

Administração Estratégica – evolução contínua

Autor: Ernani da Cunha Ferreira

Associação Educacional Dom Bosco

Endereço: Rua 60 n° 796 – Bairro Sessenta – Volta Redonda/RJ 27256-712

Telefones: 24 3342-4816 / 9811-9557

E-mail: ernani.ferreira@oi.com.br

Área Temática: Administração Estratégica

Resumo

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto prazo como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

Palavras-chave: Tática, meta, política, implementação.

1. Introdução

A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 80, quando o fenômeno da reestruturação empresarial – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (Wright, Kroll e Parnell, 2000) – ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.

2. Origem do vocábulo ‘Estratégia’

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (Steiner e Miner, 2001), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (Meirelles, 1995). Segundo alguns autores, o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.) adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

3. Conceito de estratégia

Segundo Porter (1999), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (Mintzberg e Quinn, 2000).

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial,

dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergente (Meirelles e Gonçalves, 2001).

A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, que minimizam o espaço de liberdade e de escolha; não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, conforme é tratada por grande parte da literatura e em seu uso popular (Mintzberg e Quinn, 2000), pois não se resume a idéias, proposições, diretrizes, indicativos se caminhos e soluções (Meirelles e Gonçalves, 2001); tem uma amplitude e abrangência que engloba o conceito de Eficácia Operacional (Porter, 1999) e não deve ser confundida com suas táticas; não é só inovação, só diversificação ou planejamento financeiro (Lodi, 1999).

Alguns autores definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Já para Mintzberg e Quinn (2000), “estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”. Meirelles e Gonçalves (2001) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

4. Evolução da Administração Estratégica

A Administração Estratégica (AE) teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do Conhecimento Administrativo. Surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia; é, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (Lodi, 1999). Somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70. Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos das empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

Catalisada pelos esforços de guerra, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a AE. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para

os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders* (reclamantes da empresa: acionistas, empregados, clientes e fornecedores).

Lodi (1999) assinala que entre os possíveis fatores que teriam contribuído para a constituição tardia da AE, dois merecem destaque: o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, no qual a idéia de mercado como um sistema auto-regulado implicava transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias das organizações; e a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, que até a segunda metade do século XX continuavam sendo, em grande medida, empreendimentos de administração exclusivamente familiar. O crescimento da AE pode ser, assim, associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (Ghemawat, 2000).

Para Meirelles e Gonçalves (2001), a AE emergiu como uma parte do planejamento estratégico, que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos. A AE surgiu assim, como uma das etapas do planejamento – a de seleção de caminhos a ser trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

Inicialmente, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente. Foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia.

Cronologicamente, a AE evoluiu do planejamento financeiro, materializado no orçamento, para o planejamento de longo prazo, passando desse para o planejamento estratégico. Este último foi incorporado pela Administração Estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e administração, adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o planejamento de potencialidades.

A estratégia empresarial passou por várias fases e nomes: diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até atingir a forma atual de um aspecto da Administração ou de uma abordagem do gerenciamento integrado na empresa.

A AE teve suas origens nos cursos de política de negócios (*business policy*) dos anos 50, patrocinados pela Ford Foundation e pela Cornegie Corporation, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada política de negócios. Paralelamente a isso, são muitas as classificações e visões sobre as origens, influências, constituição e evolução da AE, defendidas por vários autores que vêem a evolução da AE a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes – algumas das quais já chegaram ao pico e declinaram, outras ainda estão em desenvolvimento e outras permanecem estáveis. São escolas de natureza: prescritiva, que focalizam como as estratégias devem ser formuladas (escolas: desenho, planejamento, posicionamento); descritiva, cujo foco está na descrição de como as estratégias são formuladas de fato (escolas: empreendedora, cognitiva, aprendizado,

poder, cultural, ambiental); e integrativa, cujo foco é integrar vários elementos das demais escolas (escola: configuração).

Apesar da constituição tardia, a AE apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, com destaque para a matriz BCG do Boston Consulting Group, o Modelo SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise econômica de estrutura, conduta e performance, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico (Lodi, 1999).

Já Porter (1999) vê a evolução da AE a partir dos três estilos de estratégia que prevaleceram nos últimos 30 anos: estilo de planejamento (anos 70), no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável; estilo de visão (anos 80), no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do possível; e estilo de aprendizagem (anos 90), no qual o futuro passou a ser mapeado e enfrentado por meio da compreensão do momento atual.

5. A Administração Estratégica e a Estratégia

A AE é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da AE está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto do desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A partir do modelo de tomada de decisões estratégicas elaborado por Ansoff (1977) – um dos precursores do pensamento estratégico – figura 01, a Administração Estratégica evoluiu para um modelo mais amplo, o qual é baseado em uma série de passos inter-relacionados, de forma que uma mudança em algum estágio do processo pode afetar os demais, conforme a figura 02.



Figura 01

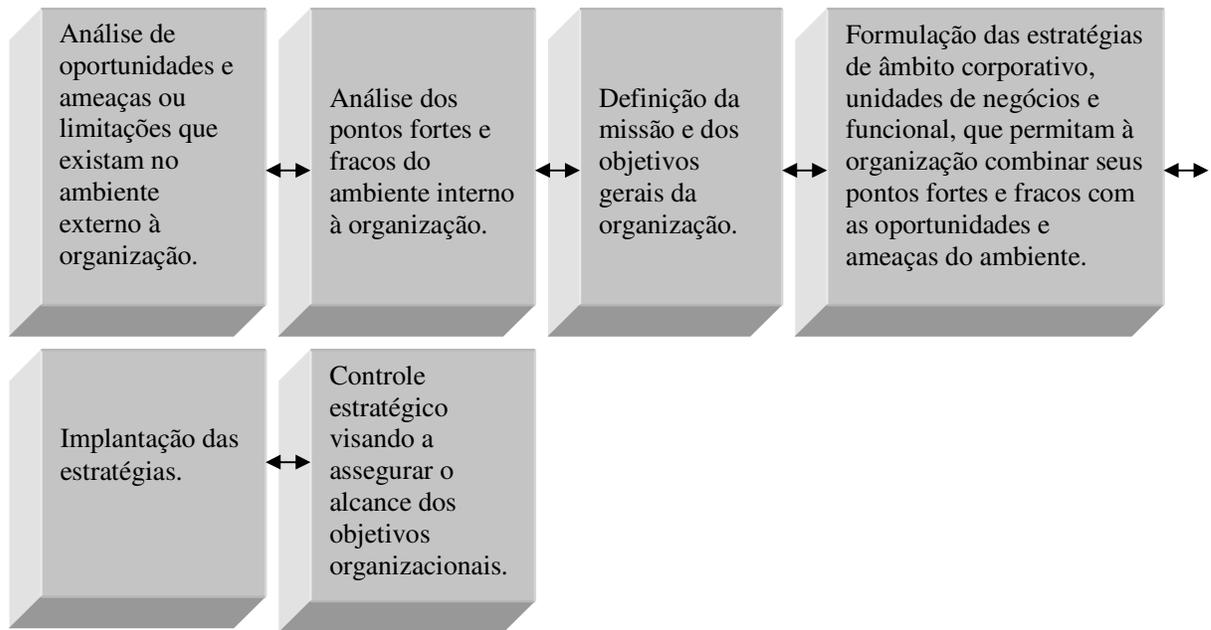
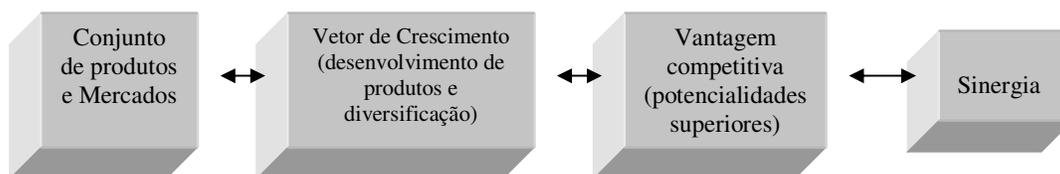


Figura 02

De maneira semelhante, alguns autores vêem a AE como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, que compreende: posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

Ansoff (1977) sugeriu que a estratégia apresentava quatro componentes, conforme abaixo:



Segundo alguns autores, após a formulação da missão e dos objetivos, deve-se formular a estratégia da organização, que ocorre em três níveis: corporativo ou empresarial, de unidade de negócios e funcional.

6. Níveis da estratégia

Chandler (1962), em estudos de organizações americanas, pregou a divisão da administração da organização em: operações de gerenciamento de atividades de curto prazo, específicas de uma área funcional e rotineira; e estratégias de gerenciamento a longo prazo de atividades que abrangem a organização como um todo. Distingue-se o nível operacional do estratégico em função do tempo, o operacional é identificado com o cotidiano e o curto prazo, enquanto o nível estratégico é associado ao médio e longo prazo.

Na visão de alguns autores, a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidade de negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

A estratégia corporativa explicita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável as decisões de compra dos clientes. Porter (1999) define a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (...) é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios”. A estratégia corporativa é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”.

Destacando sua importância, alguns autores defendem que a estratégia corporativa e a de unidades de negócios, na concepção da moderna estratégia, “existem para propiciar a obtenção de vantagens competitivas nas operações das empresas”. As UNs são subsistemas organizacionais com mercado, conjunto de concorrentes e missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa.

A estratégia de unidades de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor, podendo ser considerada um conjunto de estratégias genéricas para orientar as organizações. São chamadas genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio. Gupta (2001) destaca cinco elementos considerados críticos na gestão da estratégia das UNs, conforme abaixo:

- 1) Definição do escopo da unidade de negócios;
- 2) Estabelecimento das metas das unidades de negócios;
- 3) Definição das bases pretendidas para a vantagem competitiva;
- 4) Projeto da constelação de valores;
- 5) Gestão da cadeia de valores interna da unidade de negócios e da sua integração com as cadeias de valores dos parceiros e clientes

Já as estratégias funcionais são estratégias bancadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada, ou seja, consistem no desenvolvimento de

estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, *marketing* e recursos humanos.

7. Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização. Essas situações têm como premissas: a competição ocorre no nível das UNs; a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as UNs; e os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento.

Essa estratégia é o nível mais elevado da estratégia empresarial e abrange questões de vulto, como a determinação da forma de competição e diversificação das UNs, englobando assim os outros dois níveis da estratégia. A estratégia corporativa, segundo alguns autores definem, como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócios”.

A estratégia corporativa, dependendo das condições da empresa (porte, setor, estrutura, etc.), pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas UNs e áreas funcionais.

Apesar de sua importância, Porter (1999) afirma que não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão o faz por meio da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário. O autor destaca que o mercado avalia essas negociações como neutras ou levemente negativas. Para ele, uma forma correta de avaliar as estratégias corporativas seria pelos programas de diversificação.

Segundo Christensen (2001), grande parte dos estudos sobre diversificação corporativa demonstram que, em geral, as diversificações produziram muito menos valor do que o previsto, salvo algumas exceções, e que boa parte das empresas que adotaram a diversificação não criou valor econômico, ao contrário, o destruiu.

Indo um pouco além, Christensen (2001) destaca algumas razões que fatalmente levaram ao fracasso as estratégias corporativas de diversificação: falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e tentativa de proteger investidores pessoas físicas (acionistas) da dupla tributação dos dividendos, por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na compra de novas empresas.

Ainda segundo Christensen (2001), o delineamento do escopo corporativo envolve três dimensões: no escopo produto-mercado se determina de que produtos ou mercados a organização deve participar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades; no escopo geográfico se determinam as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela

corporação, as quais podem ser regionais, nacionais, internacionais; no escopo vertical se determina em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais.

Porter (1999) destaca quatro conceitos ou tipos de estratégia corporativa, conforme tabela abaixo:

Estratégia Corporativa	Definição / Execução
Gestão de Portfólio	É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
Reestruturação	A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UNs, as quais permanecem autônomas.
Transferência de Atividades	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as Uns, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrado.
Compartilhamento de Atividades	Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Cada um desses tipos de estratégia corporativa permite à empresa diversificada criar valor de diferentes formas. O objetivo dos dois primeiros tipos é criar valor por meio dos relacionamentos da empresa com cada unidade autônoma. O papel da corporação é o de selecionador, banqueiro e interventor. Os dois últimos tipos exploram os inter-relacionamentos entre os negócios.

Alguns autores destacam que uma empresa pode adotar uma estratégia corporativa de: crescimento, quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado, e o valor da empresa; estabilidade, quando visar a concentrar suas forças na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa. Os diferentes tipos de estratégia corporativa, na visão desses autores, estão compilados na figura abaixo:

Estratégia Corporativa	Tipos	Definição / Execução
Crescimento	Interno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.
	Diversificação Horizontal Não Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.
	Integração Vertical de empresas Relacionadas	Aquisição de empresa por meio de transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas	Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha.
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
	Alianças Estratégicas	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
	Estabilidade	
Redução	Reviravolta (<i>turnround</i>)	Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um <i>spin-off</i> (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou Fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

A empresa deve desenvolver uma metodologia de identificação de oportunidades atraentes de negócios que agreguem valor e enriqueçam a estratégia corporativa. Christensen (2001) sugere que uma empresa deve avaliar: a atratividade do setor ou segmento setorial, pois são grandes as diferenças de um setor para o outro, seja nos desejos e necessidades dos clientes, seja nas taxas de crescimento, retornos, etc.; a possibilidade de alavancar importantes recursos ou capacidades que venham a constituir diferenciais competitivos; os custos de transação; a capacidade de captação de uma grande parcela do valor que se pretende criar; e se a implementação poderá ocorrer de forma eficaz, uma vez que quanto mais altas as sinergias pretendidas entre a nova unidade e as existentes, maior será a necessidade de integração entre as unidades.

A fim de minimizar o risco e levar a estratégia corporativa ao sucesso, Porter (1999) sugere um conjunto de testes para se avaliar a estratégia corporativa. Tais testes, descritos na tabela a seguir, visam especificar as condições sob as quais a diversificação, de fato, criará valor para os acionistas.

Testes	Definição / Execução
Teste de Atratividade	Procura avaliar qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos.
Teste do Custo de Entrada	Procura determinar qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros.
Teste da Melhoria das Condições	Procura avaliar se o negócio melhorará. A unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Porter (1999) destaca ainda que, para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem-sucedida, a empresa deve primeiro efetuar uma análise objetiva dos atuais negócios e do valor agregado pela corporação por meio de um programa de ação. Esse programa de ação envolveria as seguintes etapas: identificação dos inter-relacionamentos das Uns; seleção dos negócios essenciais; criação de mecanismos organizacionais horizontais; busca de oportunidades de diversificação que permitam o compartilhamento de atividades; busca da diversificação por meio da transferência de habilidades; adoção da estratégia de reestruturação e pagamento de dividendos.

8. Conclusão

Analisando-se a evolução do pensamento estratégico, observa-se que ele passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o vocábulo estratégia assumiu diversos significados, sem contudo perder sua raiz semântica. Representa hoje um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrenta-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Apesar da sua constituição tardia, a Administração Estratégica evoluiu do rígido e “limitado” planejamento estratégico para uma disciplina que ocupa atualmente um papel de

destaque no Conhecimento Administrativo, por sua potencial capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização. Desempenha, assim, uma função crucial: a de integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

A estratégia empresarial, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem atuar de forma participativa na sua implantação. Essa atuação dos funcionários como colaboradores é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo propenso a mudanças e adequações, mergulhado em um contexto de incertezas macroeconômicas.

Existem diferenças entre as decisões que são tomadas nos diversos níveis hierárquicos das organizações e os níveis de estratégia – corporativa ou empresarial, de unidades de negócios e funcional. A estratégia corporativa é mais abrangente, englobando e influenciando as demais. Suas decisões estratégicas envolvem o delineamento do escopo corporativo, a seleção do melhor método de diversificação e a forma de competição entre as unidades de negócios.

Sendo assim, a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar a falência da organização. Ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização. O conjunto de decisões que estão sob sua chancela influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente na sua rentabilidade, grau de compatibilidade e na satisfação de seus diversos *stakeholders*. Compete à alta administração selecionar o melhor método de diversificação e delineamento do escopo corporativo e implementar as ações e diretrizes necessárias para a transferência e compartilhamento de atividades entre as unidades de negócios, de maneira sinérgica e participativa.

Em virtude da turbulência do ambiente de mercado atual, a Administração Estratégica deve ser vista como um processo contínuo, no qual as estratégias devem ser constantemente revistas, pois nem sempre se alcançam os objetivos pretendidos. Uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, modificada ou até mesmo de forma completamente diferente. Ocasionalmente, é claro, a estratégia pretendida pela administração é implementada, mas normalmente há diferenças entre essa e a realizada, o que significa que a Administração Estratégica deve ser um processo contínuo e retroalimentável.

9. Referências Bibliográficas:

- . Ansoff, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- . Chandler, A . Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- . Christensen, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: Fahey, L.; Randall, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- . Ghemawat, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- . Gupta, A . K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: Fahey, L., Randall, R. M. MBA curso prático: estratégia, 2a. Edição, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- . Lodi, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, V. 9, n° 1, p-5-32, mar. 1999.
- . Meirelles, A . M. ; Gonçalves, C. A . O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. UFMG. 1995.
- . Mintzberg, H.; Quinn, J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 2a. Edição Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.
- . Porter, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4ª. Edição, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- . Steiner, G.; Miner, J. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.