

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Data de submissão: 28/10/2024

Data de aceite: 01/11/2024

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

Universidade Federal de Goiás -
Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia
de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - Goiás
<http://lattes.cnpq.br/2536969910869609>

RESUMO: A importância das estratégias nas organizações está relacionada à definição de diretrizes que orientem o posicionamento da organização no ambiente em que está inserida. Atualmente, a formulação de estratégias é mais interna e delegada a níveis próximos dos clientes ou ao departamento de planejamento. Na formulação das estratégias, fatores como recursos, ambiente, integração entre organização e ambiente precisam ser considerados. As estratégias não são programadas, são contingenciais e baseadas em juízo de valor. Estratégias organizacionais, de negócios e funcionais são elencadas como maneiras de atingir os objetivos da empresa. A implantação da estratégia requer compatibilização da estratégia com os planos de ação elaborados pelos setores da organização. O controle e avaliação são essenciais para

comparar os resultados alcançados com os previstos e garantir o funcionamento adequado do processo de Administração Estratégica. Um sistema de informações confiável que inclua controle estratégico, tático e operacional é fundamental para o sucesso da implantação de estratégias nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, organização e controle.

PROCESS OF IMPLEMENTING STRATEGIES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The importance of strategies in organizations is related to the definition of guidelines that guide the organization's positioning in the environment in which it operates. Currently, strategy formulation is more internal and delegated to levels close to customers or to the planning department. When formulating strategies, factors such as resources, environment, and integration between the organization and the environment need to be considered. Strategies are not programmed; they are contingent and based on value judgments. Organizational, business, and functional strategies are listed as ways to achieve the company's objectives. Strategy

implementation requires that the strategy be compatible with the action plans drawn up by the organization's sectors. Control and evaluation are essential to compare the results achieved with those expected and to ensure the proper functioning of the Strategic Management process. A reliable information system that includes strategic, tactical, and operational control is essential for the successful implementation of strategies in organizations.

KEYWORDS: Strategy, organization and control.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização e seu ambiente. Estratégias podem ser definidas como sendo as diretrizes e regras formuladas com a finalidade de orientar o posicionamento da organização no seu ambiente.

Esta etapa do Planejamento Estratégico (PE) consiste em elaborar e selecionar estratégias que visem à concretização dos objetivos organizacionais. Até pouco tempo atrás, a formulação de estratégias era de responsabilidade de profissionais conhecidos como “planejadores estratégicos”, que embora não vivendo a rotina das organizações, tinham como atividade elaborar seus planos de ação, inclusive alocando recursos para o desenvolvimento delas. Hoje, esse modelo já não funciona, ou seja: quem executa, planeja. Atualmente, a responsabilidade da formalização das estratégias está mais interna, isto é, delega-se, por exemplo, a níveis mais próximos dos clientes, ao departamento de planejamento da organização ou mesmo são desenvolvidos planejamentos contínuos para construção das estratégias.

Na formulação das estratégias, deve-se levar em consideração os seguintes itens, como: (1) a organização, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos, a missão, objetivos e suas políticas; (2) o ambiente, com suas oportunidades e ameaças; (3) a integração entre a organização e seu ambiente.

Fica, portanto, evidente o grau de complexidade desta etapa do planejamento estratégico, pois o ambiente onde a organização está inserida pode se alterar e modificar. Algumas das características a serem consideradas nesta fase são apresentadas na sequência:

- a) Decisões estratégicas não são programadas e nem previstas com antecedência. Elas são tomadas quando as oportunidades e ameaças ocorrem. Nesta situação, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- b) A alta administração das organizações está recebendo constantemente informações, solicitações, ideias e problemas, e não conseguem avaliar com a profundidade necessária as questões estratégicas. Desta forma, as alternativas para solução de problemas, a avaliação de questões estratégicas e informações recebidas são, geralmente, realizadas sem muita precisão;
- c) Apesar da organização precisar se adaptar a um ambiente em constante mudança, inúmeras restrições limitam o poder de adaptação da organização, sendo que o

próprio contexto cultural no qual os formuladores da estratégia se encontram, é o principal limitador do espectro de estratégias possíveis.

A importância da formulação de estratégias nas organizações é, indubitavelmente, a identificação explícita das suas diversas ações/diretrizes com a finalidade de se alcançar os objetivos propostos. Na definição dessas ações procura-se atender as necessidades dos grupos, que atuam para garantir a existência contínua da organização. Esses grupos compreendem agentes internos (funcionários, executivos, etc.) e externos (clientes, fornecedores, etc.) à organização. Sob este enfoque, podemos considerar que a estratégia é um espelho da forma que a organização pensa, da sua estrutura de poder e seus sistemas de controle.

2 | TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Segundo Certo e Peter (1993), pode-se distinguir três níveis de estratégias: organizacionais, de negócios e funcionais. De responsabilidade da alta administração, as estratégias organizacionais são elaboradas visando atingir os objetivos gerais da empresa. Dentre as estratégias organizacionais, destaca-se:

Estratégia de concentração - é aquela em que a organização procura dominar um segmento do mercado, concentrando seus esforços numa linha de negócios para obter vantagem competitiva.

Estratégia de estabilidade - é aquela em que a organização se concentra em seu negócio e tenta mantê-lo.

Estratégia de crescimento - é aquela em que a organização busca o crescimento nas vendas, lucros, participação no mercado, etc. Este crescimento se dá de várias maneiras, como por exemplo, pela aquisição de outra empresa ou pela parceira, etc.

Estratégia de redução de despesas - é aquela em que a organização visa reduzir gastos, por não estar competitiva no mercado. Os tipos básicos destas estratégias são: rotatividade, desinvestimento e liquidação.

As estratégias de negócios devem ser consistentes com as estratégias organizacionais, e são elaboradas no nível de divisão ou de unidades de negócios. A formulação das estratégias de negócios baseia-se na “análise competitiva” de Porter (1998), que definiu cinco forças competitivas:

Poder de barganha dos fornecedores – Constitui-se um risco competitivo por poderem aumentar o preço e/ou reduzir a qualidade da matéria prima que fornecem às empresas;

Poder de barganha dos compradores – É o poder exercido pelos compradores, forçando os preços para baixo, através da barganha por melhor qualidade e/ou serviços prestados. Neste item, os concorrentes são jogados uns contra os outros a procura de melhor lucratividade para seus negócios;

Risco de novos concorrentes – São empresas, com capacitação e desejo de competir no mercado, que entram num ramo de negócios. Esta entrada é dependente de barreiras, que vão ser decisivos para que as empresas principiantes entrem no ramo de negócios. Constitui-se barreiras à entrada: necessidade de capital inicial, baixos custos de projeto de produtos patenteados, vantagens de custos, etc.

Risco de produtos substitutos – Constitui-se de indústrias que produzem produtos substitutos. A maioria das empresas enfrentam este concorrente.

Rivalidade entre concorrentes existentes – Constitui-se a “rotina” da concorrência, isto é, as empresas tentam tirar clientes umas das outras. Alguns mecanismos utilizados para esta concorrência são: preços, propagandas, novos produtos, etc.

Da mesma forma que as estratégias de negócio devem estar consistentes com as estratégias organizacionais, as estratégias organizacionais, as estratégias funcionais devem se encaixar nas estratégias de negócios, do qual fazem parte. As estratégias funcionais são elaboradas por especialistas de cada área operacional da empresa. Elas detalham as tarefas específicas que devem ser realizadas para implementação das estratégias da empresa. As organizações possuem áreas operacionais distintas, mas a maioria delas possuem setores de pesquisa e desenvolvimento, finanças, operação, marketing e recursos humanos, onde são geradas estratégias para cada uma delas.

3 | IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O primeiro passo para implantação da estratégia é a compatibilização da estratégia selecionada com os planos de ação a serem elaborados pelos diversos setores da organização. A figura 1, baseado no modelo de Bethlem (1998), define a seguinte metodologia de implantação da estratégia:

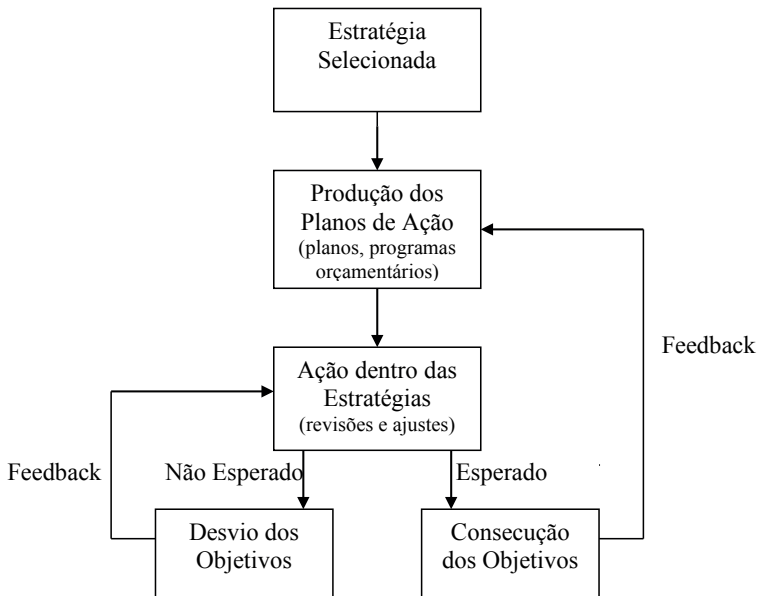


Figura 1 - Implantação da estratégia

Fonte: Bethlem (1998)

Como evidenciado, o trabalho a ser desenvolvido é contínuo e sujeito a ajustes e revisões determinados por vários motivos: informações sobre o ambiente, disponibilidade de recursos, não entendimento do objetivo preposto, etc. Faz-se necessário um processo de controle e a avaliação para verificação dos resultados parciais obtidos, e das interferências dos ambientes internos e externos à organização.

A implantação não é um processo tranquilo de execução do planejado. Pode-se enumerar dificuldades encontradas no processo de implantação. Uma fonte importante de dificuldades é de natureza política. As organizações oferecem resistências a estrutura de poder, que pode ser ameaçado durante a introdução do PE. Podemos citar também, outros fatores de dificuldade, por exemplo, a falta de informação que as organizações tem sobre si mesmas e sobre o ambiente; outro exemplo são as organizações que nem sempre possuem em seus quadros gerentes capacitados em entenderem a situação de “organização x ambiente”, e, assim poderem formular e implantar estratégias.

Para que haja sucesso na implantação de uma estratégia, segundo Oliveira (1998), a gerência deve atentar para alguns pontos, a saber, como as estratégias a serem implantadas não deverão acarretar sobrecarga funcional, ou dedicar atenção pessoal às questões de integração, assim como a comunicação em toda organização, pois o PE afeta todas as unidades da organização.

4 | CONTROLE E AVALIAÇÃO

Esta é a última etapa do processo do PE e tem por finalidade comparar os resultados alcançados com os previstos. Além desta finalidade, Certo e Peter (1993) citam outras, chamadas “adicionais”, como:

- 1) *“Garantir que o gerente geral de divisão saiba que o presidente sabe que o gerente geral conhece o negócio”;*
- 2) *“Negociar e integrar as questões estratégicas entre divisões interdependentes – especialmente crítico em organizações que funcionam sob alguma forma de estrutura de matriz”;*
- 3) *“Ampliar o escopo de conhecimento de todos os participantes, incluindo o executivo-chefe”.*

Certo e Peter (1993) definem controle estratégico como *“um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de Administração Estratégica para garantir que está funcionando adequadamente”*. Segundo Oliveira (1998), o processo de controle e avaliação é realizado em 04 fases:

1. Estabelecimento de padrões de medida e avaliação;
2. Medida dos desempenhos apresentados;
3. Comparação do realizado com o esperado;
4. Ações corretivas.

Para o sucesso do controle estratégico é necessário se ter informações confiáveis, e por isso, algumas organizações desenvolvem seu próprio sistema de informações, utilizando na maioria dos casos, computadores em conjunto com softwares, especialmente desenhados para esta finalidade. Tal sistema deve atentar para pontos, como os tipos de informações, a apresentação das informações (principalmente o conteúdo) e fontes das informações.

Não existe uma distinção clara entre os planejamentos estratégicos, tático e operacional em uma organização. Sendo assim, pode-se distinguir em uma organização controles a nível estratégico, a nível tático e a nível operacional.

O controle a nível estratégico abrange as relações da organização com o ambiente, normalmente este nível de controle envolve decisões, como: alteração dos objetivos estabelecidos; alterações de estratégias e políticas estabelecidas e revisão do diagnóstico estratégico. O controle a nível tático abrange os diversos fatores da organização, enfocando os resultados de cada setor, mediante visão integrada de todas as operações. Este nível de controle envolve decisões, tais como alteração da alocação de recursos e revisão dos sistemas de informações. O controle a nível operacional abrange a execução das atividades e decisões, como: revisão do quadro de pessoal, alteração do sistema de controle, de relatórios, etc. (Oliveira, 1998).

REFERÊNCIAS

Bethlem, A. S. (1998). *Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo, Atlas.

Certo, S. C., Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo, Makron Books do Brasil.

Oliveira, D. P. R. (1998). *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. São Paulo, Atlas.

Porter, M. (1998). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro, Campus.