



HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Por: Marcopolo Marinho



"A estratégia mudou: hoje a vantagem competitiva pode vir da rede de clientes". Michael Porter

Administração Estratégica é um processo que envolve as cinco funções administrativas, são elas: atividades de *planejamento*, *organização*, *direção*, *coordenação* e *controle*, tendo esta política o intuito de atingir os objetivos organizacionais.

Obs: podemos observar na definição acima que administração estratégica não significa planejamento estratégico, visto que aquela possui uma amplitude maior e engloba as atividades do planejamento, tornando este uma parte do sistema estratégico. Difere do planejamento estratégico por ser mais amplo, sistêmico.

Conceituando a *Administração Estratégica* vemos que ela é a maneira pela qual as organizações dinamizam os planos desenvolvidos na etapa de Planejamento Estratégico e é através deste tipo de gerenciamento que as instituições executam suas estratégias e geram - se necessário - revisões e realinhamentos na intenção de atingir os objetivos esperados.

Vejam os que o renomado Ph.D Henry Mintzberg conceitua sobre a matéria:

"o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro."

O gerenciamento através deste tipo de gestão busca responder aspectos como:

1. Onde a organização está? (através do diagnóstico estratégico);
2. Aonde a organização quer chegar? (através da visão e objetivos);
3. Como a organização irá chegar? (através das metas, programas e ações);
4. Como a organização está indo? (através dos sistemas de controle).

Através destes questionamentos podemos tomar conhecimento da atual situação da organização e com isso direcionar esforços na intenção de explorar os pontos fortes e as oportunidades existentes de forma objetiva; também podemos aproveitar o levantamento para eliminar pontos fracos encontrados e reduzir ou pelo menos minimizar os impactos das ameaças existentes no ambiente; Com isso, os objetivos poderão ser traçados de forma realista e mensurável.

Obs. Leia na guia "Análise de SWOT" como reconhecer e definir as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização, ferramentas esta bastante importante no processo de administração estratégica.

Administrar uma organização assumindo uma visão estratégica é muito importante na atualidade pois assim poderá ser criado um senso de direção coeso, focalizar os esforços de todos os colaboradores, facilitar a integração sistêmica da organização, guiar de forma estruturada os seus planos e decisões enquanto todo o processo é avaliado.

HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Vemos ao longo da história uma evolução contínua do processo de administração estratégica, principalmente na era atual, decorrente de um ritmo acelerado das transformações ocorridas na sociedade e na velocidade com que as informações têm se desenvolvido.



O ritmo da transformação em períodos anteriores à década de 50 – na sociedade em geral e no mundo dos negócios – era relativamente lento e uniforme, o que permitia o desenvolvimento de planos baseados em projeções de cenários norteados por visões empíricas e românticas.

Em cada fase da evolução da abordagem estratégica englobou-se a prática da anterior e uma complementação de forma melhorada, de modo que, durante a evolução da teoria administrativa, os aspectos que poderiam estar limitando ou distorcendo seu conjunto eram paulatinamente corrigidos.

Durante o curso dessa evolução, inaugura-se um novo paradigma – a era da gestão estratégica e competitiva.

Descrevo abaixo, o quadro, extraído na íntegra do Curso de Estratégias de Empresas da FGV, contendo as principais características das décadas posteriores, para o entendimento da evolução do pensamento estratégico e posterior comentários:

Década	Características Principais	Sistema de Valores	Problemas
50	Orçamento Anual; Controle Financeiro; Administração por objetivos – APO.	Cumprir o orçamento.	Promover a miopia*.
60	Projeção de tendências; Análise de lacunas; Curva de experiência; Estudo de cenários.	Projetar o Futuro.	Não prever descontinuidade.
70	Pensamento estratégico; Análise de mudanças no ambiente; Análise dos recursos internos e das competências; Alocação de recursos; Foco na formulação.	Definir a estratégia.	Faltar foco na implementação.
80	Análise da estrutura da indústria; Contexto econômico e competitivo; Estratégias genéricas; Cadeia de valor; Foco na análise e implementação; Pesquisas e informações com base analítica.	Determinar a atratividade da indústria.	Não trabalhar a abordagem sistêmica.
90	Pensamento sistêmico; Integração do planejamento e do controle; Coordenação de todos os recursos para o objetivo; Organização estratégica; Direção estratégica.	Buscar a sintonia com o ambiente interno e externo.	Faltar alinhamento com a filosofia organizacional.

**Miopia Administrativa: Visão não muito clara sobre determinado assunto, impossibilitando a observação de todos os pontos. No campo empresarial, trata-se de uma visão restrita, que se concentra exclusivamente no produto, negligenciando o lado do cliente.*

Década de 50: Predominou a primeira fase evolutiva do pensamento estratégico. Na verdade, grande parte daquilo que era chamado de planejamento financeiro não tinha nada de planejamento e sim controle financeiro – a alta administração da empresa aprovava um orçamento anual e monitorava o desempenho dos negócios a partir dos marcos e cronogramas daquele orçamento, os quais eram definidos pelo principal executivo e grande estrategista da empresa.

Neste período, conhecido como Escola do Planejamento Financeiro, altamente formal e quase mecanicamente programada pelo orçamento anual – na busca da eficiência dos processos, o enfoque utilizado era o top-down – de cima para baixo –, ou seja, um único estrategista, que era o executivo do topo da pirâmide organizacional, determinava e acompanhava a execução do planejamento baseado na previsão de receitas.

A coordenação e o controle de todos os recursos eram feitos a partir dos objetivos por ela planejados. Uma das características desta escola era a Administração Por Objetivo - APO desenvolvida por Peter Druker, onde os objetivos eram estabelecidos pelos subordinados e supervisores, devendo ser atingidos dentro de um certo período.

Década de 60: Esta década correspondeu à fase do planejamento a longo prazo, baseando-se nas premissas de que o futuro pode ser estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais e melhorados, no longo prazo, por uma intervenção ativa no presente.

Neste período, conhecido como Escola do Planejamento a Longo Prazo, eram trabalhadas metodologias simples de elaboração de cenários onde pareciam não ser adequados à explicação de fenômenos mais complexos e uma de suas funções era o destaque a técnicas de preenchimento de Gaps (lacunas) existentes entre os pontos de projeção de referência e os do cenário desejável.

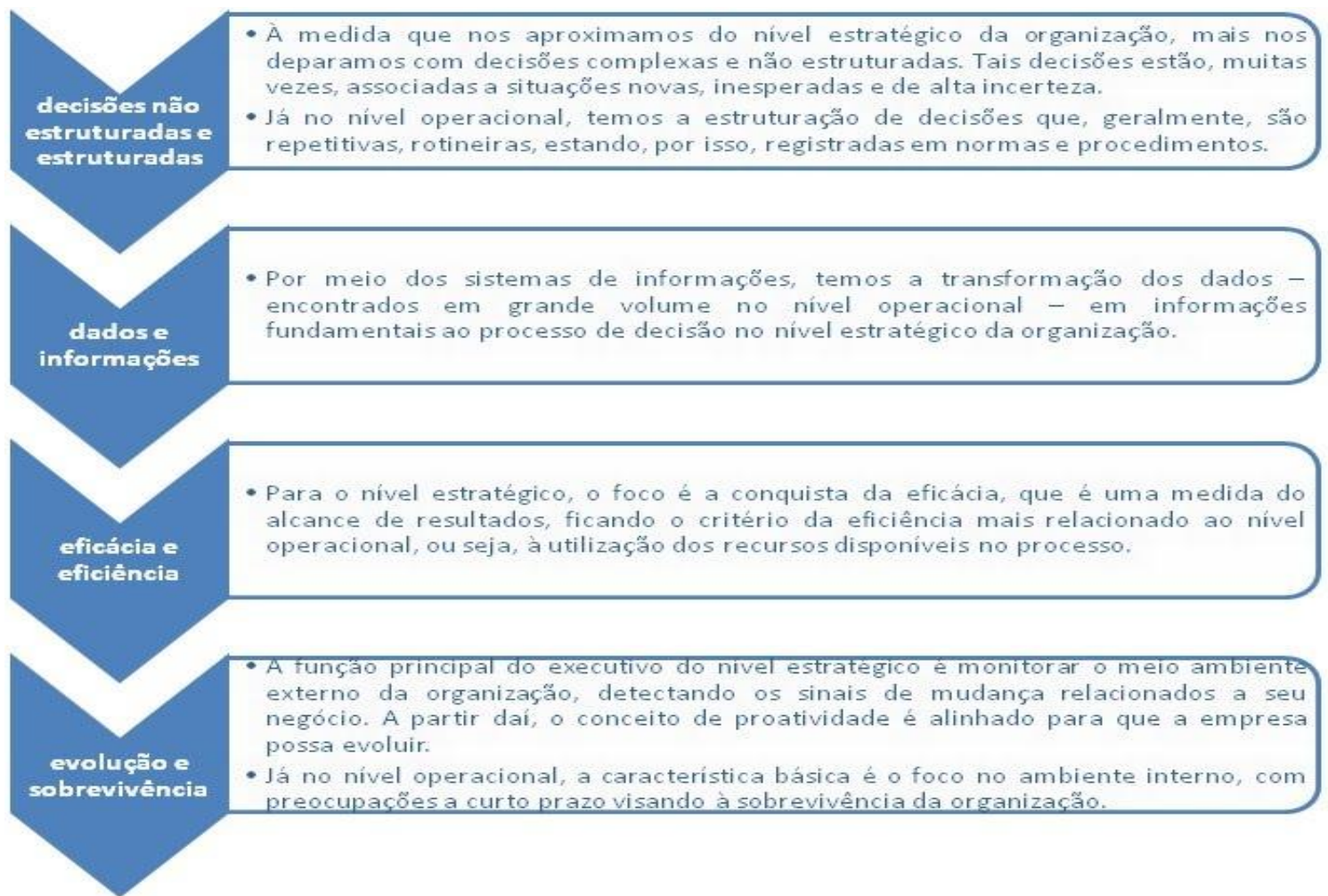
A visão de futuro das empresas era desenvolvida através da elaboração de cenários orientados por regras de causa e efeito.

O planejamento de longo prazo descrito neste assunto apresentava algumas premissas tradicionais sobre mudança e planejamento, são elas: Mudanças – Seguiam regras bem conhecidas de causa e efeito; seguiam tendências estabelecidas; podiam ser entendidas e previstas. Planejamento: Era periódico; era uma extensão de planos anteriores e era implementado tal como concebido. (Parágrafo extraído na íntegra do curso de estratégias de empresas da FGV)

Década de 70: Nesse período, a expressão estratégica foi introduzida nas ações e na linguagem dos executivos. As organizações passaram a dividir os níveis hierárquicos em três grupos – estratégico, tático e operacional – o qual é bem representado pelo triângulo de Robert Anthony, conforme segue:



Associadas aos subsistemas estratégico, tático e operacional, estão as seguintes variáveis-chave...



O foco da Escola do Planejamento Estratégico estava na decisão empresarial, importando para elas a eficiência e a eficácia dessas decisões.

Vide diferença entre eficiência e eficácia na janela [Mensuração do Desempenho](#).

Nesta época as características principais das decisões empresariais estavam em torno do foco estratégico, articulando assim a análise financeiro-contábil às análises de competitividade, à competência na produção e à atratividade de mercado.

A Escola do Planejamento Estratégico destacou-se pelas seguintes características...

pensamento estratégico	Sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa. Portanto, o pensamento estratégico deve subordinar todas as decisões e operações da empresa.
análise das mudanças do ambiente	Levantamento e estudo dos principais fatores ambientais que afetam a vida da empresa e sua provável evolução, bem como dos novos fatores que poderão ocorrer no futuro e de seu possível impacto nas operações da organização.
análise de recursos e competências	Esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos da organização e de suas respectivas competências. Essa análise busca a otimização dos insumos existentes na organização por meio da alocação eficiente e seletiva dos recursos materiais, de pessoal e da técnica mais adequada aos processos da organização.

Vê-se com isso que a Escola do Planejamento Estratégico fazia uma nítida separação entre pensamento e ação.

Década de 80: Nesse Período, Iniciou-se a fase da Escola da Administração Estratégica, época em que grande parte da tradicional literatura existente ficou em segundo plano. Nessa escola houve uma maior preocupação com a importância da implementação das estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram elaboradas.

Encontramos nesse período um dos principais pensadores da Escola da Administração Estratégica, o Dr. Igor Ansoff - Bacharel em Engenharia Mecânica e Física e Doutor em Matemática Aplicada - que conceituava a estratégia como sendo um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Segundo Ansoff, o planejamento da postura estratégica possui dois desafios, são eles: Análise de competitividade, que lida com a decisão a respeito do modo pelo qual a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende operar e Integração da Intenção Estratégica, movimento que articula as várias áreas de negócio da empresa em uma direção global.

Em 1980, Michael Porter - Doutor em Economia Empresarial pela *Universidade de Harvard*, conhecido atualmente como a principal autoridade mundial em estratégia de competitividade e competitividade internacional, publicou *Competitive strategy*, que transmitia, de forma mais atenta, o lado prescritivo do pensamento estratégico. Para tal, levantou questões que, há muito tempo, preocupavam os executivos... entre elas estão:

- O que vem dirigindo a concorrência em minha indústria ou nas indústrias nas quais estou pensando em entrar?
- Quais são as atitudes que os concorrentes, provavelmente, assumirão e qual a melhor maneira de respondê-las?
- De que modo minha indústria irá se desenvolver?
- Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa que irá competir a longo prazo?

Michael **Porter** identificou a necessidade de analisar cinco forças competitivas, desenvolvendo assim um modelo para análise estrutural da indústria. Estas forças competitivas são:



Figura – Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.
Fonte: WIKIPEDIA, 2010

- ...a rivalidade real entre os concorrentes existentes...
- ...a entrada de novos concorrentes (entrantes)...
- ...a ameaça de produtos substitutos...
- ...o poder de negociação dos fornecedores...
- ...o poder de negociação dos compradores...

Porter observou que o grau de concorrência e rentabilidade depende da manutenção destas 05 forças e que são elas que determinam o grau de competitividade na indústria.

A administração estratégica vê a relação da empresa com o meio ambiente como essencial para a formulação de uma estratégia e dessa forma a estrutura industrial influencia bastante a determinação de regras competitivas e de estratégias disponíveis potencialmente para qualquer organização.

Com isso, a Escola da Administração Estratégica acabou por reforçar dois tipos de vantagens competitivas para as organizações – primeiro o baixo custo e segundo a diferenciação.

Porter identificou, também, que essas vantagens ao serem combinadas ao escopo de uma determinada indústria formam-se três estratégias genéricas de competição:

- Diferenciação;
- Custo mínimo;
- Foco.

Vemos na Escola da Administração Estratégica a criação e aperfeiçoamento de um conjunto de ferramentas analíticas voltadas aos ajustes das estratégias genéricas às condições vigentes no ambiente de negócios.

Vemos como características chave da Escola de Administração Estratégica:

- Análise da estrutura da indústria;
- Estratégias competitivas, posições genéricas e identificáveis no mercado;
- O mercado e seu contexto econômico/competitivo, pelo qual as empresas alcançam lucro com base na cadeia de valor.

Esta escola deu uma importante contribuição ao pensamento estratégico e valorizou a pesquisa, fornecendo um conjunto de conceitos – com aplicação prática – fundamentados em cálculos analíticos.

Década de 90: Nesse período ocorreu um ritmo de mudança cada vez mais acelerado e testemunhamos o processo de valorização da gestão estratégica, aplicando-se um foco mais sistêmico ao processo de planejamento.

Vemos o surgimento da Escola de Gestão Estratégica que indicou, além do planejamento estratégico, a necessidade de organização, direção, coordenação e controle estratégico.

Por consequência vimos o conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornar-se inadequado na medida em que, para os gestores, bastava planejar, coordenar e controlar.

Clareou-se a ideia de que essas ações não só deveriam focalizar as atividades internas da organização como também uma ação reativa às mudanças que ocorreriam no ambiente externo e interno à organização.

A gestão estratégica passou a focar, de maneira sistêmica, as funções estratégicas para o estabelecimento do equilíbrio entre demandas internas e externas.

A gestão estratégica passou a buscar a integração de todos os setores da organização, de maneira que a alocação de recursos ocorresse da melhor forma na busca de atingir seus objetivos e suas metas.

RESUMÃO SOBRE O HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Evolução da administração estratégica
existência de um ritmo acelerado das transformações conceituais em nosso contexto:

Década de 1950:

Escola do Planejamento Financeiro;
Enfoque *top-down* (*de Cima para baixo*) na forma de atuação e muita formalidade;
Preocupação com a simplificação e eficiência dos processos;
Ênfase na administração por objetivos – **APO**.

Década de 1960:

Escola do Planejamento a Longo Prazo;
Prática de estimar o futuro pela projeção de indicadores passados e atuais;
Utilização de métodos simples de elaboração de cenários;
Preenchimento de Gaps (lacunas) entre pontos de projeção de cenários desejáveis;
Curva de experiência;
Previsão da diminuição de custos dos produtos através do aumento da produção

Década de 1970:

Fortalecimento do Pensamento estratégico e da análise do ambiente, recursos e competências;
Divisão da organização em níveis hierárquicos e análise financeiro-contábil.

Década de 1980:

Administração estratégica como processo na tomada de decisões em ambientes futuros;
Planejamento da postura estratégica;
Análise das cinco forças competitivas de Michael Porter;
Formulação de estratégias baseadas na relação entre empresa e meio ambiente;
Estratégias genéricas para a competição;
Valorização da diferenciação, custo mínimo e foco;
criação e aperfeiçoamento de ferramentas analíticas;
Forte contribuição ao pensamento estratégico.

Década de 1990:

Escola da Gestão Estratégica
Maior valorização da gestão estratégica com foco no planejamento
Eficiência gerencial através do planejamento, organização, direção, coordenação e controle;

Integração entre as funções administrativas e os setores da organização.

Referências:

- Mapa Estratégico do Ministério Público de Pernambuco- MPPE para o período 2005-2008;
- Milanez, Roseane. Administração Estratégica e Gestão para resultados (teorias e testes). Curso Professores Vitoriosos. Recife – 2010;
- LOBATO, David. Curso E-learning: Estratégia de Empresas - Introdução à administração Estratégica, FGV Online.