desvantagens, geralmente ocorrem em virtude do uso incorreto do planejamento.

Certo (1993, P. 7) define administração estratégica como sendo “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Fayol (1994, p. 65) trata do programa de ação como sendo o principal instrumento de planejamento: “O programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visado à linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo ideias preconcebidas e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; e a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo.”

Ainda neste contexto, salienta sobre quais premissas o plano de ação deve estar estruturado: sobre os recursos da empresa; sobre a natureza e importância das operações que estão acontecendo; e sobre as possibilidades futuras da empresa.

É primordial para o bom funcionamento do programa de ação que os cargos de liderança possuam uma grande capacidade administrativa, além de capacidades técnicas, comerciais, financeiras entre outras, que também são necessárias aos demais colaboradores envolvidos no programa.

Quanto às características gerais para o bom desempenho do programa de ação, Fayol cita: Unidade (ter um programa por vez em ação), continuidade (com novos programas que se sucedam), flexibilidade (adaptar-se às mudanças necessárias) e precisão (traçar uma linha de conduta mais próxima possível da atual realidade da empresa).

Ansoff descreve estratégia como sendo um conjunto de regras para a tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Segundo Ansoff (1990, p.106): "A estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Portanto, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Como este comportamento resultava na otimização da participação de mercado da empresa, era frequente dizer que esta era uma estratégia de participação no mercado, ou de posição de mercado."

Vimos que conforme o autor supracitado a estratégia é um conjunto de regras a ser seguida para que a empresa obtenha sucesso, tendo como consequência a diminuição dos custos.

Já Porter relata que o principal foco das organizações não deve ser o crescimento do faturamento, mas sim a estratégia em si. Segundo Porter (1980) "Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento."

Porter (2009) argumenta ainda que uma forma de competir seja pelo custo. Nessa estratégia a empresa centra suas forças na busca de eficiência produtiva, no aumento da produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, entre outras, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Outra estratégia para a competitividade é a diferenciação, na qual a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Para este autor, a estratégia competitividade de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou a nichos de mercado.

Porter já pensa diferente de Ansoff, para ele o importante não é o crescimento do faturamento da empresa, mas sim, é de suma importância a estratégia em si, e a aplicação dela para se obter os resultados esperados, onde os produtos terão um público alvo específico.

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas nas decisões de gestão. Encontra-se em todas as ações que as empresas realizam e algumas utilizam a estratégia de forma estruturada, outras por meio do feeling ou percepção do empresário no mercado, estes últimos muito presentes em empresas que têm gestores com características de empreendedor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg já tem um conceito diferente de Ansoff e Porter, para ele o termo estratégia significa ter habilidades gerenciais, administrativas, de liderança, de oratória e poder, enquanto os demais aplicavam a estratégia na área operacional.

Certo e Peter (1993, p.13) expõem de forma clara as etapas que devem ser seguidas para a elaboração de processo de administração estratégica, sendo: execução de uma análise de ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e exercício do controle estratégico.

Apesar de sugerir as cinco etapas para realização da administração estratégica, os autores explanam sobre a necessidade de o administrador ser criativo e flexível na organização de seus processos, adaptando-os da melhor maneira às necessidades da organização em questão.

É perceptível que os autores se complementam e divergem cada qual a seu tempo. A evolução histórica aqui apresentada construiu o que hoje conhecemos por pensamento estratégico, muito embora este termo guarde outras aplicações. Em um breve resumo, temos Fayol e sua teoria centrada nas tarefas, Ansoff com o foco em construção do planejamento e tomada de decisão, Certo e Peter com sua prescrição e processos, Mintzberg direcionando seus estudos para a adaptação e aprendizado estratégico e Porter que presta seu olhar para a estratégia em si e não o resultado.

Destarte tudo isso, temos uma necessária evolução histórica, a qual embora possa parecer divergente se comparada precipitadamente, apresenta-se também como complementar, pois ao conduzir a teoria a novos patamares, os autores contemporâneos, trouxeram novas abordagens e argumentos que estão ditando os rumos da teoria de Administração Estratégica para os negócios de hoje.

3 CONCLUSÃO

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas nas decisões de gestão. Encontra-se em todas as ações que as empresas realizam e algumas utilizam a estratégia de forma estruturada, outras por meio do feeling ou percepção do empresário no mercado. Neste mesmo contexto existe a necessidade de que o gestor consiga aplicar a estratégia de maneira eficaz e eficiente, para que consiga obter os resultados esperados e, conseqüentemente, aumentar o faturamento, já que este não deve ser o foco central, e sim uma consequência de uma gestão bem realizada.

Desta forma, conclui-se que é necessário que o administrador seja criativo e flexível na organização de seus processos, adaptando-os da

melhor maneira às necessidades da organização em questão, já que existem inúmeras estratégias administrativas que podem ser utilizadas, devendo ser adaptadas para que se enquadrem ao que a empresa precisa no momento.

Outro fator importante para o sucesso da organização é o aprimoramento e aperfeiçoamento constante de seus gestores e colaboradores, para que sejam capazes e estejam aptos a entender e aplicar os conceitos de estratégia, visando à obtenção dos melhores resultados quando da aplicação das mesmas.

Por fim, a aplicação de uma teoria de Administração Estratégica, deve focar às novas pesquisas e desenvolvimentos da área, mas sem deixar de considerar os primórdios e ponderações que serviram de base para o nascimento do aperfeiçoamento teórico que hoje encontramos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. H. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, Samuel C. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.

ELAINA, Jeniffer. Portal Gestão – Igor Ansoff – pai da gestão estratégica. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6662-igor-ansoff-pai-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica.html>> Acesso em: 21 de abril de 2017.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de Estratégias: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. São Paulo: Artmed, 2006.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. *Competição, on competition*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Sobre o(s) autor(es)

*Bacharel em Administração pela Unoesc Campus Videira. E-mail: camilazanotto08@gmail.com

**Bacharel em Administração pela Unoesc Campus Videira. E-mail: marilisecampos@gmail.com

***Mestre em Administração, Administrador e Professor da UNOESC Videira. E-mail: luiz.zanella@unoesc.edu.br