



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **A POSIÇÃO DO GERENTE EM RELAÇÃO AOS PARADIGMAS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**JUSSARA GOULART DA SILVA**

Universidade Federal de Uberlândia - UFU  
profadmjussara.ufu@gmail.com

**MARLETTE CASSIA OLIVEIRA FERREIRA**

IFSP  
marlettecassia@gmail.com

**FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS**

flavioxsp@hotmail.com



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## A POSIÇÃO DO GERENTE EM RELAÇÃO AOS PARADIGMAS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### **Resumo**

Ter uma visão ampla de estratégia, suas bases de formulação, ferramentas operacionais na gestão estratégica e conhecer os principais paradigmas que envolvem esse relacionamento entre gerente X estratégia é de suma importância, podendo evitar que gerentes irracionalmente acabem criando muralhas de isolamento e desajustes organizacionais, às vezes irreparáveis dentro do ambiente organizacional. Diante desse fato o objetivo desse trabalho foi em evidenciar, com base em revisão de literatura, um entendimento geral de estratégia empresarial, sua formulação e os paradigmas encontrados pelos gerentes em suas funções no gerenciamento da estratégia, expondo o pensamento de conceituados autores, tendo como foco um norte para que os gerentes possam tomar decisões, em um embasamento teórico sólido, visando o aprimoramento e a continuidade da organização, como um ente de responsabilidade social, concluindo que para conduzir a empresa para atingir seus objetivos os gerentes devem estar atentos a estabilidade da estratégia, como foco nas mudanças ambientais e multiculturais.

**Palavras-chave:** estratégia; gerentes; organizações.

### **Abstract**

Take a broad view of strategy bases its formulation, operational tools in strategic management and meet the main paradigms that involve the relationship between Manager X strategy is very important and can prevent managers irrationally end up creating walls of isolation and organizational misfits, the sometimes irreparable within the organizational environment. Given this fact, the aim of this study was to demonstrate, based on literature review, a general understanding of business strategy, its formulation and paradigms encountered by managers in their roles in managing the strategy, exposing the thoughts of respected authors, whose focus a North so that managers can make decisions on a solid theoretical basis, aiming at the improvement and continuity of the organization, as an entity of social responsibility, concluding that to lead the company to achieve its objectives managers should be aware of stability strategy, focused on multicultural and environmental changes.

**Keywords:** strategy; managers; organizations.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Com a tendência do crescimento da economia mundial, as empresas acabam ficando em um ambiente sujeito as mudanças constantes e tomadas de decisões rápidas e precisas, pois a concorrência, imolação, retaliação, inovação, pressão sobre resultados positivos e outros, são variáveis que estão incrustadas no meio empresarial, onde as organizações dependem de gerentes com qualificação técnica de alta performance para manobrar a organização nessa caminhada em mercados cada vez mais turbulentos.

A estratégia empresarial, embora muito se fala sobre a mesma, porém pouco se conhece, é um elemento envolvido na administração das empresas, qual os gerentes devem, de acordo com o seu contexto procurar uma maior intimidade com a mesma e jamais ignorá-la, sendo que a partir do momento que os gerentes sentem que a mesma deve ser trabalhada e analisada para o sucesso empresarial ele começa uma extensa caminhada na função de gerenciar.

Dentro do ambiente empresarial, qual é volátil no que tange sua complexidade entre os pilares da administração (finanças, produção, marketing e recursos humanos) e os recursos disponibilizados para que a organização caminhe com suas atividades, os gerentes torna-se um centro de conhecimento profissional e empírico que devem trabalhar simultaneamente com esses ingredientes apresentados, visualizando a estratégia empresarial como uma ferramenta de suma importância nesse contexto.

A pesquisa apresentada no momento, trata-se de um trabalho de revisão de literatura, qual está dividido em cinco partes, onde na primeira tem como foco a conceituação básica de estratégia empresarial, no intuito de tornar lúcido para os gerentes, conceitos introdutórios sobre o seu significado e sua abrangência.

Em segundo momento, a pesquisa vem delinear, sobre a formulação da estratégia no ponto de vista de alguns autores, expondo aos gerentes a complexidade de formular uma estratégia, apresentando diversas variáveis que podem acontecer no meio empresarial e com isso requer um cuidado do estrategista em todo momento, expondo o ambiente empresarial como diferenciador e norteador nas tomadas de decisões gerenciais.

Em um terceiro momento, o trabalho tem como foco o conceituar a importância de ser um gerente com conhecimentos técnicos, evidenciando problemas que acontecem no meio empresarial e trazendo ferramentas aos gerentes, para que possam combater os paradigmas da estratégia empresarial, direcionando a administração da empresa para uma posição clara e transparente dentro do mercado em que atua, criando uma visão de posição estratégica com foco na alta performance organizacional. Na quarta etapa, elucidam-se os procedimentos metodológicos utilizados pelos autores e forma que se desenrolou os trabalhos da pesquisa.

Na quinta e conclusiva etapa, os autores apresentam suas conclusões sobre o tema estudado e as limitações do trabalho, sugerindo novas linhas de pesquisas em relação à integração de gerentes e estratégia.

## 2 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia Empresarial tornou-se um conceito que faz parte das rotinas empresariais na atualidade, devido a grande preocupação com o planejamento estratégico das empresas.

Os gerentes têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente os seus negócios face às mudanças ambientais, ou seja, formular as estratégias é uma questão de sobrevivência, considerando principalmente as oscilações externas que ocorrem



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

constantemente, situação que forçam as empresas a se adaptarem aos novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

O estudo do conceito de estratégia segue várias correntes, que visam à boa, saudável e responsável administração e ANDREWS (2001), relata que a estratégia empresarial é o padrão de decisões que os gerentes devem acompanhar tendo como elementos os objetivos, as políticas, os planos, a organização a escala de negócios, os fatos financeiros não financeiros, que devem contribuir de forma favorável aos os acionistas (proprietários), funcionários, comunidade e toda sociedade qual a organização está instalada.

Mintzberg *et al.* (1988), expõe que a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas "uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu" (Mintzberg, 1987b).

Do ponto de análise de Mintzberg (2001), a estratégia segue caminhos quais o mesmo rotula como sendo dos 5 Ps, como um plano, como um padrão de decisões, como uma posição, como uma perspectiva e como um pretexto, onde o gerente não deve seguir uma definição única, ou seja seguir somente um ou dois Ps, analisa-se o cenário e aplica-se a melhor opção interpolando os Ps nos momentos adequados.

O autor, define esses ingredientes estratégicos, quais se aplicam na seguinte formatação :

- a) A estratégia como um Plano : São os procedimentos, caminhos que a estratégia deve seguir como planos gerais, com início, meio e fim, com cálculo utilitário das conseqüências (grifo nosso), que em determinados momentos se atinge o final desejado no início do processo, onde a finalidade é atingir objetivos específicos predefinidos, como por exemplo dominar o mercado.
- b) A estratégia como padrão de decisões : Nessa definição MINTZBERG (2001) vem ao encontro das definições defendidas por Andrews (1971), que a estratégia tem como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização, visualizando o comprometimento com o resultado, consistência em comportamento, porém apresentando um certo perigo ao não mudar e renovar em determinadas situações.
- c) A estratégia como Posição : Nesse sistema atenção é voltada ao ambiente da organização, onde estratégia tem a função mediadora de harmonização das ações que acontecem influenciando diretamente a posição organizacional.
- d) A estratégia como Perspectiva : Partindo desse ponto a estratégia tem como parte principal o gerente, esse critério está bem voltado ao recursos humanos como fator de sucesso de estratégia.
- e) A estratégia como Pretexto : O autor trata essa vertente de estratégia como se fosse uma trama, dentro do contexto onde se coloca a intenção de lubridiar e atingir um rival, principalmente o que não tem estratégia ao utilizar o artifício da imulação.

No entanto, ainda discorrendo sobre estratégia PORTER (1996), expõe que a estratégia quando em momento de posição, citado acima, embora seja um conceito já centrado, tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade, pois cada vez mais os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, somente uma situação momentânea.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Outro ponto de entendimento que o autor esclarece é quanto a incapacidade dos gerentes de diferenciarem eficácia operacional de estratégia, se confundindo em seus conceitos, ou seja primeiramente devem ter claros em sua mente tais definições, quais evidencia-se abaixo :

**Estratégia** : Corresponde a caminhos determinados que visualizam dois pontos primordiais que se diferem da eficácia operacional sendo, nesse conceito a organização deve desempenhar no mercado atividades diferentes de seus concorrentes ou a mesma atividade de maneira diferente, enquanto que :

**Eficácia Operacional** : Significa a empresa utilizar seus recursos no desempenho de atividades melhor que os rivais, como por exemplo à redução dos defeitos nos produtos ou desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez.

Ainda fazendo um paralelo, a eficácia operacional tem como positivo, melhorar os serviços e praticar preços mais altos, como também agregar valores com custos mais baixos; como ponto negativo, chega-se a um ponto onde o gerente se depara com a situação de reduzir custos ou diferenciar-se, as técnicas operacionais são copiadas ou superadas rapidamente e outro ponto principal, está na observação de até quando pode-se beneficiar, clientes, fornecedores e vendedores de equipamentos e não se ater a pouca retenção de lucros ( PORTER 1996).

O mesmo autor ainda friza que as bases de uma estratégia se concentra justamente na exclusividade das atividades, buscando novas posições, nessa linha a empresa se protege contra a imitação sem perder seu foco.

Como visto por Porter, acima que estratégia não se pode confundir com eficácia operacional e na complexidade em definir estratégia QUINN (2001), alerta também aos gerentes quanto o erro de confundir com *objetivos, metas, política e programas*, como relata:

**Estratégia** : Um sua perspectiva, é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente, considerando todo ambiente e antecipando ao momento que necessitar de mudanças e providências contingentes, realizadas por gerentes inteligentes.

**Metas ou Objetivos** : Essas decisões norteiam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos, porém todo ambiente organizacional complexo tem metas, onde as principais que afetam a direção e a viabilidade total da entidade são chamadas de metas estratégicas.

**Políticas** : Nessa linha, são direcionadas regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras por muitas vezes, podem tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre os objetivos específicos.

**Programas** : Esses estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para que os gerentes atinjam os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política.

Após essa segregação de interpretações no intuito de melhor definir estratégia, QUINN (2001), ratifica ainda essa segregação de interpretações quanto às táticas, firmando que as mesmas também não podem ser confundidas com estratégia, onde estratégia , normalmente existem em vários níveis em qualquer organização, enquanto que as táticas são atitudes que pode ocorrer em qualquer nível hierárquico, são de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados após seu contato inicial. Nesse contexto a estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No intuito de compreender com mais propriedade o conceito de estratégia empresarial, Mintzberg (1987a) evidencia a questão da estratégia como um plano e como um padrão em dois extremos de um *continuum*, momento que a estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente. Nesse sentido, as estratégias empresariais por essência, caminham seu conceito para padrões de comportamento que se formam a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização. Ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Essas decisões sempre têm uma certa dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. "Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado" (Mintzberg, 1987b).

O desenvolvimento de uma estratégia tramita por uma série de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingências de forças opostas ou amigáveis (COREY 1992).

Para Docherty e Langford (1996), "a estratégia de uma empresa pode ser referenciada como uma predisposição coletiva mais ou menos planejada da gerência superior em tomar decisões relativas à administração dos negócios e seu relacionamento com o ambiente".

Ao conceituar a classificação de estratégias, pode-se definir em dois tópicos as planejadas e as emergentes em função do nível dentro da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Essa classificação as divide em três possíveis níveis hierárquicos (Wheelwright, 1984; Pires, 1995; Mello, 1996b):

- a) estratégia corporativa;
- b) estratégia da unidade de negócios ou empresarial; e
- c) estratégias funcionais.

A estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado, buscando uma sinergia entre todas as suas unidades estratégicas de negócios. De acordo com Porter (1986), a estratégia corporativa diz respeito a duas grandes questões: em que negócios a corporação deveria atuar e como a corporação deveria administrar o conjunto de negócios. "A estratégia corporativa é que faz a corporação ser mais que a simples soma de suas unidades de negócios" (Porter, 1986). A estratégia da unidade de negócio ou, dependendo da complexidade, a estratégia empresarial define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. A questão básica é determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do *core business*, ou seja, o negócio essencial da empresa. Porter (1986) afirma que existem três tipos de estratégias competitivas genéricas para a unidade de negócios ou para a empresa que são mutuamente exclusivas:

- a) liderança em preço;
- b) diferenciação; e
- c) enfoque em um segmento de mercado - onde pode haver competição por preço ou por diferenciação.

Por outro lado, autores como Day (1989) advogam que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, e que a estratégia competitiva genérica nesse nível é composta por três dimensões:

- a) ênfase no preço;
- b) ênfase no valor para o cliente; e
- c) ênfase no segmento de mercado.

Já a estratégia funcional deve dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais para a consecução dos objetivos empresariais. Os exemplos mais típicos



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de estratégias funcionais são: produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos.

As ideias acima são ilustradas pelo fato de existir um grande número de casos em que as estratégias da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas, ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia (Mintzberg, 1987b).

PORTER (1986), define estratégia como sendo uma ferramenta na administração da empresa, possibilitando a criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

No entanto, QUINN (2001), relata que na maioria das organizações sistêmicas é muito complicado encontrar uma afirmação completa sobre estratégia, porém a existência de uma estratégia (ou mudança de estratégia) pode ser clara para um observador objetivo, embora ainda não seja tão transparente para os gerentes que tomam decisões críticas, momento em que deve-se considerar que a estratégia tem sentido abstrato, nem tudo está escrito, porém alguns objetivos devem ser compreendidos, claros e decisivos.

### **3 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Outra discussão importante sobre estratégia é quanto ao seu processo de formulação que, segundo Mintzberg (1973), pode desenvolver-se em três modos:

1. no modo empreendedor: motivado pelas características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Ocorre, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança; e

2. no modo adaptativo: caracterizado por soluções reativas a problemas existentes, e em passos incrementais. Ocorre geralmente em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos;

3. no modo planejado: analisa analiticamente as propostas e cenários e gera estratégias globais para a empresa. Ocorre geralmente em organizações grandes que atuam em ambientes arriscados.

Ainda sobre formular uma estratégia, PORTER (1986), alerta que escolher uma posição exclusiva no momento da formulação não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas, que provavelmente a copiarão de uma ou duas maneiras.

O mesmo autor, relata ainda que formular uma estratégia com sustentação concreta, deve-se analisar opções excludentes nos posicionamentos, quando não incompatíveis com a atividade principal da empresa, pois não é possível estar em vários segmentos ao mesmo tempo obtendo sucesso em todos, onde pondera-se no momento de decidir a exclusão, os efeitos sobre a imagem, reputação, coordenação, controles internos e até mesmo situação que a própria atividade exclui outras demais.

Discorrendo sobre formulação de estratégia, QUINN (2001), traz a seguinte questão de quais fatores devem ser levados em conta ao trabalhar como o desconhecido, questionando que embora cada posicionamento da estratégica seja singular, será que existem alguns critérios comuns que tendem a definir uma boa estratégia? Diante dessa incógnita o fato de que uma estratégia funcionou em retrospecto não é um critério suficiente para se julgar qualquer estratégia.

Um dos ingredientes que força os gerentes a formularem estratégias são as mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. Isto pode ser causado pela saturação dos mercados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes (ANSOFF, 1990).

Para Andrews (2001) a formulação da estratégia tem como foco um processo organizacional de várias maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.

No momento em que se formula estratégia diversas variáveis intangíveis surgem e interferem de forma positiva ou negativa, ficando fora do controle dos gerentes, como sorte, recursos esmagadores, implementação estúpida ou idiota e erros dos concorrentes potenciais, que refletem na determinação dos resultados finais, contudo quando se formula uma estratégia, não é possível usar o critério de sucesso final porque o resultado ainda constitui dúvida, com isso os gerentes tem que lançar mão de diretrizes para definir a estrutura estratégica (QUINN, 2001).

Uma definição clara que deve estar transparente na mente dos gerentes na formulação da estratégia empresarial é quanto sua definição genérica que a mesma está enraizada na estabilidade e não na mudança, envolvendo o plano e padrão, onde os gerentes inferem suas decisões que podem ter um certo padrão, podendo estar vinculada a um pretexto (MINTZBERG, 2001).

Pontos cruciais devem ser considerados na formulação estratégica empresarial, definindo um elo entre clientes, necessidades produtos e mercado, qual Ansoff (1990), caracteriza como elo comum, sendo a relação entre as ações presentes e futuras, da mesma área de negócio. O mesmo autor, ainda relata que quanto mais os negócios se estendem, tendem a aparecerem concorrentes inesperáveis, como também novos clientes.

Devido à complexidade do assunto, no que tange sobre as concepções de elaborar uma estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propuseram uma metáfora de situações com o comportamento de alguns animais, que dividiram em dez escolas de pensamentos, sendo algumas de características prescritivas e outras descritivas. Classificaram como prescritivas as escolas denominadas desing, planejamento e posicionamento e como descritivas a empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração.

Utilizando a metáfora os autores fizeram os seguintes paralelos na formulação da estratégia, analisando por esse prisma :

DESING, compara com a ARANHA, onde nesse segmento tem-se a inspirar como mensagem pretendida a adequação e como mensagem recebida o pensamento da formação da estratégia como um estudo de caso, ao relacionar com a metáfora expõe a reflexão “Olhe antes de Saltar”, tem-se como agente central nesse processo o gerente como executivo principal.

PLANEJAMENTO, seguindo essa linha de pensamento, a comparação vem ao encontro figurativamente do ESQUILO, onde nesse segmento tem-se a inspirar como mensagem pretendida a formalização e como mensagem recebida a programação da estratégia ao invés de formulação, ao relacionar com a metáfora seria “Um ponto em tempo, poupa nove”, traz como atores principais os gerentes planejadores.

POSICIONAMENTO, nessa escola, os autores comparam com o BÚFALO, onde a mensagem pretendida está voltada para análise e a mensagem recebida está na visão de calcular, invés de criar ou comprometer e como reflexão fica a frase “Nada além dos fatos madame”, os agentes principais nessa escola são os gerentes analistas.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

EMPREENDEDORA, essa escola tem por sua vez, fazer analogia com o LOBO, defendendo como mensagem pretendida o pressentimento e como recebida à centralização e depois esperar para ver o que acontece, como frase fica “Leve-nos ao seu Líder”, o agente central é a pessoa do líder.

COGNITIVA, nesse pensamento de visão estratégica, ilustram os autores como a CORUJA, transmitindo como mensagem pretendida o enquadramento e quanto à mensagem recebida à ambigüidade entre a preocupação e a imaginação, como reflexão apresenta-se a frase “Para tudo há uma ocasião”, e o agente central nesse caso é a mente.

APRENDIZADO, compara com o MACACO, onde nesse segmento tem-se a inspirar como mensagem pretendida o aprender e como mensagem recebida a relação de jogar, não sendo adepto do seguimento; ao relacionar uma frase com a metáfora seria “Se na primeira vez não conseguir, tente de novo”, e os atores principais são os aprendizes (quem puder).

PODER, seguindo essa linha de pensamento, a comparação vem ao encontro figurativamente do LEÃO, onde nesse segmento tem-se a idéia de agarrar a estratégia como mensagem pretendida e a obscuridade, ocultação, em vez de dividir como mensagem recebida, ao relacionar com a metáfora seria “Procure sempre o número um”, o agente principal qualquer gerente com poder.

CULTURAL, nesta os autores comparam com o PAVÃO, onde a mensagem pretendida está voltada a aglutinação e a mensagem recebida está na visão de perpetuar, invés de mudar e como reflexão fica a frase “Uma maçã nunca cai longe da árvore”, os agente centrais nesse caso corresponde a todos no coletivo.

AMBIENTAL, essa escola tem por sua vez, fazer analogia com a AVESTRUZ, defendendo como mensagem pretendida a luta e analisando pelo prisma da mensagem recebida tem-se a capitulação ao invés da confrontação, traz como reflexão “Tudo depende” e o ambiente se configura como agente central.

CONFIGURAÇÃO, nesse pensamento de visão estratégica, ilustram os autores como o CAMALEÃO, transmitindo como mensagem pretendida a integração e a transformação e quanto à mensagem recebida à agregação e revolução, contrapondo a adaptação, ficando como reflexão “Para tudo há uma ocasião”, o agente central se refere a qualquer gerente com visão transformadora e revolucionária.

#### **4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELOS GERENTES NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ROMPENDO OS PARADIGMAS**

Contudo após conceitos gerais de estratégia e formulação, partimos para a elucidação de situações no ambiente empresarial que necessitam que os gerentes desenvolvam ferramentas gerenciais explícitas ou tácitas para que a obtenham sucesso em sua gestão.

Os novos modelos (ou paradigmas), delineados a partir da metade da década de 80, englobam uma mistura de ruptura com formas tradicionais, manutenção de outras e, em alguns casos, com práticas até regressivas dentro de um contexto histórico. Além disso, a análise das situações de trabalho aponta a existência simultânea de duas lógicas: a da organização e a da inovação (ALTER, 1993), opondo estratégias contraditórias mas alicerçadas em uma legitimidade comparável e, principalmente, complementares.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A estratégia de inovação tende a reaproveitar os recursos disponíveis, utilizando-se das incertezas do processo de trabalho como oportunidades de intervenção para rever lógicas sedimentadas por processos variados, enfim, a desorganizar o estabelecido. A estratégia da organização tende a atender os objetivos fixados no contexto da empresa, planejando, estandardizando o(s) processo(s) de trabalho e reduzindo as incertezas.

O que deve ser gerenciado não é somente um modelo mais adequado e eficaz, mas principalmente, os atores/pessoas. Neste processo destacam-se os gerentes colocados numa via dupla: atores do modelo e administradores de atores.

Sainsaulieu (1987), relata, que a tarefa do profissional e do pesquisador será de descobrir o universo das representações e referências no qual os atores se situam para compreender, antes de agir, qual é a estrutura dominante da racionalidade ambiente. Em síntese, a questão da racionalidade tem passado por diferentes momentos históricos, mostrando que sua prática se fundamenta fortemente em razões ideológicas e culturais. Isso significa também que toda busca de racionalidade pode se apoiar num princípio simples, sem ser banal: a prática social pode ser racionalizada segundo outras perspectivas, tomando outras direções, muitas vezes extremamente diferentes (GORZ, 1988).

Essa diversidade de abordagens referentes à função gerencial é em parte entendida quando consideramos o papel e a importância desses profissionais dentro da dinâmica organizacional. Rodrigues (1991) observa, a partir de resultados de pesquisas, que a construção de um imaginário coletivo social/organizacional se consubstancia e se consolida na medida em que são estabelecidos os papéis funcionais dos participantes da organização:

*“gerentes e administradores atuam estrategicamente, nas organizações, para criar justificativas ou racionalidades, que expliquem medidas e ações das próprias organizações. Assim, os gerentes podem criar e administrar novas estruturas, novas tecnologias, e podem, ainda, agir através de parâmetros simbólicos, como ideologias, crenças e rituais” (RODRIGUES, 1991, p. 57)*

PAGÈS et al. (1987:33) destacam o papel de agentes mediadores desempenhados pelo corpo gerencial e afirmam que:

*“o poder dos gerentes se explica pela sua capacidade de colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento”.*

Quanto aos desafios impostos aos gerentes na grande empresa, no intuito de destruir paradigmas ouvi-se como maior desafio, desde a dificuldade de motivar a equipe, de modo geral, e os subordinados, em particular (“criar ambiente de interação entre pessoas”, “trabalhar em equipes reduzidas, buscando o aperfeiçoamento, qualidade e melhores resultados”, “manter as pessoas comprometidas mesmo sabendo que o vínculo organizacional não é permanente”), até aspectos propriamente inerentes ao ambiente de mudanças pelo qual passa a organização (“saber lidar com contingências”, “fazer cada vez mais com cada vez menos”, “buscar a qualidade”, “manter a credibilidade da empresa”)

Na média empresa, por sua vez, os gerentes identificam como desafios combatendo os paradigmas que obstruem a estratégia empresarial, além daqueles relacionados à administração de pessoas (“desenvolver equipe”, “despertar talentos”, “gerar empregos”, “gerenciar diversidade dos Recursos Humanos”, “manter quadro efetivo”, “reaproveitar/requalificar mão-de-obra”) e ao ambiente de mudança da organização (“aumentar competitividade da empresa”, “buscar satisfação do cliente”, “focar qualidade e custos”,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

“enxugar empresa”, “maximizar produtividade”, “responder por áreas diversas”, “superar barreiras culturais/comerciais a fim de prestar serviços em outros países”, “identificar/utilizar tecnologia mais adequada”), há também aqueles aspectos relacionados ao seu próprio desenvolvimento (“aperfeiçoar-se continuamente”, “manter-se informado”)

Os paradigmas mais presentes na estratégia empresarial enfrentados pelos gerentes são os desafios referentes à mudança ou adaptação, onde muitos não são capazes de se adaptarem ao novo mundo não são capazes de compreender tais mudanças. Sentem inseguros para enfrentar os desafios e as oportunidades decorrentes das mudanças ocorridas, de ser capaz de preparar a empresa para as mudanças, adaptar-se a ambientes “multiculturais”, acompanhar tendências e, finalmente, ser um agente de mudanças, apenas para ficar nas mais significativas. Não somente mudanças estruturais, mas também mudanças culturais podem ser necessárias num ambiente de mudanças tecnológicas, principalmente para aumentar a competitividade de uma empresa e sua sobrevivência no mercado atual. As mudanças estruturais, de políticas de emprego e novos métodos de trabalho, resultam em mudanças de normas sobre o comportamento apropriado, que frequentemente desafiam ou estão em conflito com a cultura organizacional existente (Cartwright, 2003). A cultura organizacional pode ser entendida como:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1996, p. 432).

Segundo Grouard e Meston (2001), a cultura abrange a maneira como os funcionários se socializam, as atitudes com o trabalho, os relacionamentos interpessoais, bem como a importância dedicada às diferentes funções da empresa. A posição dos clientes e como eles são tratados, o modo de vestir e se portar nas dependências da empresa, a forma como são feitas as negociações entre países, podem também ser vistas como aspectos culturais. Desse modo, para os autores, a cultura tem uma influência muito forte na maneira como uma empresa conduz suas atividades, define sua estrutura e escolhe sua tecnologia.

Outro paradigma enfrentado é referente ao conhecimento técnico, ser mentor deste conhecimento específico, de dominar a informática, ter capacidade de redação, saber se comunicar com os clientes, saber conciliar capacitação técnica com habilidade pessoal, dentre outros.

O gerente ainda tem que possuir ferramentas necessárias para vencer estes novos paradigmas que o cercam constantemente até com relação a busca de mercados internacionais, quando isto ocorre a grande maioria das vezes, o gerente não possui experiência de trabalho no exterior, não tem conhecimento de outros países, mas sua principal ferramenta é ter a competência “intercultural”, manter contato com pessoas de unidades da empresa no exterior, dentre outros. Como menciona o autor Grun (1990):

*“As competências têm caráter relacional, o espaço ocupado pelos gerentes é convergência de estratégias de outros gerentes vindos de diversas áreas da sociedade, as competências provisoriamente reconhecidas vivem um processo permanente de contestação e de emulação”.*

O enorme desafio do gerente atual talvez seja o de manter a equipe motivada e buscar realização pessoal si próprio, saber dividir o poder com a equipe, saber escolher a equipe certa, criar uma equipe de “subordinados-chave”, ter comunicação perfeita entre a equipe de trabalho, etc.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Desafios referentes à relação com as pessoas, a valorização do ser humano, entender o lado humano, conhecer os indivíduos que o cercam, saber ouvir, ter habilidade interpessoal, promover o crescimento das pessoas juntamente com o seu próprio, saber delegar, estabelecer parcerias, ter capacidade para desenvolver boa parte da dependência dos sistemas de informação pelo desenvolvimento de comunicações interpessoais, dentre outras.

Na visão de Hamel e Prahalad (1995), cabe ao gerente a mobilização de energias intelectuais e emocionais para manter a empresa permanentemente envolvida nesse clima criativo e voltada ao futuro. Fica claro, então que os recursos financeiros não são exclusivamente vitais às organizações, como já largamente comprovado em vários casos

O que fazer com os recursos disponíveis é muito mais importante do que tê-los ou não, essa capacitação gerencial é derivada de uma noção profunda de propósitos futuros, compartilhamento de sonhos e uma visão sedutora do que o futuro oferece às empresas no amanhã.

A transformação de intenção estratégica em realidade exige da função gerencial o aprendizado da forma com que a sua contribuição seja essencial e faça envolver a equipe com o propósito da realização estratégica.

Esta é a percepção de Hamel e Prahalad (1995) onde a arquitetura estratégica deve estar com a estrutura interna (funcionários) e externa (cliente;mercado) sintonizada alicerçada sobre a compreensão das possíveis discontinuidades, ações da concorrência e necessidades dos clientes (em constantes mudanças). Deve representar uma ambição que vá além dos recursos e capacidades da firma. É tangível e pode ser descrita.

A correta combinação e alavancagem desses recursos é o desafio que os gerentes tem de enfrentar, tornando-se mais criativos na eliminação ou na redução da disponibilidade de recursos com as aspirações da organização em sua arquitetura estratégica.

Os autores ainda argumentam quanto a lidar com esta arquitetura estratégica o gerente tem que estar mergulhado em um alto grau de conhecimento, ser o mentor de levar o aprendizado e a busca constante da quebra destes paradigmas, para isto tem que estar sempre atualizado e atento nos fatos que ocorrem na empresa, através das capacitações constantes e estar atento as observações de outras organizações.

### **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse trabalho será evidenciado, com técnica de pesquisa em revisão bibliográfica por meio das teorias descritivas e prescritivas das ciências administrativas, evidenciando uma visão ampla de estratégia empresarial e sua formulação, como também e as funções de gerenciar, expondo o pensamento de conceituados autores, para que os gerentes possam se nortear em suas tomadas de decisões, em um embasamento teórico sólido, visando o aprimoramento e a continuidade da organização, como um ente de responsabilidade social. A pesquisa iniciou-se com a revisão sobre estratégia, na sequência tratou-se sobre a formulação da estratégia e concluindo a revisão teórica e empírica, encerrou-se conceituando ferramentas qualitativas que os gerentes devem ter conhecimento para utilizarem ao combate dos paradigmas da estratégia empresarial.

### **6 CONCLUSÕES**

Ao discorrer sobre estratégia pode-se ressaltar que, independentemente da classificação hierárquica, a mesma possui as características e que em linhas gerais, em qualquer nível, buscam adaptar a empresa ao ambiente organizacional.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Até este ponto, foram apresentadas as principais definições sobre estratégia relevantes para o contexto da pesquisa. Defende-se, portanto, que a estratégia empresarial pode ser definida como um padrão consistente no comportamento estabelecido nas decisões da empresa, tomadas com certa dose de intenção, que podem seguir as características do modo empreendedor de tomada de decisão, através da formulação da estratégia, com perspicácia e com os olhos no futuro promissor.

Notou-se também que as características abordadas pelos autores clássicos em nosso artigo atenderam com muito entusiasmo ao nosso objetivo proposto evidenciando um entendimento geral da estratégia empresarial e o choque com os paradigmas atualmente enfrentados pelos gerentes, os quais se norteiam através da busca de ferramentas utilitárias e disponíveis, hora porque encontram-se em um ambiente não propício e onde são colocados numa via dupla: atores do modelo e administradores de atores.

Os gerentes identificam como desafios combatendo os paradigmas que obstruem a estratégia empresarial, além daqueles relacionados à administração de pessoas (desenvolver equipe, despertar talentos, gerar empregos, gerenciar diversidade dos Recursos Humanos, manter quadro efetivo, reaproveitar/ requalificar mão-de-obra) e ao ambiente de mudança da organização (aumentar competitividade da empresa, buscar satisfação do cliente, focar qualidade e custos, enxugar empresa, maximizar produtividade, responder por áreas diversas, superar barreiras culturais/comerciais a fim de prestar serviços em outros países, “identificar/utilizar tecnologia mais adequada), há também aqueles aspectos relacionados ao seu próprio desenvolvimento (aperfeiçoar-se continuamente, manter-se informado). Tornando-se capaz de preparar a empresa para as mudanças proporcionando ambientes “multiculturais” acompanhando as tendências inovadores neste mercado tão competitivo.

A guisa dos conceitos conclui-se também que a estratégia possui estabilidade, ou seja o gerente deve ser possuidor de foco estratégico empresarial. Para conduzir a empresa aos caminhos desejados, do outro lado os elementos (táticas, políticas, metas, decisões, objetivos) que compõem a estratégia estão sempre sujeitos a mudanças, as vezes radicais, quais os gerentes devem ter suas mentes com alta clareza desse conhecimento.

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ALTER, Norbert. **La crise structurelle des modèles d’organisation. Sociologie du travail**, v.35, n.1, 1993.

ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARTWRIGHT, S. **New forms of work organization: issues and challenges. Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 3, p. 121-122, 2003.

concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Corey, R. (1996), “**The Uses of Cases in Management Education**”, *Harvard Business*

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado (Market Driven Strategy)**. Rio de Janeiro, Record, 1989.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa e mudança. Os domínios da mudança**. In:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2001. p. 1-36.
- GRUN, Roberto. **A revolução dos gerentes brasileiros**. Campinas, 1990 (tese de doutorado – IFCH/UNICAMP).
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Mintzberg, Henri (1987). **Crafting Strategy**, in **Harvard Business Review**, Jul-Aug.
- Mintzberg, Henry (1998). **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of Strategic Management**, New-York, Free Press.
- PAGÈS, Max et alli. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. Introdução. *Reveu L' Expansion*.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte.
- SAINSAIEU, Renaud. **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**. Presses de la **Foundtion Nationale des Scienciies Politiques**, Paris, 1987.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. *School Publishing*, September 23, 9-376-240.