

VALÉRIA ANTUNES DE MOURA

**FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE RELACIONADOS DEVEM SER
CONSIDERADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORIENTANDO O *FIT* ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.**

CURITIBA

2011

VALÉRIA ANTUNES DE MOURA
CONTROLADORIA

**FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE RELACIONADOS DEVEM SER
CONSIDERADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORIENTANDO O *FIT* ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada ao Curso de Pós
Graduação do Departamento de
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais
da Universidade Federal do Paraná, como
requisito à obtenção do título de especialista
em Controladoria.

Professor: Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

VALÉRIA ANTUNES DE MOURA

**FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE RELACIONADOS DEVEM SER
CONSIDERADOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORIENTANDO O *FIT* ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria do Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

Curitiba, 26 de Fevereiro de 2011.

Dedico este trabalho a minha mãe (*in memoriam*) pelo exemplo de dedicação e pelos ensinamentos que levarei comigo por toda vida e especialmente a minha filha Rafaela pelo amor incondicional que sem entender minha ausência foi para mim força e inspiração.

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos recebidas e a minha família que mesmo distante em meus pensamentos fizeram parte da realização deste sonho. A todos os professores da UFPR pelo cuidado especial em relação a minha saúde e da minha filha, ao Prof. Ademir Clemente pela compreensão e especialmente ao Prof. Sergio Bulgacov pela atenção e orientação na realização deste trabalho.

Existe apenas um bem, o saber, e apenas um mal, a ignorância.

Sócrates

RESUMO

Na atual conjuntura o planejamento estratégico é tratado como principal ferramenta de gestão nas organizações. Este estudo bibliográfico busca destacar alguns aspectos cruciais de implementação da estratégia e a importância do alinhamento estratégico, bem como, a análise dos fatores ambientais internos e externos. Explicitando sob a perspectiva da teoria contingencial e os efeitos sobre o ambiente, a estrutura organizacional e a estratégia das organizações, e a estreita relação entre alinhamento (*fit*) estratégico e performance organizacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, alinhamento (*fit*) estratégico, teoria contingencial, fatores ambientais, performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.2	PROBLEMA	10
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo Geral	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	JUSTIFICATIVA	10
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E <i>FIT</i> ESTRATÉGICO	15
3	AMBIENTE	22
3.1	ANALISE AMBIENTAL	22
3.2	AMBIENTE EXTERNO	23
3.2.1	Ambiente geral da organização	23
3.2.2	Análise do ambiente externo	24
3.2.3	Informação Ambiental	26
3.2.4	Principais dificuldades na captação da informação ambiental	26
3.2.5	Oportunidades ou ameaças	27
3.2.6	Classificação das oportunidades e ameaças	27
3.2.7	Aspectos importantes para a análise externa	28
3.3	AMBIENTE INTERNO	29
3.3.1	Análise do ambiente interno	29
3.3.2	Aspectos importantes para a classificação dos pontos fortes, fracos e neutros	30
3.4	INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES	31
3.4.1	Integração das análises do ambiente externo e interno	32
4	ESTRATÉGIA	33
4.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DE ESTRATÉGIA	33
4.1.1	Estratégia e suas definições	33
4.1.2	Tipos de estratégias	
4.1.2.1	Estratégia de sobrevivência	
4.1.2.2	Estratégia de manutenção	34
4.1.2.3	Estratégia de crescimento	34
4.1.2.4	Estratégia de desenvolvimento	34
4.2	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA	36

4.2.1	Características da elaboração da estratégia.....	37
4.2.2	Escolha da estratégia.....	38
4.3	ESTRATÉGIA A NÍVEL DE NEGÓCIO	39
4.3.1	Estratégia de negócio de liderança sem custo	39
4.3.1.1	Estrutura organizacional e liderança sem custo	39
4.3.2	Estratégia de negócio de diferenciação de produto.....	41
4.3.2.1	Estrutura organizacional e diferenciação de produto.....	41
4.4	ESTRATÉGIA A NÍVEL CORPORATIVO	43
4.4.1	Estratégia de integração vertical.....	43
4.4.1.1	Estrutura organizacional e integração vertical	44
4.4.1.2	Política de remuneração e integração vertical.....	44
4.4.2	Estratégia de diversificação corporativa	45
4.4.2.1	Estrutura organizacional e diversificação corporativa.....	46
4.4.2.2	Política de remuneração e diversificação corporativa	46
4.4.3	Estratégia de alianças ou alianças estratégicas	47
4.4.4	Estratégia de fusões e aquisições	47
4.5	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	48
4.5.1	Controle e avaliação de desempenho do planejamento estratégico	49
4.5.1.1	Objetivos do controle e avaliação de desempenho	50
5	TEORIA CONTINGENCIAL	52
5.1	CONCEITOS DA TEORIA CONTINGENCIAL	52
5.1.1	Teoria contingencial e teoria sistêmica	52
5.2	ASPECTOS AMBIENTAIS NA TEORIA CONTINGENCIAL	52
5.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA CONTINGENCIAL	53
5.3.1	Estudo sobre ambiente e estrutura	53
5.3.2	Estudo sobre estrutura e estratégia	54
5.3.3	Estudo sobre ambiente e estratégia	55
5.4	FIT ESTRATÉGICO E TEORIA DA CONTINGÊNCIA	56
5.5	MEDIDAS DE PERFORMANCE ESTRATÉGICA	57
6	METODOLOGIA DA PESQUISA	59
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
8	REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é a principal ferramenta para uma efetiva gestão estratégica, já que neste planejamento, a empresa traz aos colaboradores um perfil de seu ambiente externo e interno, mapeia seus planos, objetivos e metas, a longo prazo, pautados na missão da organização.

O planejamento estratégico em sua essência é a busca por vantagens competitivas, onde a organização estabelece diretrizes a serem seguidas visando à maximização de recursos baseada em uma análise minuciosa e sistemática do ambiente interno e externo.

Macedo Soares (2000) o planejamento estratégico é definido como um método unificador que propicia coesão e direção às ações e decisões de uma organização, principalmente no que diz respeito à alavancagem e à alocação de recursos necessários à melhoria ou à sustentação de seu desempenho, de acordo com as suas metas e objetivos, considerando sua situação nos ambientes interno e externo.

As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar seus processos decisórios e sua gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento. O planejamento estratégico auxilia não só o gerenciamento destas informações, mas também como direcionador para as novas necessidades deste mercado.

Neste contexto buscar-se-á demonstrar e analisar os fatores externos e internos que devem ser considerados no planejamento estratégico e no *fit* estratégico das organizações.

O planejamento estratégico, aliado ao *fit* estratégico (alinhamento ou adequação estratégica) é uma importante ferramenta de gestão, sua operacionalização pode auxiliar a gestão corporativa em suas decisões e influir no desempenho organizacional.

1.2 PROBLEMA

A questão de pesquisa que irá nortear este trabalho é: Quais são os fatores externos e internos que relacionados devem ser considerados no processo de planejamento estratégico orientando o *fit* estratégico das organizações?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é explicitar sobre os fatores externos e internos das organizações que devem ser considerados no planejamento estratégico orientando o *fit* estratégico.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Delinear o ambiente geral e operacional;
- b) Delinear as condições internas e de recursos;
- c) Descrever possíveis relações entre os fatores internos e externos;
- d) Caracterizar os fatores integradores mais relevantes do *fit* estratégico das organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA

No atual ambiente de negócios, caracterizado pelo acirramento da concorrência e por mudanças crescentes, o planejamento estratégico está sendo

utilizado para alavancar a vantagem competitiva de empresas na grande maioria das organizações.

De fato, neste novo ambiente mais competitivo, a utilização do planejamento estratégico permite que novos fatores e produtos substitutos tornem obsoletas fontes tradicionais de vantagens competitivas, contudo, a obtenção de vantagens competitivas implica um *fit* estratégico, ou seja, uma coerência de propósitos e estratégias do negócio. Muitas empresas, principalmente as grande porte, têm tido dificuldades em assegurar este alinhamento em todas as suas áreas e unidades.

O objetivo do planejamento estratégico pode ser conceituado como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, uma sistemática que envolve a análise criteriosa de implicações futuras de decisões presentes.

A adequação ou alinhamento (*fit*) estratégico dessa sistemática na organização visa diminuir as incertezas relacionadas ao futuro e auxiliar as tomadas de decisão de modo a minimizar a vulnerabilidade do processo decisório.

O *fit* estratégico tem como premissa que o planejamento estratégico seja dinâmico, de modo a contemplar a evolução dos ambientes interno e externo à organização. Esse conceito é construído através da adequação e do alinhamento estratégico e da integração funcional.

Sendo que a adequação estratégica reflete a necessidade da estratégia em considerar as relações entre os domínios internos e externos. No ambiente de negócios, o domínio externo refere-se à definição da estratégia empresarial, que é formulada em função do escopo do negócio, das decisões a respeito das competências necessárias para distinguir a organização da concorrência, e das decisões a respeito do modelo de governança. Já o domínio interno refere-se à infraestrutura organizacional, definida em termos da estrutura administrativa, dos desenhos dos processos e das habilidades individuais. A integração funcional, leva em consideração as implicações das escolhas feitas nos domínios de negócios que afetam o ambiente e vice-versa, ou seja, integrações estratégicas e operacionais.

O planejamento estratégico corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. A gestão estratégica, através do planejamento, visa

atender a demanda pelo sucesso organizacional. Desta forma, a gestão estratégica é a disciplina científica que estuda os aspectos relacionados com a administração das organizações, como são geridas e coordenadas suas áreas funcionais, bem como a maneira pela qual a empresa concebe-se a si mesma, estabelece seus objetivos e valores e de relaciona-se com seu meio.

O planejamento estratégico deve basear-se na observação e análise detalhada dos ambientes internos e externos da organização. A análise externa deve compreender fatores como, mercado e analisar suas dimensões de atuação, perspectivas de crescimento, lucratividade, tendências entre outros; observar os clientes e analisar sua segmentação, satisfação, motivação e necessidades; concorrência e analisar seu desempenho, riscos, pontos fortes e fracos; ambiente e analisar sob a ótica tecnológica, governamental, econômica, cultural, demográfica, etc. A análise interna visa analisar a performance da organização, seus indicadores internos, como, por exemplo, nível de vendas, qualidade dos produtos ou serviços, custos, satisfação dos clientes, qualificação dos empregados, limitações do negócios.

As organizações buscam a competitividade com o intuito de garantir sua sustentação e sobrevivência no longo prazo. Competitividade pode ser vista como a capacidade de atender simultaneamente os requisitos externos de mercado/ clientes (fatores competitivos) e os requisitos internos da empresa (objetivos estratégicos).

Oliveira (2005, p. 47 e 48) conceitua o planejamento estratégico como: “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram se somando aos fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão na busca por competitividade, esse crescente dinamismo do meio ambiente acaba por incitar o desenvolvimento e aprimoramento de novos métodos de gestão organizacional. Neste contexto, o planejamento estratégico vem se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno.

As constantes mudanças no ambiente empresarial geram um clima de tensões e incertezas para a tomada de decisões, provocando uma situação em que,

cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente em que estão inseridas.

Estabelecer, sustentar e mesmo ampliar suas vantagens competitivas requer das empresas um contínuo processo de elaboração, implantação e adequação de suas estratégias, o que torna o planejamento estratégico um dos elementos chave na gestão empresarial atual.

Porém, o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão. Por si, o planejamento estratégico não produz ações nem mudanças visíveis na empresa, sua resultante é apenas um conjunto de planos e intenções que sem o envolvimento e comprometimento de toda a organização para sua execução, para nada servem. (ANSOFF *et al*, 1981).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está organizada em capítulos, divididos conforme segue:

- Capítulo 1 – contextualiza o tema abordado, apresenta a proposta do trabalho;
- Capítulo 2 – apresenta a partir de revisão bibliográfica o planejamento estratégico e o *fit* estratégico;
- Capítulo 3 – descreve o ambiente e suas análises internas e externas, explicitando os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades do ambiente para a organização;
- Capítulo 4 – expõe a estratégia, conceituando o processo de formulação e implementação até sua avaliação;
- Capítulo 5 – aborda a teoria contingencial seus conceitos e efeitos sob a estratégia;
- Capítulo 6 – descreve a metodologia científica adotada na elaboração e desenvolvimento do trabalho;

- Capítulo 7 – apresenta as considerações finais e recomendações para os próximos estudos;
- Capítulo 8 – lista a revisão bibliográfica examinada e citada neste estudo.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *FIT* ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico busca por competitividade e não pode ficar restrito ao planejar. Juntamente com um bom planejamento estratégico, há a necessidade de que as empresas consigam implementar os seus objetivos planejados, melhor que planejar e executar o que foi planejado.

O grande desafio para as empresas de um modo geral não é a formulação de um planejamento estratégico coerente e diretivo, o grande desafio é a correta implementação do que foi planejado, para a execução das ações é necessário que a organização como um todo compreenda de forma concisa sua estratégia, nota-se assim, importância do alinhamento do planejamento estratégico em todos os níveis hierárquicos.

Para as empresas que buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável ao longo do tempo é indispensável o uso do planejamento estratégico. Sob esta ótica, pode-se inferir que o planejamento é de grande importância para a empresa que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento.

De acordo com Steiner (1969) *apud* Oliveira (2001 p.32 e 33) o planejamento estratégico possui cinco dimensões a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, seguido pelas dimensões, elemento, tempo, unidades organizacionais e características, essas dimensões permitem visualizar a amplitude do planejamento. Para o autor o planejamento pode ser definido como um processo, desenvolvido para alcance de vantagens competitivas de modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor utilização de esforços e recursos da empresa.

Estratégia é o caminho mais adequado a ser executado para o alcance dos objetivos e os desafios da empresa. Os fornecedores, clientes, órgãos institucionais e concorrentes devem ser monitorados constantemente, pois a empresa instintivamente deve precaver-se de ameaças externas ou internas. Compreender o ambiente é o primeiro grande passo para o planejamento.

Segundo Fischmann & Almeida (1991) *apud* Boff (2003, p.41), através do planejamento estratégico a organização pode avaliar seu desempenho baseada na análise do ambiente interno e externo, tomar conhecimento de seus pontos fracos e fortes, e diante disso estabelecer o rumo que a organização deve seguir para tirar proveito das oportunidades e esquivar-se dos riscos e ameaças.

As constantes mudanças no ambiente introduzem mudanças organizacionais importantes para estas empresas, num aspecto que vai desde a redefinição da missão e estratégia de atuação, até a adoção de novos modelos de organização e gestão. Esse processo de mudanças nas estratégias de atuação e a necessidade de se adequarem ao novo mercado, as novas empresas precisam encontrar formas diferentes de se organizar, pois as estruturas antigas não são mais condizentes com a nova situação.

O alinhamento entre a estrutura e o ambiente é fundamental para que as organizações alcancem seus objetivos e melhorem sua performance. Segundo Gerstein (1994) *apud* Teixeira e Barbosa (2006, p.2), o desequilíbrio entre a estrutura e o ambiente é o caminho mais curto para a frustração e o fracasso.

Neste contexto, o *fit* estratégico ou alinhamento estratégico como é mais conhecido, é definido como a adequação e a integração funcional entre o ambiente externo e o ambiente interno da organização, sendo um processo ininterrupto de ajuste coerente da estratégia em função das constantes mudanças de contingências e/ou ambiente, tendo como objetivo contribuir com a boa performance da organização. Para muitos autores o alinhamento estratégico é abordado como vantagem competitiva e esta diretamente relacionado com a performance das organizações.

De acordo com as citações de Prieto *et al* (2009, p. 319) o alinhamento estratégico “[...] tem as suas origens nos estudos da abordagem contingencial. As principais influências estão nos estudos sobre o alinhamento entre a organização e o ambiente (BURNS; STALKER, 1961; KATZ; KAHN 1966; THOMPSON, 1967). De acordo com Ginsberg e Venkatraman (1985), o pensamento contingencial destaca que não existe uma única e melhor maneira de administrar e que tudo depende das características ambientais relevantes para a organização; a idéia central é o alinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente

(ANDREWS, 1971; CHANDLER, 1962)”, desta forma, o alinhamento estratégico é um requisito primordial para a implementação de um promissor processo estratégico.

Para Miles e Snow (1984) *apud* Prieto *et al* (2009, p.319), “organizações de sucesso realizam o alinhamento estratégico em relação ao seu mercado de atuação e suportam as suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequados”, sendo assim, o alinhamento estratégico é considerado tanto como um processo quanto como um resultado, em busca da adequação sistêmica da organização ao seu ambiente externo e interno .

De acordo com Donaldson (1999, p. 117) *apud* Teixeira e Barbosa (2006, p. 2), “[...] a adequação afeta positivamente o desempenho e a inadequação afeta negativamente”, sendo assim, pode-se concluir que o alinhamento ou adequação do planejamento estratégica aliado a estrutura organizacional e aos fatores ambientais internos e externos pode ser determinante quanto à boa performance de uma organização, bem como, o contrário é verdadeiro, ou seja, a não observância desse desalinhamento ou dessa inadequação pode resultar em fracasso para a organização.

O planejamento estratégico corresponde a uma série de ações a serem tomadas de modo que a organização através delas alcance uma situação desejada. Planejamento estratégico deve ser um processo contínuo de tomada de decisão, onde os interesses individuais dos executivos devem ser ignorados e os fatores ambientais devem ser monitorados para que a estratégia da organização se necessária seja ajustada e alinhada de modo que esses fatores não impliquem de forma negativa nos resultados almejados.

A teoria da contingência enfatiza a inexistência de um modelo de estrutura organizacional que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois é impossível prever as constantes mudanças ambientais que incessantemente pressionam, forçam as organizações que vislumbram manterem-se competitivas a adaptarem suas estruturas, as organizações precisam e devem ser sistematicamente e constantemente adequadas às condições ambientais. Segundo Donaldson (1999, p.105) “A teoria das contingências estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.”

Neste sentido, a teoria contingencial parte do princípio que não há nada de absoluto, ou seja, tudo é relativo nas organizações, cada situação requer uma análise específica, o conjunto de variáveis ambientais influencia direta ou indiretamente a estrutura da organização condicionando uma estreita relação funcional entre as condições do ambiente e estrutura organizacional.

De acordo com Donaldson (1999) *apud* Oliveira e Kovacs (2006, p. 2-3), as organizações precisam analisar as quais fatores contingenciais as mais variadas dimensões da estrutura necessita adequar-se. As variações no ambiente externo impõem exigências à organização, as quais não são possíveis permanecer resistente a adequação.

O referencial dos teóricos na abordagem contingencial tem como conjectura a “adaptação contínua da organização ao seu meio ambiente e de seu ajuste interno (*fit*) às características deste sob pena de sofrer o processo de entropia” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, *apud* OLIVEIRA e KOVACS, 2006, p.3). Desta forma, a constante adequação estratégica mediante as inevitáveis e incontroláveis variações do ambiente, onde a organização esta inserida faz-se necessária para contribuir com o alcance de suas metas e objetivos, bem como, propositar sustentabilidade e competitividade, a sua não observância ou resistência a mudança, pode acarretar a inércia ou retrocesso da organização, o que significa em perda de performance ou até mesmo sua extinção

A apresentação de Donaldson (1999) *apud* Teixeira e Barbosa (2006, p. 80) do modelo teórico da contingência afirma que a estrutura organizacional altera-se conforme as contingências do ambiente alteram-se e reagem ao desenvolvimento e crescimento da organização, demonstrando que não existe uma estrutura inexorável para todas as organizações e que sua inconstância resultará de vários fatores contingenciais, sejam eles internos e/ou externos, reafirmando que inexistência de um modelo perfeito e imutável de estrutura organizacional.

Segundo Donaldson (1998, p.112) “assim, conquanto seja correto incluir fatores ambientais como contingências que moldam a estrutura, uma explicação suficiente pode ser obtida considerando-se fatores internos como contingência”. Sendo assim, a adequação da estratégia é uma resposta da organização as variações dos fatores ambientais, ou como mencionado por Porter (1990), às forças competitivas.

Para Donaldson (1987) *apud* Teixeira e Barbosa (2006, p.4), a relação entre estrutura organizacional e estratégia pode ser analisada a partir da abordagem do determinismo contingencial que afirma que “uma mudança na contingência produz uma mudança na estrutura diretamente e quase que imediatamente”, ou seja, alteração na estratégia afeta a estrutura. Partindo dessa premissa Donaldson (1987) propõe uma teoria comum denominada adaptação estrutural para readquirir adequação (*structural adaptation to regain fit*) ou SARFIT.

Segundo Donaldson (1987) *apud* Teixeira e Barbosa (2006, p.4), “inadequação produz uma série de comportamentos disfuncionais no sistema organizacional. [...] Estes por sua vez levam a um baixo desempenho econômico”. As constantes mudanças nas variáveis ambientais impulsionam a organização à perda de seu ajuste ou adequação, caso permaneçam indiferentes as mudanças e mantenham suas conservadoras estruturas, terão como consequência a redução de sua performance, a perda econômica nas organizações proporciona a implementação de aceleradas medidas adaptativas tendo como meta ajustar a estrutura organizacional com o novo cenário e assim reverter sua performance.

Entretanto algumas organizações inseridas em determinados nichos de mercado, podem optar pela tentativa de manipulação da variável ambiental ao invés de se sujeitar a adequação da estrutura.

Neste sentido, a teoria da escolha da estratégia defende que uma organização em inadequação pode retomar sua adequação pela alteração das contingências de forma que estas se ajustem a sua estrutura, no entanto estudos constataam que a maioria das organizações reage da inadequação para a adequação por meios de ajustes estruturais.

As características da estrutura organizacional não são estáticas, pelo contrário, elas tendem a variar de acordo com as mudanças nos ambientes internos e externos das empresas. Portanto, ao longo do tempo, as organizações tendem a adotar diferentes tipos de estruturas influenciadas por fatores contingenciais, como a estratégia.

Para Ansoff e Mcdonnel (1993) *apud* Boff (2003, p.16), o sistema de gestão na organização é determinante para sua adequação diante das constantes mudanças dos fatores ambientais, através dele é possível perceber oportunidades e ameaças e analisar e empresar melhores práticas e decisões.

Neste contexto, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial empregada pela organização para garantir o sucesso na implementação de suas estratégias.

O planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

Segundo Oliveira (2001, p. 35 e 36), são princípios do planejamento:

- Contribuição – o planejamento estratégico deve ser uma ferramenta de contribuição ao alcance dos objetivos da empresa, ou seja, deve sempre visar os interesses da organização.
- Precedência – o planejamento estratégico deve assumir o maior nível de importância dentro da organização. A função administrativa do PE deve anteceder as demais, pois ela determina o que e como as coisas devem ser feitas.
- Penetração e abrangência – o planejamento estratégico promove inúmeras mudanças nas características das organizações, essas mudanças envolvem pessoas, tecnologias e sistemas
- Eficiência, eficácia e efetividade – o planejamento estratégico deve buscar a otimização de resultados e redução de deficiências. O que representa fazer as coisas de maneira adequada, solucionando problemas, otimizando seus recursos e resultados, permanecendo no ambiente, coordenando permanentemente o tempo, esforços e energia, focando desempenho e sustentabilidade no ambiente.

A eficácia do planejamento estratégico dentro de uma organização depende primordialmente de sua capacidade de observar oportunidades e identificar as necessidades do ambiente com antecedência, bem como, de sua flexibilidade e capacidade de adaptação em busca de usufruir as oportunidades e atender as necessidades do ambiente.

Para Ackoff (1974) *apud* Oliveira (2001, p. 37) o planejamento possui 4 princípios específicos:

- 1) Participativo – o PE deve ser elaborado pela própria organização e ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- 2) Coordenado – o PE deve ser projetado de forma que os envolvidos possam atuar de forma interdependente.
- 3) Integrado – o PE deve integrar todos os níveis da organização.
- 4) Permanente – o PE deve ser permanente, mas mutável, sua mutação é inevitável devido às mudanças de ambiente.

3 AMBIENTE

3.1 ANALISE AMBIENTAL

No planejamento estratégico é fundamental a análise ambiental da organização, esta análise visa identificar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, fatores esses que devem ser cuidadosamente avaliados e tratados.

A análise ambiental é crucial para o planejamento das reações da organização às questões estratégicas, portanto, é importante trabalhar os fatores internos e externos de maneira interligada, é esta interatividade que caracteriza a estratégia.

Os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis e compõem a análise interna da organização e as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis e compõem a análise externa. De acordo com Oliveira (2001, p. 83) são definidos como:

Pontos fortes – variáveis internas e controláveis que proporcionam condições favoráveis para a organização perante o seu ambiente.

Pontos fracos – variáveis internas e controláveis que promovem condições desfavoráveis para a organização diante ao seu ambiente.

Oportunidades – variáveis externas e não controláveis pela organização que podem propiciar condições favoráveis para a organização desde que a mesma possuía potencial e interesse em desfrutá-las.

Ameaças - variáveis externas e não controláveis pela organização que podem gerar situações desfavoráveis para a organização.

A organização conhecendo os fatores ambientais e estratificando essas informações internas e externas mais importantes, mantendo o equilíbrio desse conhecimento, pode e deve usufruir deste recurso, adequando suas ações em busca de soluções estratégicas.

Segundo Oliveira (2001, p. 86) é de extrema importância a interligação dos fatores internos e externos à organização, pois existe grande ligação nesse conjunto de fatores, porém, é inteligente consolidar esses fatores somente depois de isoladamente efetuar as análises dos fatores externos e internos.

3.2 AMBIENTE EXTERNO

3.2.1 Ambiente geral da organização

O ambiente geral é composto por tendências que afetam diretamente as estratégias da organização.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 28 e 29), o ambiente geral consiste em seis fatores que se relacionam entre si, são eles: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, e acontecimentos internacionais específicos.

As mudanças tecnológicas geram oportunidades e ameaças. As oportunidades são geradas a partir do momento que a organização a utiliza para desenvolver novos produtos/serviços e as ameaças são geradas a partir do momento em que a organização é forçada pela própria mudança tecnológica a rever suas estratégias.

As tendências demográficas são fatores importantes para entender os atributos individuais dos possíveis consumidores. Possuir estas informações pode auxiliar a organização a compreender se o mercado em determinada região é ou será promissor.

As tendências culturais da sociedade são o que regem seu comportamento. A organização deve entender e acompanhar as mudanças culturais, pois esse entendimento pode ser a chave para oportunidades.

O clima econômico atual do mercado, a organização deve buscar compreender as oscilações do sistema econômico, seus altos e baixos, ou seja, conhecer e entender o ciclo de negócio.

As condições legais e políticas da organização, ou seja, ter ciência no que as leis e o sistema legal afetam o negócio, bem como, a relação entre organização versus governo.

Os acontecimentos internacionais específicos como guerras, política, recessão econômica entre outros, podem interferir e muito nas estratégias da organização dependendo do ramo em que atua.

Nesse contexto, nota-se que todos os fatores expostos impactam sobre as organizações de forma direta ou indireta e podem oferecer oportunidades e ameaças dependendo de suas ações estratégicas. O estudo do ambiente geral auxilia a organização a identificar oportunidades e ameaças, no entanto, esse estudo deve vir acompanhado de análises mais específicas.

3.2.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo visa identificar fatores que ofereçam ameaças e oportunidades para a organização. Essa análise ou avaliação deve ser feita pela própria organização buscando as melhores práticas para evitar ou usufruir desses fatores.

A análise da relação existente entre a organização e seu ambiente externo além de identificar oportunidades e ameaças, visa avaliar a posição/aceitação atual da organização no mercado e sua prospecção em relação ao futuro.

A organização deve levar em consideração em sua análise externa, os mais diversos cenários, dependendo de sua área de atuação, dentre eles podemos citar como exemplo: mercado nacional e regional, mercado internacional, tecnologia, aspectos econômicos e financeiros, fornecedores, concorrentes, etc.

Em sua análise deve procurar distinguir as oportunidades do ambiente e as oportunidades da organização, pois, muitas vezes o ambiente oferece as oportunidades, porém, nem sempre são requisitos para o sucesso da organização, isso depende de suas características especiais e vantagem diferencial perante sua concorrência.

Os gestores da organização devem conhecer com clareza seu potencial e considerar com cautela as oportunidades do ambiente, avaliando a contribuição efetiva que essas oportunidades trarão à organização, do contrário, essas mesmas oportunidades poderão ser ameaças.

Segundo Ansoff (1977) *apud* Oliveira (2001, p. 66) alguns aspectos importantes devem ser considerados no processo de escolha das oportunidades ambientais:

- Os objetivos da organização devem ser utilizados no processo de decisão na escolha das oportunidades; e
- Buscar ter certeza que todas as oportunidades interessantes para a organização foram devidamente identificadas, verificadas e avaliadas.

O ambiente organizacional não pode ser considerado estável, homogêneo e disciplinado, mas sim dinâmico, pois interage constantemente com forças das mais variadas dimensões e direções, esse ambiente permanece em constante mudança devido a cada uma dessas forças interagirem e se influenciarem entre si. Entretanto, essa instabilidade do ambiente pode oferecer a organização oportunidades e ameaças, cabe a organização procurar usufruir das oportunidades e tentar amortecer, minimizar, adaptar ou absorver as ameaças.

A reação da organização perante as mudanças ambientais podem resultar de forma positiva ou negativa quanto à continuidade e desenvolvimento da organização, esses altos e baixos que este cenário constantemente propicia, permite a organização aprendizado para ultrapassar as facetas do ambiente.

Diante das oportunidades que o ambiente oferece, a organização deve identificar e selecionar as melhores, para essa seleção ser a mais acertada a organização deve tomar alguns cuidados, tais como: focar na otimização de oportunidades e redução dos efeitos das ameaças; as oportunidades mais relevantes devem ser avaliadas em conjunto; identificar quais oportunidades terão melhor desempenho, ou seja, terão melhor adaptação e performance na organização; avaliar o equilíbrio entre as oportunidades de ação e resultados imediatos e de longo prazo.

A organização esta diretamente ligada ao seu ambiente, e é de responsabilidade da alta administração, ou seja, do nível estratégico, a identificação e mapeamento das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente, neste contexto, pode-se afirmar que o conhecimento sobre o ambiente onde a organização está inserida é de crucial importância para o planejamento estratégico.

Oliveira ressalta que:

Toda empresa é parte integrante do seu ambiente [...], o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente seus propósitos,

objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas projetos, procedimentos etc. (OLIVEIRA, 2001, p. 87).

A análise do ambiente basicamente avalia os vários fatores do ambiente que relacionados ao longo do tempo podem interferir sobre a organização sob a visão e projeção da estrutura organizacional, a qual deve se responsabilizar pelas decisões estratégicas, ou seja, pelo rumo que organização deve ou não seguir.

3.2.3 Informação Ambiental

A organização pode optar por duas fontes de informação ambiental (primária e secundária), dependendo do nível de detalhamento e necessidade dessas informações no seu processo de planejamento estratégico.

Fonte primária – basicamente são pesquisas desenvolvidas e realizadas pela organização no ambiente; e

Fonte secundária - são pesquisas realizadas por outros órgãos, ou seja, informações obtidas do ambiente por instituições, universidades, entre outros.

3.2.4 Principais dificuldades na captação da informação ambiental

A organização encontrará muitas dificuldades na realização da análise ambiental, segundo Schein (1969) *apud* Oliveira (2001, p. 87), as dificuldades mais comuns são:

- A dificuldade em estabelecer limites na organização, ou seja, delimitar sua extensão, visto que, muitas organizações possuem filiais, representantes comerciais, galpões, centros de distribuição, etc.
- A dificuldade de identificar com clareza os objetivos e funções da organização, e quais delas são primárias, secundárias.
- A dificuldade em lidar com a influência de seus próprios colaboradores, que além de empregados também fazem parte do ambiente externo, atuam na

sociedade como consumidores, membros de igrejas, sindicatos, entre outros, possuem seus próprios conceitos e cultura.

- A dificuldade de resposta e adequação imediata devido à velocidade em que o ambiente se modifica.

Neste contexto, onde são encontradas inúmeras dificuldades para a análise ambiental a organização não deve deixar-se levar pelo universo de incertezas, pois, o simples fato da organização reconhecer suas limitações diante de tantas oscilações do ambiente, faz com que diminua/reduza seus riscos.

3.2.5 Oportunidades ou ameaças

As oportunidades ou ameaças podem impactar com grande agressividade na performance da organização. Uma oportunidade aproveitada pode ocasionar maximização dos lucros da organização, enquanto uma ameaça mal administrada ou ignorada pode levar a minimização dos lucros ou na pior das hipóteses chega a prejuízos a organização.

3.2.6 Classificação das oportunidades e ameaças

Segundo Oliveira (2001, p.89) as oportunidades podem ser classificadas em: naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação; e as ameaças podem ser classificadas em: naturais, aceitáveis e não aceitáveis.

Oportunidades naturais – são oportunidades que fazem parte da essência da organização, e por isso não dependem de grandes adequações e recursos.

Oportunidades de evolução – são oportunidades que surgem através do desenvolvimento contínuo da organização, acarretando em vantagem competitiva. A organização que melhor possuir e utilizar do planejamento estratégico poderá perceber e usufruir dessas circunstâncias com antecedência da sua concorrência.

Oportunidades sinérgicas – são oportunidades de risco e que provocam complementos à organização, sendo comum ocasionarem modificações em sua estrutura organizacional.

Oportunidades de inovação – são oportunidades de alto risco, que exigem recursos e investimentos, na maioria das vezes alteram as características básicas da organização, podendo até desenvolver uma nova organização distinta da antiga.

Ameaças naturais – são ameaças que integram as características da organização, como por exemplo, o volátil universo da tecnologia.

Ameaças aceitáveis – são ameaças que a organização pode ou inevitavelmente tem que aceitar. Um exemplo claro de ameaça aceitável, é a concorrência, porém, é importante mencionar que toda ameaça aceitável também deve ser analisada, para que possa conhecer os limites dessa aceitação.

Ameaças inaceitáveis – são ameaças que a organização deve evitar que ocorra, sua presença não é aceita devido à limitação da organização em lidar as mesmas, o simples fato de sua existência pode propiciar o declínio da organização.

3.2.7 Aspectos importantes para a análise externa

Segundo Ansoff (1977) *apud* Oliveira (2001, p.91), “a análise externa é a análise das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não a empresa.”

Neste sentido, a organização deve identificar e analisar as diversas oportunidades ofertadas pelo ambiente, e, avaliar o nível de benefícios que elas trarão a organização e só então com base nessas informações definir um conjunto de oportunidades para decidir sobre uma possível diversificação nos negócios.

No processo de análise das oportunidades e ameaças os gestores da organização devem avaliar e considerar alguns aspectos, tais como:

- Processo de integração - análise vertical e análise horizontal;
- Tecnologia – Alteração, evolução e aprimoramento de equipamentos, custos;

- Governo – legislação, planos governamentais, política econômica e financeira;
- Sistema financeiro – instituições financeiras e operações;
- Sindicatos – objetivo, estrutura e poder;
- Comunidade - mão de obra, valores, cultura, infra-estrutura, escolaridade;
- Consumidores – quem, onde e como são;
- Definição de mercado – segmento do mercado, competição, nichos, diferenciação, etc;
- Visão geral da indústria para a organização – tamanho, tendência, produtos, oportunidades, entre outros;
- Concorrentes – quem são, tecnologia, fatia no mercado, faturamento, capacidade, qualidade, preço, etc.
- Fornecedores – preço, prazo, qualidade, logística.

3.3 AMBIENTE INTERNO

3.3.1 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno visa identificar as qualidades e deficiências da organização, ou seja, os pontos fortes, fracos e irrelevantes da organização. Pontos irrelevantes ou neutros como melhor conhecidos devem ser analisados, pois, sua condição pode ser momentânea, seu monitoramento pode classificá-lo como ponto forte ou fraco diante a dinâmica do planejamento.

É importante para o sucesso da estratégica da organização que seus pontos fortes sejam evidenciados e valorizados, e, que os pontos fracos identificados sejam reconhecidos e corrigidos/desenvolvidos.

A análise do ambiente interno da organização também deve contemplar a avaliação da concorrência, para facilitar a elaboração de um plano de ações que se deve cumprir para garantir sua sustentabilidade e continuidade. A organização deve conhecer suas próprias limitações e seu potencial, bem como, do concorrente e do mercado, assim, poderá usufruir deste conhecimento em seu benefício.

São fatores importantes para a análise interna: estrutura organizacional, tecnologia, sistema de informação, recursos financeiros, suprimentos, comercial, administração, recursos humanos, controladoria, etc.

3.3.2 Aspectos importantes para a classificação dos pontos fortes, fracos e neutros

De acordo com Oliveira (2001, p. 96-106) no processo de autoconhecimento da organização, ou seja, em sua análise interna é necessário o estabelecimento ou classificação dos seus pontos fortes, fracos e neutros, para isso é importante que a organização analise suas funções, seu aspecto organizacional, seu processo, seus controles, seus critérios e suas informações.

Quanto às funções:

São funções da organização: marketing, finanças, produção, recursos humanos.

- Na função do marketing a organização deve avaliar o seu sistema de distribuição, produtos, pesquisa de mercado, força de venda, novos produtos, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e a organização do próprio setor de marketing;
- Na função das finanças a organização deve analisar seus índices financeiros envolvendo o máximo de indicadores de desempenho (índices de lucratividade, liquidez, dívida, alavancagem, rotação, etc.) e analisar o sistema de planejamento e controle financeiro e todo o seu sistema contábil (estrutura financeira, orçamentos, demonstrativos contábeis, fluxos de caixa, projeções, entre outros);
- Na função da produção a organização deve estar atenta as instalações industriais e seus equipamentos, ao seu processo produtivo, ao planejamento e controle de produção, qualidade de seus produtos, custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, organização e estrutura da indústria;
- Na função de recursos humanos a preocupação da organização deve ser quanto ao ser humano, programas de recrutamento e seleção, treinamentos,

valorização dos funcionários, rotatividade, absenteísmo, benefícios, programa de cargos e salários, ética, clima organizacional, etc.

Quanto ao aspecto organizacional:

A organização deve considerar alguns fatores importantes como, sua estrutura organizacional, seu processo de planejamento estratégico, políticas, normas e procedimentos internos, capacitação e habilidades de seus gestores, acordos sindicais, vendas, controle de qualidade, sistema de informação, projetos para novos produtos, extensão do seu mercado, entre outros.

Quanto ao processo:

A organização/empresa deve conhecer a abrangência do processo, avaliando a organização como um todo, conhecendo da parte do seu processo, suas áreas, setores, departamentos e seus colaboradores.

Quanto ao controle:

A organização deve verificar qual é o seu nível de controle do sistema, se seu controle é eficiente, eficaz e/ou efetivo.

Quanto aos critérios:

A organização deve avaliar seus critérios de classificação dos pontos fortes, fracos e neutros considerando seus históricos, pareceres de colaboradores e gestores, literatura e orçamentos.

Quanto às informações:

A organização deve estabelecer quais serão as fontes de informações para sua análise interna, e se serão elas coletadas através da observação, diálogo, sistema, questionários, documentos, relatórios, *feeling*, reuniões, indicadores econômicos e financeiros, publicações.

3.4 INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES

3.4.1 Integração das análises do ambiente externo e interno

Após a conclusão das análises do ambiente externo e interno, a organização deve interligar os fatores internos e externos elencados em suas análises e iniciar seu processo decisório na elaboração e/ou adequação de seu planejamento estratégico.

Essa integração faz-se necessária para que a organização antecipe suas ações e possa de forma planejada utilizar estratégias para adequar-se ao ambiente. A integração permite que a organização possa projetar o que ocorrerá de negativo se um ponto considerado fraco em sua análise interna for interligado/relacionado com um fator identificado como ameaça em sua análise externa, ou, como melhor poderá ser aproveitado um ponto considerado forte (análise interna) para usufruir de uma oportunidade identificada no ambiente externo (análise externa).

As organizações dispõem de ferramentas de gestão para auxiliar nessas integrações, como por exemplo, formulários específicos e o modelo SWOT (*Strengths* = Forças, *Weakness* = Fraquezas, *Opportunities* = Oportunidades, *Threats* = Ameaças). As ferramentas de integração não serão objeto de estudo deste trabalho.

4 ESTRATÉGIA

4.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DE ESTRATÉGIA

O objetivo principal da estratégia é estabelecer as diretrizes para que a organização atinja suas metas. A estratégia é baseada diretamente entre a relação organização e ambiente.

De acordo com Oliveira (2001, p. 175) a estratégia em uma organização é uma ferramenta de gestão que visa à adequação contínua de seus recursos, sejam eles financeiros, físicos ou humanos em busca da redução das ameaças e melhor aproveitamento das oportunidades.

A formulação ideal da estratégia para uma organização deve ser uma alternativa inteligente, factível e com pouco dispêndio de recursos financeiros, porém, sem deixar de ser inovadora e sagaz. Independente de quais forem às metas e objetivos da organização a estratégia deve corresponder a dispositivos que conduzam à ações que possibilitem da melhor maneira possível sua concretização.

4.1.1 Estratégia e suas definições

Segundo Oliveira (2001, p. 177), a estratégia é definida como “o caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios ou objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.”

O autor em seu livro cita outras definições:

Determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação de recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER, 1962);

Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (MINTZBERG, 1983);

Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes (OHMAE, 1985).

4.1.2 Tipos de estratégias

Segundo Oliveira (2001, p. 180-187), a organização deve determinar o tipo de estratégia que será adotada por ela de acordo com sua situação, ou seja, de acordo com o que deseja alcançar ao longo do tempo, para o autor são tipos de estratégia:

4.1.2.1 Estratégia de sobrevivência

Essa estratégia deve ser adotada quando a organização estiver em condições extremas de inadequação no mercado. A estratégia de sobrevivência consiste na redução de custos e desinvestimento.

4.1.2.2 Estratégia de manutenção

Essa estratégia deve ser adotada quando a organização esta ou aguarda passar por dificuldades. A estratégia de manutenção pode dividir-se em três outras estratégias: Estabilidade (estado de equilíbrio), Nicho (domínio de um segmento) e Especialização (liderança no mercado).

4.1.2.3 Estratégia de crescimento

Essa estratégia deve ser adotada quando a organização estiver em condições favoráveis. A estratégia de crescimento pode apresentar-se como estratégia de inovação (desenvolvimento de novos produtos), internacionalização (mercado externo), *joint venture* (associação com outras) e expansão (crescimento e investimento).

4.1.2.4 Estratégia de desenvolvimento

Essa estratégia deve ser adotada quando a organização estiver em condições ideais, onde, os pontos fortes e oportunidades destacam-se. A estratégia

de desenvolvimento pode seguir várias direções dependendo do que a organização procura como desenvolvimento de:

- Mercado – busca por novos mercados geográficos ou novos segmentos do mercado;
- Produtos e serviços - busca por maiores vendas diante do oferecimento de produtos e/ou serviços de melhor qualidade;
- Financeiro – busca por associação ou fundição entre empresas que normalmente possuem condições inversas, ou seja, uma possui recursos financeiros, porém, poucas oportunidades no ambiente e assim vice-versa;
- Capacidade – busca por associação entre organizações/empresas onde uma possui tecnologia e a outra possui oportunidades;
- Estabilidade – busca por associação entre organizações que procuram desenvolvimento mercadológico uniforme.

No entanto o autor afirma que a principal estratégia do desenvolvimento de uma organização é a diversificação.

Para Ansoff (1977) *apud* Oliveira (2001, p. 185-186) a organização deve iniciar o processo de diversificação quando:

- Começar a ter dificuldades em cumprir suas metas devido às oscilações dos ambientes internos e externos provocados pela saturação de mercados, pouca oportunidade de investimento no atual segmento e/ou baixa taxa de retorno de projetos de ampliação e expansão;
- Mensurar na diversificação uma condição de retorno e desempenho mais atraente do que para outros projetos de estratégias;
- Possuir recursos, após ter investido em sua permanência saudável no mercado; e
- Não obtiver informações consistentes para comparar sobre expansão ou diversificação, neste caso, a deve-se decidir por diversificação devido a falta de informação do segmento atual.

4.1.2.4.1 Análise da diversificação

Segue alguns aspectos da análise da diversificação:

Horizontal – a estratégia da diversificação horizontal consiste na compra ou associação de organizações similares mantendo a familiaridade dos negócios. A organização na diversificação horizontal ganha no desempenho comercial e normalmente divide-se em departamentos diversificados para atuar em atividades distintas e especializadas e assim melhor interagir com os fatores ambientais;

Vertical - a estratégia de diversificação vertical consiste na produção de novos produtos e/ou serviços que se encontre dentro o seu mercado de suprimentos e o de consumidores de algo produzido atualmente pela organização. A organização investe para controlar sua seqüência de produção e comercialização, porém, a diversificação vertical torna a organização suscetível às variações ambientais por torná-la dependente de apenas um segmento;

Concêntrica – a estratégia de diversificação concêntrica consiste na diversificação de produtos com a utilização da mesma tecnologia e força comercial, tornando a organização mais flexível por oferecer opções aos consumidores;

Conglomerativa – a estratégia de diversificação conglomerativa consiste na diversificação de negócios em que a organização não utiliza a tecnologia e força comercial existente e sim aposta em outros segmentos de mercado, promovendo flexibilidade estratégica;

Interna – a estratégia de diversificação interna consiste na diversificação espelhada nos fatores internos com pouca influência dos fatores externos;

Mista - a estratégia de diversificação mista consiste na adoção e/ou junção de vários tipos de diversificação ao mesmo tempo pela organização desde que não sejam contrárias umas das outras.

4.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A elaboração da estratégia é um dos elementos cruciais para a organização no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.

Oliveira (2001, p. 194) afirma que na elaboração da estratégia primeiramente devem ser considerados três importantes aspectos:

- O ambiente interno com todos os seus recursos, pontos fortes, fracos ou neutros;
- O ambiente externo com todas suas oportunidades e ameaças e, constante mudança; e
- A integração entre organização e ambiente em busca de adequação e alinhamento.

Também é importante o questionamento e análise de estratégias anteriores, e para isso a organização deve manter um histórico de informações sobre os resultados apresentados por essas estratégias, bem como, compará-los com informações de seus concorrentes.

A elaboração da estratégia não é um processo simples e depende de fatores e situações que permanecem em constante mutação, sua complexidade está relacionada à existência de objetivos intangíveis, riscos e incertezas, múltiplos interesses, decisões demasiadamente longas, fatores contingenciais, entre outros.

No entanto, sua elaboração consiste no levantamento de recursos disponíveis, no planejamento de sua implementação e na discriminação dos recursos necessários e que terão de ser obtidos no ambiente externo. A viabilidade da estratégia é avaliada de acordo com a consistência dos recursos disponíveis, com sua mobilidade perante as oscilações e mutações do ambiente e sua capacidade de adequação diante aos objetivos da organização.

4.2.1 Características da elaboração da estratégia

Mintzberg (1971) *apud* Oliveira (2001, p. 196) menciona algumas características da elaboração da estratégia:

- A estratégia se modifica constantemente de acordo com as decisões tomadas pela organização;

- A estratégia resulta de duas situações: de algumas decisões motivadas por problemas impostos a organização (estratégias de solução de problemas) ou quando a organização busca por oportunidades (estratégias de procura de novas alternativas);
- Decisões estratégicas não são planejadas, elas são tomadas no momento em que as oportunidades ou ameaças surgem, portanto, as decisões estratégicas estão relacionadas aos fatores contingenciais;
- A integração de decisões estratégicas distintas em uma única estratégia é um processo complexo, pois ameaças e oportunidades surgem inesperadamente;
- As análises de questões estratégicas são de difícil elaboração, tornando as opções de resolução de problemas e suas conseqüências sem precisão;
- Não existe uma única forma de escolha de estratégia, cada escolha é uma incerteza;
- A organização oscila entre a busca por oportunidades e a eliminação de ameaças à medida que elas surgem.

4.2.2 Escolha da estratégia

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 102) a escolha da estratégia enquadra-se em duas categorias: a estratégia a nível de negócio e a estratégia a nível corporativo.

A estratégia a nível de negócio busca por vantagem competitiva em um único mercado e divide-se em estratégia em liderança sem custo e estratégia em diferenciação de produto, essas estratégias são também conhecidas como estratégias de negócio genéricas. Já a estratégia a nível corporativo busca a vantagem competitiva operando simultaneamente em diversos mercados e divide-se em estratégia de integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusões e aquisições.

4.3 ESTRATÉGIA A NÍVEL DE NEGÓCIO

4.3.1 Estratégia de negócio de liderança sem custo

A adoção desta estratégia faz com que a organização concentre seus esforços na redução de custos, porém sem deixar que a qualidade de seus produtos seja afetada, permitindo que a organização insira seus produtos no mercado com preços mais baixos que os da sua concorrência, assim, obtendo vantagens competitivas.

As organizações mesmo que fabricantes de produtos similares podem e normalmente apresentam diferentes custos, essa diferença está atrelada a fatores como: diferenças de tamanho e economias de escala, diferenças de tamanho e deseconomias de escala, diferentes experiências e economias de curva de aprendizado, acesso diferenciado a insumos produtivos e vantagens tecnológicas independentes de escala.

No entanto, para que a organização possa perceber e identificar suas vantagens competitivas é necessário que esteja internamente organizada, pois, a implementação de uma estratégia exige obrigatoriamente o envolvimento da estrutura organizacional adequada.

4.3.1.1 Estrutura organizacional e liderança sem custo

No processo de implantação de qualquer estratégia é estritamente necessária a adoção de uma estrutura organizacional compatível com os interesses da organização para com a estratégia estabelecida.

Para implantação de estratégias a nível de negócio as organizações utilizam a estrutura organizacional conhecida como, estrutura organizacional funcional, também chamada de estrutura em forma de U. Portanto, a organização que decidir implementar a estratégia de liderança sem custo, provavelmente irá adotar a estrutura organizacional funcional.

A estrutura organizacional funcional ou estrutura em forma de U (a letra U significa “unitário”) divide toda a estrutura da organização em funções ou departamentos que serão gerenciados/controlados por um único indivíduo funcional, normalmente conhecido como gerente. Nessa estrutura todo o conjunto de indivíduos funcionais ou gerentes, reportam-se a apenas uma pessoa (multifuncional), que pode ser titulado como presidente, diretor, fundador, etc.

A função dessa pessoa multifuncional é estruturar a estratégia da organização e implementá-la através da gestão das funções e dos indivíduos funcionais (gerentes), garantindo que as funções da organização estejam devidamente alinhadas com sua estratégia, desse alinhamento entre funções e estratégia dependerá o sucesso da estratégia implementada.

Para Barney e Hesterley (2007, p. 121), quando a estrutura organizacional funcional ou estrutura em forma U é utilizada para implementar uma estratégia de liderança em custo, a organização deve:

Quanto à estrutura organizacional:

- Possuir poucos níveis de estrutura de reporte;
- Manter relações de reporte simples;
- Manter quadro executivo enxuto;
- Focar em pequenas funções de negócio.

Quanto aos sistemas de controle gerencial:

- Controlar criteriosamente sistemas de custos;
- Possuir metas de custo quantitativas;
- Supervisionar estritamente custos de mão-de-obra, matéria prima, estoque e outros;
- Manter uma filosofia de liderança de custo.

Quanto a políticas de remuneração:

- Recompensar as reduções de custos;

- Dar incentivos aos colaboradores para que se envolvam na redução de custos.

4.3.2 Estratégia de negócio de diferenciação de produto

A adoção da estratégia de negócio de diferenciação de produto faz com que a organização persiga obter a vantagem competitiva baseada no aumento do valor percebido de seus produtos e/ou serviços, em relação ao valor percebido dos produtos e/ou serviços similares ou substitutos de outras organizações (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 131-132).

Apesar das organizações que utilizam a estratégia de negócio de diferenciação de produtos tentarem a valorização de seus produtos através da modificação de suas características objetivas, o que realmente rege essa valorização são os conceitos e opiniões dos clientes/consumidores.

Portanto, a vantagem competitiva de determinada organização baseada na valiosidade de seus produtos e/ou serviços está estritamente ligada à percepção do cliente/consumidor.

Sendo assim, pode-se afirmar que a diferenciação de produto é uma questão de percepção, porém, as organizações podem e devem utilizar de artifícios de diferenciação para tentar influenciar essas percepções do cliente/consumidor.

Os artifícios mais comuns utilizados estão relacionados a atributos dos produtos e serviços, relações entre a organização e seus clientes e associações internas ou entre organizações. Esses artifícios de diferenciação ou bases de diferenciação também devem ser utilizados pela organização como meios de eliminação de ameaças e otimização de oportunidades.

A estratégia de negócio de negócios de diferenciação de produto é vantajosa a partir do momento em que a organização pode elevar o preço de seus produtos e/ou serviços acima do ofertado no mercado pelos seus concorrentes.

4.3.2.1 Estrutura organizacional e diferenciação de produto

A implementação da estratégia de negócios de diferenciação de produto requer que a organização esteja focada em inovação, criatividade e performance do produto, para isso, deve estar adequadamente estruturada.

A estratégia de diferenciação de produto também é implementada com a utilização da estrutura organizacional funcional ou estrutura em forma de U, porém de uma forma mais complexa que a utilizada pela estratégia de liderança sem custo.

Essa estrutura é composta por equipes interfuncionais e interdivisionais que reúnem colaboradores de diferentes negócios e departamentos funcionais para juntos desenvolverem um novo produto.

A organização que desenvolve equipes interfuncionais e interdivisionais transformam sua estrutura organizacional em uma espécie de estrutura matricial, onde um indivíduo se reporta para mais de um superior imediato (supervisor, gerente, chefe) simultaneamente por determinado período de tempo.

Reportar-se a vários “chefes” ao mesmo tempo, por mais que seja por determinado período de tempo não é uma tarefa fácil, assim, existe outra forma de utilizar a equipe interfuncional e interdivisional, eximindo-a de qualquer responsabilidade, ou seja, deixando-a isoladamente no desenvolvimento de diferenciação de um produto, essa estrutura de equipe é conhecida como “equipe gambá”.

Segundo Barney e Hesterley (2007, p. 147), quando a estrutura organizacional funcional ou estrutura em forma U é utilizada para implementar uma estratégia de diferenciação de produto, a organização deve:

Quanto à estrutura organizacional:

- Possuir equipes interfuncionais e interdivisionais de desenvolvimento de produto;
- Desenvolver estruturas matriciais complexas;
- Estruturar equipes isoladas de esforços criativos intensos.

Quanto aos sistemas de controle gerencial:

- Elaborar diretrizes amplas de tomada de decisão;

- Possuir liberdade gerencial na gestão dessas diretrizes;
- Manter políticas de experimentação.

Quanto a políticas de remuneração:

- Dar recompensas por assumir riscos, não punir por falhas;
- Recompensar pela criatividade;
- Mensurar o desempenho multidimensional.

4.4 ESTRATÉGIA A NÍVEL CORPORATIVO

4.4.1 Estratégia de integração vertical

A adoção da estratégia corporativa de integração vertical consiste no cumprimento dos estágios da cadeia de valor da organização.

A cadeia de valor de uma organização é o conjunto de atividades que devem ser executadas para colocar um produto a disposição do consumidor final, portanto, a estratégia corporativa de integração vertical se resume na quantidade de etapas na cadeia de valor que a organização deve internamente executar.

A organização pode desenvolver dois tipos de integração vertical, a integração vertical para trás que consiste na sua aproximação do início da cadeia de valor (fontes de matéria-prima) ou a integração vertical para frente que consiste na sua aproximação do fim da cadeia de valor (interação com consumidor final).

A estratégia de integração vertical pode promover vantagens competitivas da seguintes formas: reduzindo ameaças de oportunismo, explorando seus recursos e capacidades, e sob o aspecto da flexibilidade.

Segundo Barney e Hesterley (2007, p. 183):

A integração vertical pode criar valor... Primeiro, reduzindo ameaças oportunistas dos compradores e fornecedores de uma empresa em qualquer investimento... Segundo, permitindo que uma empresa explore seus recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar... Terceiro, sob condições de baixa incerteza. Sob alta incerteza, a integração vertical

pode comprometer uma empresa a um curso de ação custoso de reverter, e a flexibilidade de uma abordagem sem integração vertical pode ser preferível (BARNEY e HESTERLEY, 2007).

4.4.1.1 Estrutura organizacional e integração vertical

A implementação da estratégia a nível corporativo de integração vertical requer normalmente que a organização adote a estrutura organizacional funcional, ou também conhecida como estrutura em forma de U.

O diferencial predominante na estrutura organizacional funcional ou em forma de U na estratégia de integração vertical é que toda e qualquer decisão de integração vertical tomada pela organização reflete e/ou redefine sua estrutura.

Na estrutura organizacional funcional o individuo multifuncional (diretor, presidente) além de estruturar e implementar a estratégia, possui outras responsabilidades como, decidir sobre as funções que terão ou não integração vertical, no entanto, sua principal responsabilidade é a solução de conflitos, estes, são comuns na estrutura de integração vertical.

Para auxiliar na solução de conflitos o individuo multifuncional detém de duas importantes ferramentas, o processo de orçamento e o processo de comitê gerencial de supervisão.

Orçamento – ferramenta de controle (custos e receitas), forte indicador de desempenho dos gestores, permitindo mensurar suas habilidades no atingimento de metas, freqüentemente é utilizado como fator de incentivo profissional (salários e benefícios);

Comitê gerencial – ferramenta de controle de gestão que pode ser formado por executivos, voltados à avaliação de desempenho de curtíssimo prazo baseados no orçamento e/ou formado pelos gestores das áreas funcionais voltados a avaliação de desempenho de maior prazo baseado nos investimentos estratégicos.

4.4.1.2 Política de remuneração e integração vertical

Na estratégia de integração vertical a remuneração pode estar diretamente ligada ao orçamento e no atingimento de suas metas.

Barney e Hesterley (2007, p. 180), mencionam três tipos de remuneração dependendo da abordagem da integração vertical adotada pela organização, como:

- 1) Abordagem do oportunismo - salário, bônus em dinheiro e/ou stock grants por desempenho individual;
- 2) Abordagem de capacidade – bônus em dinheiro e/ou stock grants por desempenho corporativo ou de grupo;
- 3) Abordagem de flexibilidade – gratificações por desempenho individual, corporativo e/ou de grupo.

4.4.2 Estratégia de diversificação corporativa

A estratégia de diversificação corporativa é adotada por organizações que atuam em múltiplos setores ou mercados ao mesmo tempo. Essa estratégia pode ser classificada em estratégia de diversificação corporativa limitada, relacionada ou não relacionada.

A organização adota a estratégia de diversificação corporativa limitada quando seu ramo de negócio for único ou predominante em um único setor ou mercado geográfico.

Na adoção da estratégia de diversificação corporativa relacionada, a qual pode ser restrita ou vinculada, a organização possui menos renda de um único negócio e os demais compartilham vínculos e atributos. Já na adoção da estratégia de diversificação corporativa não relacionada à organização obtém menor renda de um único negócio e quase não possui vínculos e atributos com outros negócios (BARNEY E HESTERLEY, 2007, p. 190).

A vantagem competitiva obtida através da implementação da estratégia de diversificação corporativa visa à redução de custos e maximização das receitas com base do aproveitamento das economias de escopo operacional, financeiro e incentivos aos colaboradores voltados a diversificação.

4.4.2.1 Estrutura organizacional e diversificação corporativa

A estrutura organizacional normalmente utilizada na implementação da estratégia de diversificação corporativa é a estrutura organizacional multidivisional, também denominada como estrutura organizacional em forma de M.

A estrutura organizacional multidivisional consiste na divisão da organização em unidades de negócio, também conhecidos como centros de lucros e perdas, essas unidades de negócio na organização multidivisional acabam por adotar individualmente características da estrutura organizacional funcional.

O topo da pirâmide da estrutura organizacional multidivisional normalmente é gerido por um conselho de administração, seguido por um executivo sênior ligado a um staff corporativo e responsável pela coordenação dos gerentes que por sua vez, gerem as divisões ou centros de lucros e perdas.

A estrutura organizacional multidivisional ou em forma de M, deve contar com recursos de auxílio a gestão, as principais são:

- Avaliação de desempenho das divisões ou centros de lucro ou perdas, através de indicadores contábeis e econômicos;
- Alocação de capital corporativo, através do orçamento base-zero;
- Transferência de produtos intermediários, através de um sistema de preço de transferência.

4.4.2.2 Política de remuneração e diversificação corporativa

Na estratégia de diversificação corporativa a política de remuneração não está relacionada com o desempenho econômico da organização.

Estudos demonstram que a remuneração (salário) de um colaborador de alto escalão na estrutura organizacional de organizações diversificadas é praticamente igual ao de outros que exercem a mesma função em outras organizações também diversificadas, independente da performance econômica apresentada, ou seja, se a

organização apresenta altos índices de lucratividade ou obtém perdas substanciais em seus resultados a faixa salarial mais bônus permanece sem conexão.

É comum as organizações diversificadas não oferecerem bônus em dinheiro, mais sim em ações e/ou opções em ações da própria organização.

4.4.3 Estratégia de alianças ou alianças estratégicas

A implementação da estratégia de alianças ou alianças estratégicas consiste na parceria entre duas ou mais organizações no intuito de promover benefícios mútuos.

As alianças estratégicas podem ser classificadas em três grupos distintos: alianças sem participação acionária, aliança com participação acionária e joint-ventures.

A aliança sem participação acionária resume-se na cooperação entre organizações para desenvolvimento, produção e venda de produtos e/ou serviços administrados através da firmação de acordos e contratos entre as partes.

Na aliança com participação acionária a cooperação é firmada através de investimentos atrelados a participação acionária. Já numa joint-venture a cooperação das organizações vêem da criação e investimento em uma nova e distinta organização, onde quaisquer resultado financeiro apresentado é proporcionalmente dividido.

A vantagem competitiva na adoção de alianças estratégicas pode ser uma fonte de sustentabilidade para as organizações, no entanto, a cooperação é algo difícil de administrar.

4.4.4 Estratégia de fusões e aquisições

A adoção da estratégia de fusões e aquisições é uma forma interessante da organização atingir suas metas de integração vertical e diversificação.

O termo fusão é utilizado quando organizações de porte compatível adquirem determinado percentual dos ativos uma da outra de forma simultânea,

normalmente nessas fusões as organizações apresentam desempenho econômico-financeiro semelhantes, mais sempre uma predominará na gestão dos interesses de ambas.

O termo aquisição é utilizado quando uma organização adquire/compra outra, essa compra pode ser total, parcial ou de participação controladora dos ativos, normalmente organizações de grande porte adquirem organizações menores.

Embora haja diferenças entre fusões e aquisições os processos acabam sendo semelhantes, por tratar se da consolidação de organizações.

As organizações que utilizam de fusões ou aquisições como estratégia em busca de vantagem competitiva muitas vezes recebem apenas a equiparação competitiva.

De acordo com Barney e Hesterley (2007, p. 299), geralmente as fusões ou aquisições geram valor a organização, no entanto, esse valor é absorvido pelos acionistas da empresa-alvo. É comum que grande parte das fusões e aquisições não gere lucros econômicos para a compradora, porém, a justificativa para o grande número de transações deste gênero é o desejo de sobrevivência das organizações, a disponibilidade de fluxo de caixa, a arrogância gerencial, entre outras.

Para que a organizações obtenha realmente vantagem competitiva com a adoção dessa estratégia é preciso que a mesma tenha valor, seja rara, possua particularidades, de difícil imitabilidade e que a organização-alvo possua recursos de interesse estratégicos não explorados.

4.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A avaliação da estratégia consiste na averiguação dos resultados atingidos pela organização após sua implementação. Essa averiguação é baseada no alcance de metas e objetivos estabelecidos relacionados à estratégia em avaliação.

No entanto, é válido mencionar que a avaliação da estratégia não deve ser feita somente após sua implementação, essa análise deve ser feita principalmente antes da implementação, no momento de sua escolha.

Neste contexto, é importante mencionar alguns fatores de adequação da estratégia que devem ser a serem considerados/analizados:

- Adequação aos fatores internos da organização, como, ao clima organizacional e a sua cultura;
- Adequação aos fatores externos da organização, possuir flexibilidade e capacidade de alinhamento com as mudanças constantes do ambiente externo;
- Adequação a missão, propósitos e objetivos da organização;
- Adequação aos recursos disponíveis;
- Adequação ao nível de risco aceitável pela organização;
- Adequação ao período para alcance os objetivos estabelecidos;
- Adequação as expectativas dos acionistas ou proprietários.

4.5.1 Controle e avaliação de desempenho do planejamento estratégico

O controle e avaliação do desempenho do planejamento estratégico consiste no acompanhamento da performance do sistema através do comparativo entre o realizado e o programado, priorizando os objetivos e metas, e avaliando as estratégias e políticas adotadas pela organização.

A principal função do controle e da avaliação do planejamento estratégico é munir os gestores da organização de informações relevantes de mensuração dos resultados atingidos mediante a execução das ações planejadas, de forma que esses gestores tomadores de decisão possam com antecedência e se necessário adequar sua estrutura organizacional ou seu planejamento estratégico, para garantir o sucesso da estratégia adotada.

Para que o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico seja efetivo, a organização precisa definir um sistema confiável de gestão da informação que possibilite o acompanhamento e análise dos seus objetivos, metas, estratégias e projetos

Segundo Oliveira (2001, p. 242) antes de iniciar o processo de controle e avaliação de desempenho do planejamento estratégico é muito importante avaliar o fator humano, aspectos como motivação, capacidade, informação e tempo.

Com relação a:

- Motivação – nível de entendimento e aceitação, sistema de recompensa baseado em desempenho;
- Capacidade – habilitação e capacitação para desempenhar a função de controle e avaliação;
- Informação – consistência de dados e ferramentas de controle e ciência dos envolvidos no controle;
- Tempo – os colaboradores dos mais diferentes níveis, despendem de tempo para desempenho da função.

Entretanto, é comum e até mesmo esperado que a organização encontre dificuldades no controle e avaliação de desempenho do planejamento estratégico, pois, a análise das mudanças de cenário após implementação do planejamento estratégico pode ser de difícil mensuração.

No entanto, a organização deve estar ciente que o planejamento estratégico não é a solução de todos os seus problemas e sim uma ferramenta de auxílio a gestão que permite o seu autoconhecimento e uma visualização de futuro.

4.5.1.1 Objetivos do controle e avaliação de desempenho

Os principais objetivos do controle e avaliação de desempenho do planejamento estratégico são:

- Identificação de problemas, erros ou falhas para que possam ser corrigidos;
- Fazer com que resultados atingidos estejam próximos do almejado/planejado;
- Verificação se a estratégia esta adequada e atingindo resultados positivos;
- Servir de ferramenta gerencial no processo de tomada de decisão.

As informações obtidas neste processo podem e devem ser utilizadas como uma ferramenta gerencial, auxiliando na correção e/ou reforço do desempenho obtido, na informação da necessidade de adequação da estratégia, na proteção dos ativos, na averiguação da utilização dos recursos, entre outros.

Portanto, é de extrema importância que essas informações sejam consistentes e confiáveis, para isso a organização deve considerar alguns aspectos como: os tipos, a frequência, a qualidade, e as fontes de informações, para então torná-las válidas no processo decisório.

5 TEORIA CONTINGENCIAL

5.1 CONCEITOS DA TEORIA CONTINGENCIAL

De acordo com Espejo (2008, p. 29), a teoria contingencial está estruturada com base em diretrizes que auxiliam sua visão organizacional, seu surgimento ocorreu em consequência da análise de decisões tomadas decorrentes de fatores contingenciais, tendo como ascendência teorias precedentes.

Morgan (1996) *apud* Oliveira e Kovacs (2006, p. 2), define “a teoria da contingência é definida como adaptação da organização ao ambiente”.

Na teoria contingencial ou teoria da contingência, a observação e análise do ambiente interno e externo da organização são fatores direcionadores e de crucial importância na tomada de decisão.

5.1.1 Teoria contingencial e teoria sistêmica

A teoria contingencial teve seus preceitos influenciados pela teoria sistêmica que contempla a organização como um sistema constituído por vários subsistemas, ou seja, a organização em si dividida em setores, áreas ou departamentos interligados que se relacionam e cooperam como um todo (ambiente interno), e esse conjunto interage com o meio que os cerca (ambiente externo).

Segundo Espejo (2008, p. 28), a organização interage com o ambiente por uma questão de sobrevivência, buscando adequar-se aos fatores contingenciais internos e externos que podem a qualquer momento suprimi-la.

5.2 ASPECTOS AMBIENTAIS NA TEORIA CONTINGENCIAL

Os fatores ambientais são mencionados na teoria contingencial como norteadores do processo decisório de uma organização, no entanto os fatores

ambientais são variáveis de alta complexidade que exigem da organização esforços e constante adequação para o alcance efetivo de suas metas e objetivos.

A princípio as organizações preocupavam-se apenas com seu ambiente interno e suas oscilações, somente após o surgimento da teoria contingencial as organizações notaram o quanto os fatores externos as influenciavam e como o conjunto de análises ambientais internas e externas poderia facilitar e melhorar seu processo decisório promovendo o alinhamento estratégico organizacional.

5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA CONTINGENCIAL

Por décadas inúmeros estudiosos em contabilidade defendem a utilização da teoria contingencial em conjunto com técnicas contábeis pressupondo que há grande quantidade de variáveis que devem ser considerados para que a organização atinja seus objetivos (ESPEJO, 2008, p. 35).

De acordo com o explicitado por Espejo (2008), a seguir serão relatadas algumas pesquisas de diversos autores sobre a influência da teoria contingencial nos estudos contábeis.

5.3.1 Estudo sobre ambiente e estrutura

De acordo com Burns e Stalker (1961) *apud* Espejo (2008, p. 36), a pesquisa dos autores apresenta uma abordagem contingencial sobre o ambiente e a estrutura de uma organização, baseados em um estudo de caso dividiram a estrutura organizacional em dois tipos: estrutura mecanicista e orgânica, onde:

- Mecanicista - caracterizada como uma estrutura centralizadora, e a
- Orgânica - caracterizada como uma estrutura menos rígida.

Essa teoria foi revisada por outros autores, que destacaram que a estrutura organizacional está diretamente relacionada com fatores ambientais e que uma organização com ambiente menos turbulento requer uma estrutura organizacional

vertical (mecanicista) da mesma forma que uma organização com ambiente mais turbulento exige uma estrutura organizacional horizontal (orgânica).

Espejo (2008, p. 37), destaca ainda outros autores (WATERHOUSE E TIENESSEN, 1978), que demonstraram “[...] que a estrutura de uma organização depende do contexto no qual ela opera e que a adoção de estruturas alternativas exige que mecanismos de controles acompanhem essas mudanças”.

Neste contexto Ouchi (1979) *apud* Espejo (2008, p. 37), relatando sobre estrutura organizacional afirma que o principal desafio de uma organização é fazer com que os objetivos individuais e pessoais dos empregados sejam alinhados com os objetivos da organização.

Na busca por vantagem competitiva ou até mesmo por sobrevivência a abordagem contingencial salienta as oscilações da estrutura organizacional como forma de transpor as imposições ambientais. Outro desafio das organizações é identificar quais aspectos estruturais devem ser alterados para que haja adequação em conformidade com os fatores ambientais.

Segundo os estudos de Lawrance e Lorsch (1967) *apud* Espejo (2008, p. 42), organizações que promovem o alinhamento estratégico entre a estrutura organizacional e o ambiente apresentam melhor performance do que organizações que se mantêm estáticas as variações ambientais.

5.3.2 Estudo sobre estrutura e estratégia

Chandler (1962) *apud* Espejo (2008, p. 38), foi um ícone nos estudos sobre teoria contingencial, o autor defendeu a tese de que a formação da estrutura organizacional esta diretamente relacionada à estratégia implementada pela organização.

A estratégia e a estrutura organizacional são respectivamente definidas por Chandler (1962) *apud* Espejo (2008, p. 38) como:

“[...] a determinação de objetivos organizacionais de longo prazo, e a adoção de cursos e de ação de alocação de recursos necessários para esses objetivos”.

“[...] o desenho de uma organização no qual o empreendimento é administrado. Esse desenho, se formalmente ou informalmente definido, tem dois aspectos. Inclui primeiro, as linhas de autoridade e comunicação

entre os distintos escritórios administrativos e diretores e, segundo, as informações e dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade (CHANDLER, 1962, p. 13 e 14).

Neste sentido, a estrutura organizacional proposta por Chandler permite que as informações circulem por toda a organização seguindo as premissas da estratégia adotada, possibilitando agilidade na tomada de decisão e avaliação da performance da organização.

Na atual conjuntura onde as variações do ambiente tornam-se a cada dia mais dinâmicas e uma vez que não existe uma configuração de estrutura única e infalível, as organizações por uma questão de continuidade devem promover a adequação estratégica de sua estrutura organizacional.

De acordo com Espejo (2008, p. 39), “à medida que os responsáveis pela formulação estratégica analisam o ambiente constantemente, a estratégia deve ser ajustada para que a organização reaja, ou seja, proativa a situação vigente.”

5.3.3 Estudo sobre ambiente e estratégia

Espejo (2008, p. 45) em sua pesquisa menciona alguns autores que destacam a importância das variáveis contingenciais relacionadas às incertezas do ambiente e respectivamente a formulação e adequação da estratégia. Esses autores como Davila (2000) e Rejc (2004), relacionaram algumas variáveis ambientais com indicadores de desempenho de uma organização e constataram que fatores ambientais não se tornam significativos nesse processo, porém, os fatores contingenciais como tecnologia e estratégia são cruciais.

Neste sentido a tecnologia corresponde à agilidade e capacidade de resposta da organização perante as dificuldades detectadas em seu dia-dia, essa gama de informações de alta confiabilidade norteia a organização para o alinhamento/adequação estratégica, influenciando significativamente a performance da mesma.

5.4 FIT ESTRATÉGICO E TEORIA DA CONTINGÊNCIA

O fit estratégico ou adequação/alinhamento estratégico está diretamente relacionado à teoria de contingência, Gerra (2007) *apud* Junqueira (2010, p. 24), menciona que, quanto mais a organização consegue adequar os fatores contingenciais ambientais a sua estrutura organizacional maior e melhor se torna a sua performance.

Para Donaldson (1999) *apud* Junqueira (2010, p. 30), quanto maior for à influência da contingência e resistência a adaptações da estrutura da organização, maior sua perda de desempenho, ou seja, variações nos fatores contingenciais propiciam a organização perda do seu *fit* caso sua estrutura mantenha-se estática a essas variações, este desalinhamento ou inadequação favorece a redução de sua performance.

Espejo (2008, p. 51), afirma que o bom desempenho de uma organização esta relacionado com o alinhamento (*fit*) entre a estratégia da organização e as variáveis contingenciais.

Neste sentido *fit* consiste no alinhamento ou adequação entre os diversos fatores contingenciais, relacionando fatores ambientais com diferentes estruturas organizacionais. O alinhamento contingencial pode ser acometido sobre três aspectos, são eles: seleção, interação e sistemas.

- 1) Seleção – o *fit* contingencial é subentendido como coerência e conformidade entre o ambiente e a estrutura organizacional;
- 2) Interação – o *fit* é entendido como um ato de permuta entre parceiros organizacionais, visando mutuamente melhor performance;
- 3) Sistemas – o *fit* é resultado de coerência/concordância interna entre inúmeras variáveis contingenciais e inúmeras particularidades estruturais.

Seguindo este contexto várias abordagens contingenciais asseguram que o alinhamento entre a estrutura organizacional e as variáveis contingenciais promove significativa melhora de performance das organizações.

De acordo com Donaldson (2001) *apud* Junqueira (2010, p. 33 e 34) o estudo contingencial revela três fatores pertencentes à maioria das distintas

abordagens, o primeiro fator é a combinação entre contingência e estrutura organizacional, o segundo é a sucessão de alterações nos fatores contingenciais e recíprocas alterações na estrutura organizacional e o terceiro é o alinhamento da estrutura contingencial refletindo diretamente a performance organizacional.

Com base nesses fatores o autor apresenta uma teoria que ficou conhecida como SARFIT (*structural adaptation to regain fit* ou teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação).

De acordo com Junqueira (2010, p. 36), a teoria SARFIT de Donaldson propõe um modelo de alinhamento estrutural que relata às alterações na estrutura organizacional como reflexo as alterações das inúmeras variáveis contingenciais ligadas à organização em busca da adequação/alinhamento (*fit*). Essa teoria vai adiante propondo análises integradas das variáveis contingenciais e suas conseqüências na estrutura e performance das organizações.

5.5 MEDIDAS DE PERFORMANCE ESTRATÉGICA

Segundo Chenhall (2005) *apud* Espejo (2008, p. 60 1e 61), uma forma de gestão de grande ajuda no processo de tomada de decisão é a capacidade integrativa da informação em uma organização. Chenhall (2005) descreve a capacidade integrativa de duas maneiras, a primeira de forma genérica envolvendo aspectos da cadeia de valor e a segunda na forma de medição de desempenho da organização, relacionados com finanças, clientes, negócios, entre outros.

Um exemplo de modelo de sistema de medida de performance muito utilizado pelas organizações é o *Balanced Scorecard* ou Painel balanceado de indicadores, este modelo consiste no acompanhamento de indicadores de desempenho sob as perspectivas financeira, clientes, processos internos, e crescimento e aprendizado. No entanto, o *balanced scorecard* não é objeto de estudo deste trabalho.

Chenhall foi autor de outro modelo estrutural no intuito de demonstrar que os sistemas de performance estratégica podem adequar a organização com a estratégia que a norteia rumo a vantagem competitiva organizacional e proveito estratégico (CHENHALL, 2005, *apud* ESPEJO, 2008, p. 61).

Espejo (2008, p. 61-64) cita vários autores (HENRI, 2006; HYVONEN, 2007; DEKKER, GROOT E SCHOUTE, 2007), que buscaram em seus estudos explicitar sobre o sistema de medidas de desempenho estratégicas, a seguir será exposto resumidamente parte desses estudos.

Henri (2006) buscou relacionar estratégia, estrutura e os sistemas de controle gerencial sob uma abordagem contingencial de interação e constatou que o uso de uma forma interativa de sistemas de medidas de performance reflete nas escolhas estratégicas da organização.

Hyvonen (2007) buscou relacionar a performance da organização às estratégias de foco ao cliente, às medidas de desempenho e à tecnologia da informação sob uma abordagem de *fit* contingencial, a autora constatou que a tecnologia da informação e estratégia são de extrema importância para uma boa performance da organização e que a combinação entre estratégia com foco no cliente e medidas de desempenho financeiras aliados ao alinhamento (*fit*) contingencial resultam em melhores performances da organização.

Já Dekker, Groot e Schoute (2007) buscaram relacionar particularidades estratégicas, as oscilações ambientais, as competências do negócio, a tecnologia e medidas de performance sob uma abordagem contingencial, os autores constataram que os particularidades estratégicas devem ser ponderados simultaneamente com as competências do negócio exigidas para implementar as diferentes estratégias, com o ambiente externo elegido para realizar suas operações, e com a tecnologia que segue as particularidades dessas estratégias.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa caracteriza-se bibliográfica, tendo em vista, descrever os fatores internos e externos que relacionados devem ser considerados no processo de planejamento estratégico orientando o *fit* estratégico da organização.

A pesquisa bibliográfica é estruturada a partir da apreciação, leitura, análise e interpretação de livros, artigos e documentos disponíveis relacionados ao tema, tendo como principal objetivo investigar e elucidar sobre a holística das variadas contribuições científicas de diversos autores e pesquisadores do tema abordado.

Para Gil (1999), são habilidades de um bom pesquisador, além de conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitude auto-corretiva, imaginação disciplinada, perseverança e paciência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do planejamento estratégico está diretamente ligada à sobrevivência e continuidade da organização, tendo em vista as constantes mudanças dos ambientes internos e externos faz-se necessário o que podemos chamar de reformulação ou adequação ou alinhamento ou *fit* estratégico, com isso as organizações que almejam tornarem-se mais competitivas e desejam garantir sua longevidade frente às mudanças devem passar por um processo de transformação e de aprendizado.

Neste contexto, o planejamento estratégico confirma sua importância como ferramenta de gestão nas organizações, proporcionando mobilidade, inovação, flexibilidade, interação diante as alterações do ambiente, sendo assim, o planejamento estratégico deve ser desenvolvido, mantido e ajustado de acordo com os objetivos, as habilidades e recursos disponíveis visando lucros e sustentação da organização.

O planejamento estratégico busca possibilitar o alinhamento das metas e recursos da organização proporcionando uma direção estratégica e uma visão de futuro, tendo como foco: antecipar, decidir, agir, empreender e criar, sem deixar de monitor o ambiente interno e externo.

De acordo com Oliveira (2001, p.34) o planejamento é um processo contínuo, composto de várias etapas, onde a organização estabelece um cenário futuro desejado e através de um delineamento de ações e decisões busca torná-lo realidade, no entanto, todo esse planejamento sofre permanentes e intensas pressões ambientais internas e externas. A complexidade do planejamento estratégico é inerente a um contexto interdependente e mutável.

Para Drucker (1962) *apud* Oliveira (2001 p.34) "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes".

A relevância do planejamento estratégico está na credibilidade de seus planos, os quais devem ser viáveis com base em hipóteses de um cenário futuro coerente com a realidade de forma que os integrantes da organização respeitem seus aspectos e tornem efetiva sua implementação.

Através da relação entre a empresa e o ambiente o planejamento estratégico pode ser projetado em longo prazo e alinhado quando necessário, dando a organização condições para tomada de decisão diante de oportunidades ou ameaças, reduzindo incertezas e a orientando de forma organizada e sistemática.

A atual conjuntura, diante de um ambiente dinâmico na qual as organizações estão expostas, os fatores internos e externos devem ser criteriosamente considerados no processo decisório das organizações que buscam por melhores performances e vantagens competitivas.

Com base no referencial teórico pode-se observar a relação entre o ambiente, estrutura organizacional e estratégia, exigindo das organizações o *fit*, ou seja, o alinhamento/adequação baseado nas variáveis contingenciais.

O objetivo deste estudo é explicitar sobre os fatores internos e externos que relacionados devem ser considerados no planejamento estratégico orientando o *fit* estratégico, portanto, estruturado na questão do problema pode-se mencionar alguns importantes fatores contingenciais ambientais, bem como exemplificar algumas correlações, no entanto, vale mencionar que o tema deste estudo abrange inesgotáveis possibilidades de pesquisa, deixando para outros pesquisadores oportunidades de aprofundamento.

Espejo (2008, p. 118), em sua pesquisa cita alguns exemplos que podem ajudar a elucidar o exposto acima, mencionando a correlação entre o fator ambiental externo, concorrência por mão-de-obra influenciando os fatores estruturais (ambiental interno) delegação de autoridade de alocação orçamentária (investimentos) e delegação de autoridade na formação de preço. Neste caso um fator contingencial externo (concorrência por mão-de-obra) pode influenciar e/ou promover o *fit* estratégico na organização.

A influência na correlação entre outros fatores ambientais externos respectivamente aos do ambiente interno, podem ser citados conforme segue:

- Atitudes da concorrência - influenciando a formação de preços, decisão por investimentos e propaganda;
- Competição por mão-de-obra – influenciando a delegação de autoridade, diversificação da tarefa, tecnologia de sistemas, remuneração, decisões de ampliação e aplicação de recursos;

- Preferência do clientes/consumidor – influenciando os custos, diferenciação do produto/serviço;
- Inovação tecnologia – influenciando desenvolvimento de novos produtos, controles gerenciais;
- Competição por insumos – influenciando pesquisa e desenvolvimento;
- Alteração na legislação – influenciando delegação de autoridade na seleção de investimentos e aplicação de recursos;

Embasado no pressuposto observa-se a influência de uma variável em outra, sendo que uma variável pode influenciar/afetar uma gama de outras variáveis. Essa correlação influencia diretamente o planejamento estratégico orientando o *fit* estratégico organizacional.

Neste contexto, é correto afirmar que os fatores contingenciais do ambiente externo, tais como, concorrência, competição por mão-de-obra, fornecedores (insumos, máquinas e equipamentos), legislação, política, economia, sindicatos, clientes (preferências do consumidor, fidelidade, poder aquisitivo), suprimentos (competição por insumos, máquinas e componentes), entre outros, possuem relação e influência nos fatores ambientais internos, como, delegação de autoridade, cadeia de valor, departamentalização, investimentos, formação de preços, sistema de informação, comércio eletrônico, cadeia de suprimentos, processos produtivos, qualidade, assistência técnica, diferencial produto/serviço, pesquisa e desenvolvimento, marketing (ligados a estrutura, tecnologia e estratégia). Os reflexos desta relação devem ser analisados e considerados no processo de tomada de decisão, bem como, no planejamento estratégico e conseqüentemente no *fit* estratégico organizacional.

Com base no pressuposto pode-se concluir que a análise dos fatores ambientais internos e externos representa para as organizações a redução das incertezas em seu processo decisório, e que tais análises são cruciais na formulação e implementação do planejamento estratégico e são fundamentais norteadoras do *fit* estratégico, refletindo para as organizações sobrevivência e diferencial em performances.

Pode-se também afirmar que, quanto mais turbulento e dinâmico é o ambiente externo, maior é a preocupação das organizações quanto à formulação e implementação do planejamento estratégico e do *fit* estratégico.

Sendo assim, pode-se confirmar que os fatores contingenciais externos, denominados no decorrer deste trabalho como ambiente externo impõe significativas modificações no ambiente interno das organizações, promovendo o *fit* estratégico. Tornando também verdadeira a afirmação de que os inúmeros fatores contingenciais interferem significativamente na performance das organizações.

Portanto, nota-se que os fatores contingenciais do ambiente externo são como “o tubarão no tanque do navio Chinês”, ou seja, são motivos pelos quais as organizações permanecem em constante ajuste (*fit*) buscando manterem-se competitivas num instinto de sobrevivência.

8 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I; DECLER, R. P. & HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: ATLAS, 1981.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial** IN SCHMIDT, P. (org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BOFF, Rubem José. **Planejamento estratégico**: Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado, UFSC, Programa de pós-graduação em Engenharia de Negócios, Florianópolis, 2003

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. (1983) **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil.

CHANDLER, A. D. (1962). **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Camb ridge, MIT Press

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. In: Clegg et al. (org.) Handbook de estudos organizacionais. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

ESPEJO, M. M. S. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2008.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas.

FISCHMANN, A. A. (1987). **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. Tese (Livro Docência). São Paulo, FEA-USP.

GIL, A. C. (1999). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JUNQUEIRA, E.R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. Tese de Doutorado – Departamento de Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002

OLIVEIRA, Brigitti Renata Bezerra. KOVACS, Érica Piros. **Estrutura organizacional e Estratégica: uma relação contingencial**. XIII SIMPED. 6 a 8 de Novembro de 2006. Bauru/SP

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4a edição Revisada e Atualizada. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 15a edição Revisada. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRIETO, Vanderli Correia. CARVALHO, Marly Monteiro. FISCHAMAN, Adalberto Américo. **Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico**. Artigo. Scielo. São Paulo, 2009.

SOBANSKI, A. R. (1995). **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA-USP.

TEIXEIRA, Aline Saraiva. BARBOSA, Claudius Queiroz. **Estruturas e Formatos Organizacionais**. Escolhas e Articulação Estratégica na Telemar Norte Leste S/A: Um Estudo de Caso no Período de 1998 a 2004. ANPAD. 23 a 27 setembro 2006, Salvador/BA.