

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA DA TOMADA DE DECISÕES: uma abordagem básica

Adm./Prof. Jovino Moreira da Silva, MS¹

1 INTRODUÇÃO

Tem crescido de forma significativa o número de publicações dedicadas ao tema da tomada de decisão em conjunto com a gestão estratégica dos negócios, embora, ainda exista pouca produção nacional ou mesmo tradução de textos que apresentam tanto importância prática para a vida dos empresários como para a utilização no âmbito acadêmico, como forma de enriquecer o debate entre o estudante e o professor. Para desenvolver este trabalho resolvemos pesquisar em alguns textos disponíveis em inglês e português com o objetivo de trazer para os estudantes dos Cursos de Administração (na graduação e pós-graduação) e de Ciências Contábeis material que lhes ajudasse a formular questões estratégicas, analisar questões negociais e posicionar-se diante da necessidade de tomar decisões, considerando, neste caso a Estratégia e a Estrutura da Tomada de Decisões como foco de discussão. Este trabalho foi desenvolvido considerando, inicialmente, as questões envolvidas nos tópicos de estratégia e política, interpretando, aqui, que a Política, como ciência, é um excelente recurso para o Processo Decisório. Relacionamos, também, como um ponto interessante para discussão as decisões estratégicas às influências promovidas pelas forças ambientais e, neste caso, vale salientar um trabalho de Mintzberg de 1985 que, apesar da idade do texto, consideramos interessante, em especial porque traz para os estudantes a oportunidade de conhecer um modelo de análise que formula e apresenta uma tipologia para identificar os elementos que podem (ou devem) participar das políticas e influir nas decisões de uma empresa. Finalmente procuramos introduzir nessa discussão alguns elementos comportamentais que podem indicar caminhos sobre os papéis das pessoas dentro do sistema empresarial, sobretudo considerando os tipos estratégicos e sua importância para a formulação de estratégias.²

2 QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIA E POLÍTICA: COMO ESTUDÁ-LAS E/OU ANALISÁ-LAS?

Conforme discutido por Shirley, Peters, El-Ansary (1976),³ os estudos dos casos e das questões relacionadas com estratégia e política podem ser desenvolvidos através de uma estrutura integrativa composta por quatro estágios, como descritos a seguir com suas diversas dimensões e aplicações, em

¹ Administrador, Mestre em Administração (CEPEAD/UFMG). Professor da Administração da Qualidade Total, Administração Brasileira, Desenvolvimento de Negócios, Planejamento Estratégico e Sistemas de Informação e Processo Decisório nos Cursos de Pós-Graduação da UESB.

² Parte deste trabalho foi apresentada e discutida durante o Curso de Mestrado em Administração da UFMG, juntamente com colegas e professores, e muitas contribuições foram dadas, as quais enriqueceram nossos conhecimentos, das quais uma pequena parcela vai aqui redesenhada.

³ As citações de Shirley, Peters, El-Ansary (1976) são traduzidas do original em inglês.

cada uma das situações estratégicas e decisórias que se tornarem necessárias pelo consultor ou pelo executivo.

- a) **ESTÁGIO I** - aqui começa a fase de classificação das informações relacionadas com o case ou com as questões de estratégia e de tomada de decisão, a partir da consideração de cinco **Dimensões Organizacionais** fundamentais para o estudo, que são:

1. Dimensão Ambiental
2. Dimensão Estratégica
3. Dimensão de Programa
4. Dimensão Estrutural
5. Dimensão Comportamental

Após posicionar a questão (ou o case) segundo a dimensão organizacional seguimos para o estágio II.

- b) **ESTÁGIO II** - Neste nível realiza-se a **Análise de Informações do Case** a partir da perspectiva da administração geral. Pode dizer-se que, aqui são analisados os dados do case e as **variáveis de decisão** são vistas segundo quatro classes, conforme mostrado a seguir:

- Classe 1: Decisões estratégicas
- Classe 2: Decisões coordenativas multifuncionais
- Classe 3: Decisões funcionalmente dependentes
- Classe 4: Decisões funcionalmente independentes

- c) **ESTÁGIO III** - Neste estágio localiza-se a identificação de **problemas e/ou questões**. Aqui são formuladas perguntas-chave do tipo:

- Quais são as causas subjacentes às dificuldades observadas?
- Quais as grandes questões que devem ser resolvidas para assegurar a viabilidade do futuro?

- d) **ESTÁGIO IV** - Finalmente, passa-se ao último estágio, no qual o analista ou Gerente/Consultor interno devem cuidar da **Formulação de Recomendações**, visando:

- A eliminação do Problema
- A resolução de questões.

Passemos, agora, a uma breve explanação sobre cada um desses configurados como estágios e seus respectivos elementos-chave.

2.1 ESTÁGIO I - Dimensões Organizacionais

De acordo com Shirley, Peters, El-Ansary (1976), os seguintes conteúdos de cada uma das cinco dimensões e o que elas representam no processo decisório, são assim formulados:

- Dimensão Ambiental - Representa aquela dimensão dentro da qual uma empresa opera e sempre deve ser classificada de acordo com um dos seguintes quatro grandes setores:

- Setor Económico
- Setor Social
- Setor Tecnológico
- Setor Legal/Político

Estes setores representam o conjunto total de condições ambientais de atuação e de ação encarados por uma empresa para enfrentar a competitividade dos seus negócios (produtos, serviços e trabalhos).

- Dimensão Estratégica - Conforme Shirley, Peters, El-Ansary (1976), esta dimensão refere-se ao seu escopo básico produto/mercado e aos objetivos tanto presentes como projetados. Ela implica, simplesmente que cada firma tem uma postura estratégica básica pautada sobre a determinação de, ou decisões acerca dos seguintes pontos:
 - **Consumidor-Alvo:** Segmentos do mercado de negócio da firma;
 - **Mix de Produto:** Os produtos a serem produzidos e distribuídos para os segmentos de mercado definidos;
 - **Limites Geográficos do Mercado a serem servidos:** Os limites do principal negócio (ou interesse) da firma;
 - **Ênfase Competitiva:** Alguma competência distintiva da firma que lhe dê uma margem sobre os competidores (mais especificamente, em termos de vantagem competitiva, trata-se das competências essenciais que a firma deverá desenvolver e explorar, a fim de manter uma margem acima da média do seu segmento de mercado).

- Dimensão de Programa - Este tópico compreende os planos desenvolvidos pela firma para efetuar sua estratégia global. Os três grandes programas de qualquer empresa são:
 - **Produção**
 - **Marketing**
 - **Finanças**

Segundo nossas observações na convivência com programas empresariais sugerimos, ainda, que se inclua neste tópico um item muito importante atualmente, e que atua como um grande programa e intimamente relacionado com os três acima, que é o Programa de Materiais, o qual, geralmente, vem acoplado, em muitas empresas, ao Programa de Produção, fato este que é bem nítido no texto de Shirley, Peters, El-Ansary (1976) e de outros autores que traíam de estratégia e processo decisório, até o início da década de 70 e anteriores. O mesmo não se verifica com a idêntica intensidade a partir de trabalhos publicados a partir dos anos 80, os quais já enfatizam a importância de uma Administração de Materiais para o Processo Decisório e a Administração Estratégica, em particular em empresas da indústria intensiva em tecnologia e com departamentos de P & D.

- Dimensão Estrutura - Esta dimensão refere-se ao arranjo ou arquitetura formal, nos sentidos vertical e horizontal, que, segundo Shirley, Peters, El-Ansary (1976), tenha sido estabelecido para coordenar as atividades totais envolvidas na implementação de uma dada estratégia. Para os propósitos de análise esta dimensão pode ser classificada nos seguintes grandes elementos da estrutura organizacional:
 1. distribuição de funções, através da organização;
 2. relacionamento de autoridade vertical e horizontal;
 3. relacionamentos declarados e definidos;
 4. processos de decisão e comunicação
 5. políticas gerais, regras de decisão ou diretrizes;
 6. sistemas de incentivo formal.

- Dimensão Comportamental - Para Shirley, Peters, El-Ansary (1976), esta dimensão compreende as várias considerações relacionadas ao comportamento humano nas organizações. Neste caso, a seguinte subdivisão é apreciada pelos estudiosos dentro deste tópico:
 1. O Indivíduo - Refere-se a todas as informações relevantes relacionadas com as crenças, os valores e as atitudes dos indivíduos;
 2. Relacionamento Interpessoal;
 3. Comportamento de Grupo;
 4. Comportamento intergrupar

Adiante quando tratarmos dos valores culturais para os propósitos da estratégia e da tomada de decisão, falaremos um pouco mais sobre a importância desta dimensão.

2.2 ESTÁGIO II - Análise de dados - Variáveis decisórias

Quatro classes de variáveis decisórias são discutidas neste Estágio, as quais, em forma sucinta, referem-se à tomada de decisões como se mostra a seguir:

- **Variáveis de decisão Classes 1 e 2** - A primeira classe (C1) refere-se a decisões sobre grandes estratégias e concernentes a variáveis que definem o relacionamento básico entre a firma e o seu ambiente negociaí, em particular o grande ambiente ou ambiente global onde ela está atuando e para o qual se exige o máximo de envolvimento das competências essenciais. A segunda classe (C2) é denominada de decisões coordenativas multifuncionais em virtude de estas serem orientadas totalmente para a firma (em seu ambiente interno) e são, usualmente, tomadas na gerência geral ou de topo (considerando-se, aqui, uma estrutura funcional hierarquizada, conforme os modelos piramidais, embora esta classe possa ser aplicada em outros modelos e com a vantagem de que a rapidez com que a informação circula, nesses modelos menos rígidos e mais flexíveis, existe a possibilidade de que as decisões sejam tomadas com menos riscos e com maior

garantia de sucesso, devido a um maior envolvimento gerado pela multifuncionalidade não fragmentada). Ver, neste sentido, Silva (1997:5-22), quando trata de uma tipologia empreendedora envolvendo a questão das ações em torno da empresarialidade, no caso de implantação de estratégias, a qual se reporta à questão da flexibilidade e sua influência no processo decisório. Estas duas classes são representativas de decisões implementais por natureza e proporciona o conjunto básico de grandes políticas ou condições para guiar os demais níveis da estrutura organizacional nas suas decisões e atividades empresariais.

- Variáveis de decisão classes 4 e 5 - Estas são as decisões que operacionalizam as estratégias da empresa (C3) e coordenativas (C4). As variáveis de classe 3 são aquelas primariamente associadas a uma área funcional particular, mas seus produtos dependem, maciçamente, dos insumos de outras áreas. Já as decisões de classe 4, nominalmente chamadas de funcionalmente independente, são aquelas que podem ser tomadas em uma área de tarefa particular, a partir de uma configuração virtualmente autónoma, dadas as restrições geradas pelas variáveis anteriores (C1 e 02).

2.3 ESTÁGIO III - identificação do Problema

Conforme salientam Shirley, Peters, El-Ansary (1978), a palavra problema é usada aqui para significar a causa subjacente de algumas dificuldades observadas dentro da firma. É necessário, neste caso, fazer uma distinção entre sintomas (que equivale a dificuldades) e problemas (que pode ser identificado como causas) visto que, a menos que a causa subjacente à dificuldade observada seja eliminada, tipos similares de dificuldades podem surgir novamente no futuro.

2.4 ESTÁGIO IV - Formulação de Recomendações

Este caso, basicamente, envolve a formulação de alternativas de solução para os problemas identificados no Estágio III. As recomendações formuladas devem:

- a. eliminar todos os problemas identificados no Estágio III, bem como resolver todas as questões significantes;
- b. serem factíveis;
- c. evitar a criação de novos problemas no processo de solução daqueles mais velhos;
- d. serem justificáveis

Neste primeiro bioco de discussão nos defrontamos com os passos mais simples e breves de como enfrentar as situações que requerem tomadas de decisão no nível estratégico de uma organização, considerando quatro decisivos estágios que, se forem devidamente seguidos, podem resultar em benefícios para todos os que compõem a estrutura empresarial. Saliente-se, mais uma vez, que o estudo aqui desenvolvido parte da consideração de que a estrutura organizacional é do tipo piramidal, embora as considerações que foram levantadas possam ser usadas em outras formas proativas de organização.

Chamamos a atenção para este fato porque em nossos estudos temos questionados a forma piramidal de estrutura organizacional e defendemos a forma cooperativada por ser mais produtiva e mais adequada para nossas organizações de pequenas, médias e grandes dimensões e com qualquer quantidade de produto em seus portfólios. Veremos adiante referências a situações que se relacionam com as formas reativa e proativa de organização.

3 DECISÕES ESTRATÉGICAS E FORÇAS AMBIENTAIS

Vamos começar procurando formular um conceito para Estratégia e identificar quando uma decisão é estratégica. Costuma-se, geralmente, referir-se à Estratégia como as propostas globais, as metas e o escopo das operações de uma firma, bem como à tendência de atribuir ao termo significados identificando a palavra “importante” como “estratégico”. Podemos melhor compreender e esclarecer estas questões estabelecendo que é o propósito da estratégia definir a natureza dos relacionamentos entre a empresa e o seu meio ambiente. Foram assinaladas cinco dimensões chave que compreendem a estratégia global de qualquer firma, as quais devem estar presentes no Conceito de Estratégia e, portanto, no Conceito de Processo Decisório, como sejam:

- mix de consumidores
- mix de produtos
- limites geográficos do mercado a ser atendido
- ênfase competitiva
- objetivos (critérios de desempenho)

Estas cinco áreas estão devidamente interrelacionadas e, em virtude desta dinâmica, a estratégia passa a ser um fenômeno multidimensional e multifuncional e não uma tarefa definitiva, pronta e disponível em uma fórmula exclusiva. Ela necessita ser trabalhada tanto quanto se é exigido de suas dimensões, o que representa um maior desafio para o executivo e o consultor quando estão diante da necessidade de formular estratégias que atendam que atendam a situações que requerem muita estabilidade para a tomada de decisão para as diversas áreas e estejam, assim, concatenadas com a gestão geral e estratégica das firmas.

3.1 Processo de Formulação de Estratégias

Conforme vimos, cinco áreas são básicas para que se concentre esforços quando estamos atuando em ambiente de grande competitividade e, neste caso, pode-se dizer que a estratégia é uma função e, pelo menos em seu sentido mais explícito, quatro grandes tipos de variáveis, como sejam:

- oportunidades externas
- restrições externas
- capacidades internas e

- valores pessoais

As empresas que trabalham com o conceito de estratégia e o conceito de processo decisório devem explorar, de forma permanente, os conteúdos destas variáveis sem se descuidar de que o ambiente competitivo é de frequente e, muitas vezes, acelerada mutação. Como expõe Tilles (1970:181), a necessidade para uma estratégia explícita detém-se diante de dois atributos-chave da organização de negócio: primeiro, que o sucesso depende das pessoas trabalhando juntas de modo que os esforços sejam mutuamente reforçados; e segundo, que isto deve ser acompanhado dentro de um contexto de condições de mudanças de forma muito rápida.⁴ Assim, para a formulação da estratégia os executivos têm que, de forma explícita, estabelecerem qual é o conceito de estratégia que querem adotar para os seus negócios, de tal sorte que ele abranja estas quatro variáveis de modo explícito claramente e não camuflada ou cheia de receios para encarar as capacidades internas.

3.2 Forças Ambientais

Vejam, agora, de maneira mais objetiva as quatro forças que compõem o quadro das decisões estratégicas, as quais devem ser devidamente estudadas antes de se promover as ações de enfrentamento do ambiente que estarão explícitas na formulação das estratégias. O estudo dessas forças permite que o tomador de decisão se sinta mais confiante diante dos problemas e/ou questões que terão diante de si, conforme visto nos Estágios. Vejam, então como cada uma das quatro forças devem ser conduzidas, ou pelo menos encaradas pelo tomador de decisão.

3.2.1 Forças Económica

Estas forças incluem: a natureza e os tipos de competição (concorrência), estrutura e características de indústria, tendências do mercado global para produtos e serviços presentes e potencial, linhas de crédito disponíveis por taxas de crédito, características dos fornecedores e dos atacadistas/distribuidores e a motivação para investimentos. Tilles (1970:191), que também é citado por Shirley, Peters, El-Ansary (1976), identificou cinco áreas-chave ao estudar a estratégia no contexto de uma indústria, as quais representam características da sua dinâmica e que podem ser descritas em termos de:

- O efeito do movimento cíclico no relacionamento entre suprimentos e demanda para a indústria como um todo;
- O efeito da tecnologia dinâmica sobre a evolução do produto;
- O efeito do alargamento (ou amplitude) de horizontes de sistemas geográficos;
- O efeito da economia de escala e da aprendizagem; e

⁴ As citações de Tilles (1970) são traduzidas do original em inglês.

- O efeito da integração tanto para a frente (como avanço ou **expansão** sobre o ambiente de mercado) como para irás (no sentido de **retração** desse mercado).

Cada um desses efeitos indicam uma forma de descrição daquilo que uma empresa, situada em um dado contexto industrial, deve cuidar bem como qual deve ser o efeito concernente a uma posição relativa da concorrência no ambiente externo. Seguindo as proposições de Tilles (1970), vejamos de modo breve cada um desses efeitos.

- **Efeito de movimento cíclico** - De acordo com Tilles (1970) um fator determinante (principal) da lucratividade empresarial é a relação suprimento-demanda dentro de seu ramo industrial. Isto implica em que, para a formulação de estratégias e a tomada de decisão, é muito importante uma avaliação (ou análise) de cenários que possam indicar as possibilidades de excesso de demanda, capazes de impactar de forma crescente o negócio no sentido de oportunidades de lucro altas, enquanto que um período de excesso de suprimentos pode exercer uma grande pressão sobre as margens de lucro. (...) Assim, para estimar sua lucratividade futura, uma empresa deve dedicar uma atenção cuidadosa aos seus planos de investimento próprio, aos planos de investimento de seus concorrentes e às variações projetadas na demanda, afirma Tilles (1970:191). Um detalhe importante na significância deste efeito está no caso de estimativas de demanda e suprimentos para fins de investimento pesado em equipamentos.
- **Efeito da Tecnologia Dinâmica** - Este efeito se faz saliente quando se discute os padrões de características de produtos e sua utilização como retaguarda para a fixação de estratégias. Vale salientar aqui as três posições significativas para o ciclo de características de um produto, quais sejam: a fase de introdução do produto no mercado; a fase de decolagem; e a fase de maturidade. Atenção maior deve ser dada nesta última fase, na qual, segundo Tilles (1970:193) a taxa de desenvolvimento tecnológico é muito mais lenta e a base para o sucesso competitivo permanece no mercado. Ou seja, o marketing se transforma no centro das atenções para o processo de tomada de decisão.
- **Efeito de Alargamento de Horizontes Geográficos** - Os conceitos recentes de indústria estão descritos como sendo um sistema de competidores que formam um agrupamento de empresas exercendo impactos sobre o desempenho umas sobre as outras, Neste sentido, deve ser considerado dois focos de espaços para onde estão direcionados os objetivos (ou a visão) das empresas enquanto membro de um sistema competitivo que são: os limites próximos ou mercado local e regional e os limites amplos ou mercado global. Os horizontes geográficos identificam ameaças e oportunidades distintas em cada um destes focos para investimento e desenvolvimento e devem ser observados, criteriosamente, as barreiras de logística e de política que conformam o comércio em seus vários limites geográficos internos e externos. A observação deste efeito permite ao analista ou solucionador de problemas desenvolver seus estudos de cenário para a tomada de decisão dentro de um nível de risco menos acentuado e mais confiável.
- **Efeito da Economia de Escala e as Curvas de Aprendizagem** - Conforme assinala Tilles (1970:194) a economia de escala representa um conceito básico para a economia, o qual se torna necessário e com urna ênfase mais intensa em se tratando de negócio. Assim, é bem conhecido que em uma ampla variedade de indústrias o custo torna-se baixo quando o volume cresce. Contudo, para as implicações estratégicas desta observação serem ciaras, alguns fatores adicionais

devem ser examinados. Um desses fatores envolve, portanto, a distribuição de posição de escala entre as empresas dentro dessa indústria e outro refere-se ao tamanho económico disponível para uma capacidade incremental do negócio. O outro ponto importante deste efeito refere-se ao impacto exercido pela curva de aprendizagem, o qual é similar ao promovido por uma dada economia de escala. Neste caso os custos tendem a decrescer na medida em que o volume aumenta em virtude de uma maior experiência do mercado e, conseqüentemente, da própria organização industrial. Como assinala Tilles (1970:194), a curva de aprendizagem permite uma vantagem competitiva para a empresa que primeiro aumentar o seu volume, mesmo que contra outras empresas que tenham capacidade instalada de igual magnitude. Como resultado, percebe-se que, em tais situações, este efeito pode levar os produtores em algumas indústrias, a manterem uma contínua e significativa discrepância entre seus próprios lucros e aqueles de seus concorrentes. Para reduzir os preços como parte dos benefícios do efeito da curva de aprendizagem, o produtor que lidera o mercado pode levar a dificuldades aqueles que têm menores volumes de produção para competir neste ambiente.

- **Efeito de Integração** - Finalmente temos como destaque o efeito de integração, o qual apresenta significativas mudanças em um bom número de empresas, dentro de uma dada indústria, e que se destaca pela forma com que essas empresas têm ampliado o grau de **desdobramento de seus negócios**. Temos, aqui, uma técnica interessante para ser explorada melhor pelos consultores, que pode ser denominada de **Business Deployment System (BDS)** ou Sistema de Desdobramento de Negócios (SDB)⁵, o qual pode permitir a realização de uma abertura das bases negociais das firmas (em particular para empresas familiares ou patrimonialistas que desejem evoluir do caminho reativo para o proativo), tendo como foco principal o **cliente**, o qual passa a exercer um papel de peso no Processo Decisório e na formulação da estratégia competitiva desses novos negócios. Para Tilles (1970:195) a integração, ou o potencial de integração, apresenta-se em toda empresa de uma indústria que tem o mesmo problema estratégico básico. O mais importante é o problema de desdobramento. O segundo, é a extensão com que a capacidade interna será equilibrada, no sentido que tem os requisitos das compras e vendas externas. O terceiro é a questão dos arranjos que serão feitos tanto para garantir as fontes de suprimentos quanto os mercados numa base de longo prazo. Observa-se que as empresas que atuam através de estágios simples dentro de uma indústria, onde a integração se torna crescente, tendem a sofrer com problemas de estratégia contínuos. Deste modo, a concorrência torna-se não só de outros que oferecem os mesmos serviços, mas também da possibilidade de que seu próprio sucesso pode induzir para baixo as empresas que são forçadas a se moverem para trás, ou para cima as empresas que se movem para frente, uma vez que elas ficam vulneráveis à oscilação dos preços em seus mercados de materiais e de produtos, enquanto seus concorrentes integrados têm capacidade para absorver essas oscilações em suas operações negociais e produtivas.

3.2.2 Forças Sociais

Como assinala Shirley, Peters, El-Ansary (1976) talvez a mais importante influência social contemporânea sobre o processo de estratégia seja a doutrina da responsabilidade, a qual enfatiza a

⁵ Vale lembrar aqui como um tópico emergente para nas, o Hoshin Kanri (ou Administração por Políticas ou por Diretrizes) sobre o qual trataremos em outra oportunidade. Como referência indicamos, entre outros, os seguintes textos sobre o tema: Bechtell (1995), Merli (1995) e Falconi (1997) que, de alguma forma pode ajudar na ampliação de ideias sobre Business Deployment Systems (BDS) que lançamos aqui e que contribui muito para o estudo e prática de formulação de estratégias.

consideração de critérios sociais ao longo de muitos critérios económicos e familiares no desenvolvimento da estratégia corporativa. A responsabilidade social da administração estratégica é pontuada por muitos autores dos quais citamos Steiner, Miner (1981) e Certo, Peter (1993) que salientam a importância que se dá, cada vez mais, às decisões que contêm aspectos que influem na vida social e no ambiente em que se situam as empresas, cuja responsabilidade se apresenta hoje com mais frequência no processamento dos negócios e nas operações industriais que em tempos passados. Como explicam Steiner, Miner (1981:62) no passado, só se esperava que uma empresa usasse seus recursos eficientemente; agora, espera-se que ela assuma responsabilidades sociais que vão além da simples eficiência. Neste contexto salienta-se como pontos fortes a considerar os aspectos políticos e éticos da competitividade dentro de um mercado, de tal sorte que se procure preservar os consumidores e seus ambientes.

3.2.3 Forças Tecnológicas

Representam os desenvolvimentos que são importantes para a sobrevivência futura de uma empresa. Ela deve estar constantemente informada sobre as novas descobertas, tanto na sua própria indústria quanto nas demais, mesmo que não sejam, diretamente, formadas por firmas concorrentes, visto que, dada a flexibilidade com que as descobertas e invenções estão sendo desenvolvidas, um produto que hoje não representa ameaça pode, fogo mais, tornar-se um absorvedor do mercado, requerendo que as empresas estejam alertas quanto á definição de seus bens e serviços. Neste aspecto duas grandes áreas se sobressaem e, portanto, devem estar atentas aos desenvolvimentos tecnológicos que são: Área de Desenvolvimento de Produtos e Área de Melhoria de Processos.

3.2.4 Forças Políticas/Legais

Finalmente, e sem ser necessário entrar em muito detalhe, estão as forças políticas e/ou legais que vêm representadas por legislações, atos executivos de governos, opiniões de cortes jurídicas, agências reguladoras (fiscais), desenvolvimento de políticas locais, regionais e externas às empresas. Vale salientar, aqui, os tratados comerciais, cambiais e tarifários, bem como as forças que estão surgindo provenientes dos blocos económicos que se fecham em torno de suas próprias franquias e legislações reduzindo a participação de bens e serviços que não sejam de seus próprios mercados, nos quais os concorrentes ficam sujeitos às regras locais. Todos estes pontos têm um grande significado quando se está desenvolvendo estratégias para o processo de tomada de decisão, visto que a rapidez com que se disseminam as informações, passam a ser um dos pontos críticos que devem ser considerados no momento de se formular essas estratégias. Por outro lado, não deve ser minimizada a influência das forças políticas internas, as quais podem atuar de forma poderosa no processo decisório e, inclusive, nos resultados desejados pelos projetos estratégicos de médio e longo prazo. Um trabalho interessante que

deve ser estudado e que trata da captura de conflitos pelas organizações e como identificar as fontes promotoras desses conflitos, é apresentado por Mintzberg (1985), que procura demonstrar como uma organização pode se transformar numa arena política e como se definem os seus competidores internos. Mintzberg identifica treze tipos de jogos de poder e apresenta para cada um desses tipos os principais jogadores, as razões de realizarem as jogadas e suas relações com outros sistemas de influência na busca de reforços para suas intenções de poder. De certa forma pode-se inferir deste processo de contenda entre jogadores interessados, alguns aspectos que tendem a se contrapor aos fatores legais ou a criar fatores legais internos como base de sustentação para as suas necessidades de posse do poder. É bem verdade que este Modelo de Mintzberg representa uma forma de abordar a divisão de poder em um sistema negociai fortemente hierarquizado, no qual predomina mais a autoridade que a competência (Ver Silva, 1997) e cuja organização é desenhada segundo a arquitetura episcopal/militar que normalmente vem traduzida na forma piramidal. Em uma estrutura cooperativada certamente essas forças serão mais fracas podendo chegar até a serem nulas quando a estrutura é fortemente orientada para um objetivo comum. De certa forma os objetivos individuais e pessoais são os impulsores ou motivadores para que as forças políticas internas se envolvam em disputas acirradas na busca do poder, visto que este é o objetivo maior daqueles que participam dos vários tipos de jogo.

4 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E A TOMADA DE DECISÃO

Neste tópico devem ser considerados, entre outros, os seguintes elementos para a formulação e para a tomada de decisão estratégica: a) A avaliação das capacidades; e b) a influência dos valores pessoais sobre a estratégia. Além disto deve sempre ser considerado a definição do negócio, a fim de se poder apreciar melhor estes dois elementos. Ou seja, os elementos que devem compor uma dada estratégia, ou o seu planejamento, devem considerar de forma explícita as ações que irão ser desempenhadas no contexto do negócio, do mercado, do ambiente.

É interessante considerar, neste caso de mudança de estratégia, as abordagens de Tichy (1983:8-9), que propõe três possíveis níveis dinâmicos ou de processamento de mudança estratégica, que são: a) o problema de Desenho Técnico; b) o problema de Alocação de Políticas; e c) o mix de problemas Ideológico/Cultural. No primeiro caso temos que toda organização enfrenta um problema de produção. Isto é, no contexto de ameaças e oportunidades ambientais, os recursos social, financeiro e técnico devem ser dispostos (ou estar disponível) para produzir alguns produtos desejados. A solução de problemas desta natureza exige que a administração envolva-se na projeção de objetivos, formulação de estratégias, estrutura (desenho) organizacional e de desenhos de sistemas de administração.

No segundo caso, as organizações se defrontam com os problemas envolvidos na alocação de poder (com conflitos do tipo que gera uma arena política) e de recursos, associados ao mercado na relação suprimento demanda, por exemplo. De acordo com Tichy (1983:10) as decisões em torno destas questões

são refletidas em programas de compensação, de carreira, de orçamento e na estrutura de poder interna da organização.⁶

Finalmente, tem-se os problemas de ordem cultural. Neste caso as organizações são, em parte, mantidas uniformes por uma cola normativa que é chamada de Cultura, a qual consiste, entre outras coisas, de valores, crenças, objetivos e ideias, e interesses, interpretações e propósitos compartilhados pelos membros organizacionais.

Vamos começar considerando a avaliação de capacidades e a influência dos valores culturais e, depois, discutiremos os aspectos relacionados com a definição do negócio e outros elementos que têm papéis importantes para a formulação de estratégias e para o processo de tomada de decisão.

4.1 Avaliação de Capacidades

Este processo, dentro da formulação de estratégias, envolve a auditoria de recursos e a sinergia que se desenvolvem no contexto das organizações, aliados ao estabelecimento de vantagem competitiva para enfrentamento do ambiente de negócio em que atua uma empresa. Vejamos, sucintamente, os pontos mais interessantes desta avaliação para o processo decisório e como devem ser tratadas as suas ações sobre o negócio, o produto, os mercados e clientes internos e externos.

- **Capabilidade ou Auditoria de Recursos** - A meta básica de uma auditoria de recursos é gerar um inventário que reúna as forças e as fraquezas da firma e que possa ser usado para avaliar a exequibilidade de quaisquer novas oportunidades dentro do processo produto-mercado.
- **Estabelecimento de Vantagem Competitiva** - Neste caso o modelo de Porter (1989), que enfatiza como marco importante o estabelecimento ou a identificação de uma cadeia de valores, como ponto de partida para se alcançar o conteúdo que contribuirá para a vantagem competitiva, é um caminho bastante interessante a ser seguido. De um modo geral, a relação entre os fatores críticos de sucesso, os pontos fortes e pontos fracos e as ameaças e oportunidades de um negócio são o melhor escopo a ser considerado em forma de diagnóstico, para se promover as ações em prol do estabelecimento de vantagem competitiva para as empresas.
- **Conceito de Sinergia** - De acordo com Shirtey, Peters, El-Ansary (1978) quanto mais alto o grau de complementaridade que existe entre a postura estratégica atual e a postura projetada, maior a oportunidade para a realização de uma **sinergia positiva** dentro de uma organização. Estes autores discutem cinco tipos de sinergia a saber:
 - **Sinergia de Produção Máxima** - que seria alcançada se os insumos de produção, os processos e as habilidades correntemente em operação também pudessem ser usados para produzir produtos observados. A **sinergia Ideal** ocorreria quando uma firma fundisse horizontalmente com outra que fabricasse o mesmo produto ou produtos substancialmente similares. Já no caso de diversificação (verticalização) as chances de sinergia são menores para a produção.

⁶ As citações de Tichy (1983) são traduzidas do original em inglês.

- **Sinergia de Marketing Máximo** - Esta forma seria alcançada se a força de vendas atual, os canais de distribuição, as instalações físicas e técnicas promocionais também pudessem ser utilizadas para mercadizar a adição de produtos previstos. Neste caso, existe uma distinção em relação à sinergia de produção. Naquela, se acrescentarmos novos produtos ou fizermos uma grande diversificação com produtos que não guardam grande similaridade produtiva entre si, pode ocorrer resultados negativos. Nesta, sempre ocorre ganho se se consegue fazer casamentos de produtos (ou consorciamento de produtos) capazes de utilizarem o mesmo canal de distribuição.
- **Sinergia de P & D** - Esta forma de sinergia pode ser alcançada se as tecnologias que apoiam o processo de desenvolvimento tanto de linhas de produtos atuais quanto de linhas de produtos previstos são substancialmente similares. Aqui também se verifica o fato de processo não associado para o desenvolvimento de produtos, como um complicador, como foi visto para a sinergia da produção.
- **Sinergia de Finanças** - esta é um dos maiores tipos de sinergia que está virtualmente não relacionada com o grau de similaridade entre as posturas estratégicas atual e a prevista. A questão financeira representa um dos focos críticos dentro do processo de tomada de decisão, visto que todo e qualquer sistema produtivo só tem razão de ser se, por si mesmo, apresentar resultados economicamente viáveis. Isto envolve todas as situações atuais, vividas e as previstas ou projetadas. Projetos que não pressuponham resultados desejados de retorno sobre os investimentos internos e externos, deixam de ser atraentes para qualquer tipo de negócio, mesmo aqueles compartilhados ou cooperativados.
- **Sinergia de Administração Geral** - Esta ocorre quando as habilidades essenciais, a experiência e o conhecimento dos gerentes principais são transferíveis da estratégia atual para a prevista. Conforme Ansoff (1983) há dois fatores que determinam a capacitação da administração geral. O primeiro é (...) a **competência** que constitui a gama de habilidades que conduz (ao) comportamento estratégico. O segundo é a **capacidade**, que constitui o volume de trabalho estratégico a ser prestado. Ambos contribuem para que se processe este tipo de sinergia no ambiente das organização.

4.2 A Influência de Valores Culturais sobre a Formulação da Estratégia

Os elementos de ordem técnica, política e cultural, como sinalizado por Tichy (1983) são de fundamental importância quando estamos considerando as possibilidades de formular novas estratégias que tenham como objetivo alavancar as situações atuais de organizações, na direção daquelas projetadas, em especial quando se está lidando com mudanças e turbulências contínuas que, a todo o momento, afetam a posição de produtos no mercado e, inclusive, muitas vezes, alteram de forma radical as dimensões e as fatias desses mercados. A formulação de estratégias está relacionada, portanto, às circunstâncias e/ou características que se realçam das mudanças que, por sua vez, também obrigam a revisão de objetivos e redefinição de negócios para enfrentar a competitividade dentro de uma dada indústria.

Ao se proceder a um diagnóstico das necessidades de formulação de novas estratégias com vistas a enfrentar as turbulências, torna-se fundamental incluir os elementos culturais como Itens de significativa importância, ao lado dos demais elementos. Ao tratar das organizações a serviço do ambiente (OSA), Ansoff (1983) deixa saliente o papel desses elementos como forma de desenvolver estratégias para a atuação dessas firmas dentro de ambientes turbulentos. Assim, segundo Ansoff, deve-se identificar as situações de estabilidade estratégica e operacional e saber distingui-las das situações que exigem mudanças ou a formulação de novas estratégias para uma organização. Assim, pode-se dizer que:

- O comportamento de uma OSA é **estrategicamente estável** quando o caráter de suas ligações com o ambiente externo, bem como sua configuração interna, permanecer inalterado.
- Uma **mudança estratégica** ocorre quando houver alteração das ligações externas ou da configuração interna ou de ambas.
- Uma **mudança operacional** ocorre quando os níveis das transações variarem, como por exemplo, nos casos dos orçamentos, dos preços e dos cronogramas de produção

Os valores culturais e, por extensão, as atitudes comportamentais deles derivados, tendem a influenciar a formulação de estratégias na medida em que eles podem se manifestar através de atributos pessoais e das aspirações das pessoas em relação ao processo de poder dentro do espaço organizacional, bem como pela agressividade desse comportamento quando os indivíduos procuram maximizar essas aspirações, sempre com vistas à satisfação plena de suas metas. Esses pontos mostram que a estabilidade interna está relacionada com a dinâmica da influência que o sistema pode apresentar diante dos problemas e das questões que possam pressionar os planos, projetos, demandas de novos investimentos, etc.

Ao discutir a **cultura estratégica** nas OSA, Ansoff (1983:121) assevera que: nas firmas de função múltipla, há, normalmente, diversas culturas distintas. Isto se deve ao fato de essas empresas trabalharem com tecnologias que demandam diferentes funções e, por consequência, diferentes tipos de comportamentos. Neste caso ele identifica dois tipos de culturas que chama de; reativas e estáveis e que são as que melhor se adequam aos processos manufatureiros, ou seja, mais próprios para os ambientes de produção e, por isso, devem ser levados em consideração quando do estabelecimento de novas estratégias para fazer face às mudanças.

Já em se tratando de um ambiente de marketing, os comportamentos que melhor se adequam são aqueles caracterizados por ações de antecipação e exploração, o que implica em visualizarmos uma cultura proativa e criativa. Ver, também, Silva (1995) para melhorar a discussão em relação a uma posição das firmas segundo a visão do empreendedor ou do proprietário, bem como o trabalho de Miles, Snow (1978) que apresentam quatro tipos de comportamentos estratégicos que eles denominam de tipos de estratégias: *defender, analyser, prospector* e *reactor*.

Vale esclarecer que esses três primeiros tipos são considerados essenciais, como formas de organização “estável”, no sentido da aceitação ou identificação dos fatores de mudança estratégica, enquanto o último identifica a forma de organização instável em virtude de a firma se tornar mais lenta,

neste caso, para responder às mudanças e às oportunidades de negócio. Ou seja, enquanto no caso da cultura de uma organização, os indivíduos que atuam em ambientes produtivos apresentam uma resistência às mudanças (daí Ansoff chamar esta cultura de reativa e estável, porém no sentido de recusar uma mudança imediata de comportamento estratégico), aqueles que atuam no ambiente de marketing têm tendência maior aos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), isto é, identificam-se mais com os tipos defender, analyser e prospector, que, neste caso, apresentam uma forma “estável” para a atuação da firma em relação, sobretudo, às oportunidades de negócio.

No que se refere, portanto, à formulação de estratégias estas abordagens são muito interessantes porque permitem ao consultor desenvolver instrumentos de diagnóstico que possam identificar dentro das empresas estes tipos estratégicos antes de desenvolverem as suas ideias para a implantação de novas estratégias, as quais, neste caso, irão ser desenvolvidas dentro do escopo diagnosticado e para os projetos de visualização de oportunidades de negócios que possam manter a competitividade da firma em nível estável e avançado dentro do mercado e diante dos consumidores, mas dinâmico e proativo e receptivo a mudanças.

Ao se estudar e analisar as empresas, devem ser considerados estes tipos estratégicos, visto que cada um destes possui valores, comportamentos, crenças, atitudes distintos que atuam dentro ou formam a cultura das organizações, os quais não devem e não podem ser desconhecimentos dos líderes, dos empreendedores, dos consultores, sob pena de os seus projetos de novas estratégias não resultarem frutíferos para suas organizações.

5 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho teve como um dos seus principais objetivos oferecer aos estudantes a oportunidade de construir questões relacionadas com Estratégia e Processo Decisório no âmbito de disciplinas que têm estes sistemas como base nuclear de seus conteúdos programáticos, tanto a nível de graduação quanto de pós-graduação. Fica evidente que não se desejou esgotar as discussões em torno do tema e muito se há de discutir, sobretudo neste momento em que os resultados de uma estabilização económica no país e no exterior tem conduzido os mercados para situações, tanto financeira quanto de produção e de geração de trabalho, bastante críticas; ainda mais com uma mundialização da economia voltada para os interesses de blocos económicos de países que se protegem, cada vez mais de forma férrea, contra a entrada de produtos, numa situação que muitos denominam de globalização, uma grande variedade de problemas, que exigirão constantes reformulações estratégicas, estão sempre presentes e pressentidos, sobretudo quando vemos muitas empresas, antes firmes e respeitadas no mercado, quebrarem sem que se possa, aparentemente, justificar tais acontecimentos, pelo menos pela ótica da Economia e da Administração.

Procuramos, neste trabalho, mostrar a posição de autores das décadas de 70 e 80 para pontos de vista de estrutura, estratégia e tomada de decisão, os quais ainda nos apresentam boas colocações, em

especial para o ambiente socioeconômico, político e empresarial de nossas regiões paradoxais, que ainda vivem situações gerenciais presas ao senso comum e para as quais ainda são novidades proposições sobre tópicos como estes. Podemos dizer que, no contexto da Administração Estratégica e do Processo Decisório estes textos que subsidiaram nosso trabalho são canônicos porque seus autores praticamente promoveram uma forma de pioneirismo focalizado para temas que ainda pareciam, naquelas décadas, um grande desafio das ciências sociais.

Certamente que algumas das proposições aqui expostas parecem que não estão totalmente coerentes com os pontos de vistas que apresentamos, mais recentemente, a cerca da estrutura das organizações e dos modelos que consideramos mais abrangentes, produtivos e flexíveis para um posicionamento pós-management, em particular quando discutimos as questões da administração brasileira e dos problemas das regiões paradoxais, propondo uma posição além da visão pragmática do capitalismo. Mas não existe contradições aqui. Nisto tudo, o que consideramos importante está preso à qualidade de se discutir temas como estes sem se perder a postura crítica. Apesar de tudo, muito do que aprendemos com esses autores pode ser melhorado e redirecionado, por exemplo, para os sistemas cooperativados de negócio, mesmo que tenhamos que desprezar as certezas de muitos desses modelos aplicados a estruturas fortemente hierarquizadas.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Ansoff, H. I. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

Ansoff, H.I. (Ed.) *Business Strategy*. Baltimore: Penguin, 1970.

Bechtell, M. L. *The Management Compass. Steering the Corporation Using Hoshin Planning*. New York: AMA, 1995.

Certo, S. C., Peter, J. P. *Administração Estratégica. Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

Falconi, V. *Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)*. Belo Horizonte: FCO, 1997.

Merli, G. *Breakthrough Management How to Convert Priority Objectives into Results*. New York: John Wiley, 1995.

Miles, R. E., Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

Mintzberg, H. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 2, p.133-154, 1985. Cowley Road, Oxford: Basil Blackwell Publisher.

Porter, M. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Shirley, R. c., Peters, M. H., El-Ansary, A L. *Strategy and Politics Formation: A Multifuncional Orientation*. Santa Barbara: John Wiley, 1976.

Silva, J. M. da. *A Administração Estratégica e a Visão Empreendedorial no Processo de Crescimento e Desenvolvimento Industrial*, Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: CÊPEAD/FACE/UFMG, 1995.

Silva, J. M. da. A empresarialidade e a implantação de estratégias: uma tipologia empreendedora. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas* n.1, p.5-21. Vitória da Conquista: NEPAAD/DCSA/UESB, 1997.

Steiner, G. A, Miner, J. B, *Política e Estratégia Administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

Tichy, N., M. *Managing Strategic Change. Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley, 1983.

Tilles, S. Making strategy explicit. In, Ansoff, H. I. (Ed.) *Business Strategy*. Baltimore: Penguin, 1970, p.181-209.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido considerando, inicialmente, as questões envolvidas nos tópicos de estratégia e política, interpretando, aqui, que a Política, como ciência, é um excelente recurso para o Processo Decisório. Posicionamos a discussão da estratégia e da estrutura das organizações segundo quatro estágios, relacionados com as dimensões organizacionais, a análise das informações, a identificação de problemas e questões e a formulação de novas estratégias. Relacionamos, também, como um ponto interessante para discussão das decisões estratégicas as influências promovidas pelas forças ambientais, a cultura e os fatores que podem contribuir para o enfrentamento das mudanças e, em particular, para a formulação de novas estratégias que possam capazes de promover a alavancagem das empresas e torná-las competentes para competir com vantagem nos mercados local, regional e global. Finalmente procuramos introduzir nessa discussão alguns elementos comportamentais que podem estar relacionados à cultura e aos elementos ambientais, a partir dos papéis das pessoas dentro do sistema empresarial, sobretudo considerando os tipos estratégicos e sua importância para a formulação de estratégias.

Palavras-chave: 1) Administração Estratégica; 2) Sistema de Tomada de Decisão; 3) Estratégia; 4) Estrutura; 5) Formulação de Estratégias.

ABSTRACT

This paper was developed considering, initially, the subjects involved in the strategy topics and politics, interpreting, here, that the Politics, as science, is an excellent resource for the Decision Making. We positioned the discussion of the strategy and of the structure of the organizations second four apprenticeships, related with the dimensions organizational, the analysis of the Information, the Identification of problems and subjects and the formulation of new strategies. We related, also, about an Interesting point for discussion of the strategic decisions the influences promoted by the environmental forces, the culture and the factors that can contribute to the facing of the changes and, in particular, for the formulation of new strategies that they cannot capable to promote the leverage of the companies and

to turn them competent to compete with advantage in the markets place, regional and global. Finally, we tried inside to introduce in that discussion some elements behavioral that can be related to the culture and the environmental elements, starting from the people's papers of the managerial system, above all considering the strategic types and its importance for the formulation of strategies.

Keywords: 1) Strategic administration; 2) Decision Making Systems; 3) Strategy; 4) Structure; 5) Strategy's Formulation.