

GESTÃO ESTRATÉGICA

Wellington Rocha

Resumo:

Muito se tem escrito sobre estratégia, gestão estratégica e gestão estratégica de custos; porém é raro encontrarem-se, na literatura, textos que definam claramente esses termos. O objetivo do autor é ajudar a preencher essa lacuna. A correta e completa tipificação do processo de administração estratégica é pré-requisito para a concepção de sistemas de informação que lhe proporcione apoio eficaz. O produto final desta obra é a caracterização do processo de gestão estratégica das organizações: conceito, fases, eventos a ele relacionados, modelo de decisão etc. Assim, o que se pretende com este trabalho é avançar um passo em direção à aplicação prática do conceito de Contabilidade Gerencial Estratégica.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos com Elemento de Suporte da Competitividade*

GESTÃO ESTRATÉGICA

Wellington Rocha- Mestre em Contabilidade.

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 — Edifício FEA-3

05508-900 — São Paulo — SP

cmslab@usp.br

Professor

RESUMO

Muito se tem escrito sobre *estratégia*, *gestão estratégica* e *gestão estratégica de custos*; porém é raro encontrarem-se, na literatura, textos que definam claramente esses termos. O objetivo do autor é ajudar a preencher essa lacuna.

A correta e completa tipificação do processo de administração estratégica é pré-requisito para a concepção de sistemas de informação que lhe proporcione apoio eficaz.

O produto final desta obra é a caracterização do processo de gestão estratégica das organizações: conceito, fases, eventos a ele relacionados, modelo de decisão etc.

Assim, o que se pretende com este trabalho é avançar um passo em direção à aplicação prática do conceito de Contabilidade Gerencial Estratégica.

Área temática: 1. Gestão Estratégica de Custos como Elemento de Suporte da Competitividade.

GESTÃO ESTRATÉGICA

1 caracterização da situação-problema objeto do estudo

1.1 Antecedentes do problema, razões e justificativas do estudo

Na visão de RICHERS (1981), antes de darem início ao processo de formulação de estratégias (E_1), os administradores precisam analisar a situação de suas organizações no contexto de um ambiente (A) volátil e competitivo. A essa análise, através da qual as organizações empresariais escolhem estratégias que lhes permitam conviver adequadamente com o ambiente, dá-se o nome de “ajuste para o equilíbrio dinâmico”:

$$A + E_1 = \text{ajuste para o equilíbrio dinâmico}$$

Em seguida, deve-se buscar uma forma adequada de ajuste entre as estratégias escolhidas (E_1) e a estrutura (E_2), esta última é concebida em termos de recursos (capital, tecnologia, espaço físico, instalações, equipamentos, matérias-primas, mão-de-obra etc.) e de organização. Desse ajuste resulta a equação do “equilíbrio estacionário”:

$$E_1 + E_2 = \text{equilíbrio estacionário}$$

A preocupação, única e exclusiva, de dar suporte ao processo de busca do equilíbrio estacionário tem caracterizado os sistemas de informações gerenciais, em geral, e o de contabilidade, em particular.

Esses sistemas raramente fornecem um conjunto organizado de informações que dê efetivo suporte ao processo de formulação de estratégias.

1.2 Problema de pesquisa

A situação-problema objeto deste trabalho é a caracterização do processo de gestão estratégica, para constatar a necessidade de um adequado sistema formal de informação, que dê suporte aos gestores e os auxilie no processo de concepção, desenvolvimento, implementação, monitoramento e sustentação de estratégias.

1.3 Objetivo do trabalho

O objetivo desta exposição é sensibilizar os leitores para o fato de que o processo de gestão estratégica é tão peculiar que carece de um sistema formal e específico de informação; e motivá-los a dirigir esforços para construir esse sistema.

Para isso, pretende-se analisar o resultado da pesquisa bibliográfica, para responder às seguintes questões:

- . Que significa *gestão estratégica*?
- . Que informações são estratégicas para a empresa?
- . Quais são as características do processo de gestão estratégica?

A resposta se inicia com a conceituação dos termos *estratégia* e *gestão estratégica*.

O que se pretende, pois, é:

1. conceituar *estratégia* e *gestão estratégica*; e
2. caracterizar bem o processo de gestão estratégica, definindo:
 - a) os principais eventos, objeto das decisões estratégicas;
 - b) o modelo ou modelos de decisões estratégicas; e
 - c) as fases do processo de gestão estratégica;

1.4 Resultado esperado

O produto final é a caracterização do processo de gestão estratégica das organizações empresariais.

2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Natureza do trabalho

Este trabalho tem caráter preponderantemente teórico, e seu objetivo é expor o resultado da análise bibliográfica sobre os *conceitos* de estratégia e gestão estratégica; porém não se trata de uma pesquisa só de gabinete: valorizam-se, aqui, não somente as considerações positivistas, presentes na literatura — privilegiadas e aceitas, por auxiliarem a fundamentação teórica da presente pesquisa —; consideram-se também importantes os aspectos resultantes das observações empíricas de tais conceitos.

Neste sentido, o autor assume a postura histórico-estrutural de equilíbrio “... entre condições objetivas e subjetivas... onde a realidade... em parte é dada, em parte é feita” (DEMO, 1995: 84).

São estas, pois, as fontes que guiam as linhas de raciocínio deste trabalho de pesquisa e investigação.

2.2 Metodologia da pesquisa

A investigação seguiu o método dedutivo: partiu de constatações genéricas detectadas na análise bibliográfica sobre estratégia e gestão estratégica, para construir a estrutura conceitual básica do processo de gestão estratégica.

A seleção das obras que constituem a bibliografia básica (analisada e avaliada no Capítulo 3) foi realizada com base nos seguintes critérios:

- a) teses de doutoramento, artigos publicados em periódicos de prestígio, dissertações de mestrado e livros (foi essa a ordem de importância adotada);
- b) no caso de artigos e livros publicados, privilegiou-se a titulação dos autores e o renome das instituições a que pertenciam (ou pertencem) à época da publicação;
- c) em todos os casos o fator determinante da seleção foi a coerência e a lógica das idéias expostas pelos autores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO: ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste item, cumpre discutir as bases conceituais do processo de gestão estratégica e delinear as principais características de que elas se revestem.

Serão expostas, analisadas, avaliadas e por fim aceitas, rejeitadas ou admitidas como pressupostos, as idéias e proposições de vários estudiosos, relacionadas aos termos *estratégia* e *gestão estratégica*.

ANSOFF (1977), um clássico da literatura sobre administração estratégica, define *estratégia empresarial* como “a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente...”.

ANSOFF (1977: 4) afirma que decisões estratégicas “preocupam-se principalmente com problemas externos (...) e especificamente com o composto de produtos a ser fabricado e dos mercados em que serão vendidos.” O autor utiliza um termo próprio dos fenômenos elétricos: diz que o problema estratégico diz respeito ao estabelecimento de um “equilíbrio de impedância” entre a empresa e o ambiente.

ANSOFF acredita que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, porque é mais difícil identificá-los; as empresas aplicam incorretamente seus esforços na busca de maior eficiência operacional; o autor sugere

que valorizar mais a preocupação com as oportunidades e ameaças poderia levar a melhorias mais significativas e imediatas do nível de desempenho.

Todo um capítulo da obra de ANSOFF (1977) é dedicado à discussão sobre o conceito de estratégia; ao finalizar o capítulo 6, o autor resume suas idéias nos seguintes tópicos (p. 101):

- a) estratégia significa “regras de decisão em condições de desconhecimento parcial”;
- b) decisões estratégicas são aquelas que dizem respeito “ao que se relaciona ao ajustamento entre a empresa e o seu ecossistema”;
- c) decisões estratégicas ocorrem em todas as categorias de problemas: estratégicos, administrativos e operacionais (porém é nos problemas estratégicos que predominam condições de desconhecimento parcial);
- d) todos os tipos básicos de decisões podem ser aplicáveis a níveis organizacionais inferiores ao da empresa como um todo. Assim, por exemplo, áreas de pesquisa e desenvolvimento, finanças e marketing, possuem um relacionamento interno com o ambiente externo, e freqüentemente enfrentarão condições de ignorância parcial, que exigirão estratégias apropriadas.

HAX & MAJLUF (1984) têm por objetivo expor conceitos de estratégias corporativas, e experiências decorrentes do desenvolvimento e da implementação das mesmas.

HAX & MAJLUF (1984: 72), embora ainda sem conceituar explicitamente gestão estratégica, afirmam que o objetivo maior desta é desenvolver valores corporativos, capacidades gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos que vinculem tomadas de decisão estratégicas e operacionais, a todos os níveis hierárquicos. Na opinião desses autores, instituições que atingiram esse estágio de desenvolvimento gerencial eliminaram conflitos existentes entre as concepções de desenvolvimento a longo prazo e lucratividade a curto prazo; e essa conciliação decorre essencialmente da gestão estratégica.

Observe-se que essas duas necessidades — desenvolvimento e lucratividade — são atendidas pelos cinco fatores que, segundo GUERREIRO (1995), conduzem à eficácia empresarial.¹

À página 94, HAX & MAJLUF (1984) definem estratégia como sendo “um conjunto coerente de ações direcionadas à obtenção de vantagem sustentável sobre a concorrência, melhoria de posição vis-a-vis aos clientes, e alocação de recursos.”

Essa definição de estratégia é fundamental para que se possa conceituar o processo de *gestão estratégica*, conforme consta no item 4 deste trabalho.

GAJ (1986: 6) afirma que, no entendimento dos estudiosos da Universidade da Califórnia — Los Angeles — o termo *estratégia*, do ponto de vista econômico, significa “manutenção do sistema em funcionamento, com vantagem.”

Em condições ambientais de grande concorrência não basta cumprir a missão² e garantir a continuidade: é necessário, também, estar à frente dos competidores.

Quanto ao conceito de administração estratégica, GAJ (1986) diz:

¹ Esses fatores são produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento.

² Entende-se por missão de um indivíduo, empresa, instituição ou entidade a razão maior de sua existência.

... é uma forma de pensar de todas as áreas... voltada para o ambiente... (p. 170)

... é um enfoque dinâmico, uma forma de ver e incorporar nas atitudes e no comportamento dos administradores ação estratégica explícita (p.172)

Sistema de administrar com ênfase no equilíbrio entre: turbulência, capacitação e estratégia. Sistema voltado para ação.

Quanto ao termo *estratégia competitiva*, GAJ (1986: 279) conceitua-o como sendo a estratégia

voltada para analisar a forma de situar a empresa em um mercado competitivo, com destaque às formas de conseguir vantagens competitivas destinadas a assegurar sobrevivência.

Este trabalho acolhe totalmente o conceito acima; ele é fundamental no desenvolvimento do item 4.

MINTZBERG (1988) é referência unânime entre os especialistas quando se fala sobre estratégia; sua obra *The strategy process* (1988) — na realidade um conjunto de *readings* — é um clássico da literatura.

Sobre o conceito de estratégia MINTZBERG (1988: 1) afirma:

Não há uma definição única, aceita universalmente. Diferentes autores e gerentes utilizam o termo (estratégia) diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem firme distinção entre eles... será útil pensar sobre o significado de estratégia... para ver se certas definições se encaixam melhor em certos contextos.

O capítulo 1 da obra de MINTZBERG traz, para ilustrar o conceito de estratégia, três *readings* de autores que abordam de formas diferentes o assunto. A saber:

1. Primeira abordagem: James Brian Quinn

QUINN inicia sua explanação descrevendo o conceito de estratégia sob os pontos de vista militar, diplomático, político, governamental e esportivo. Em seguida tece comentários sobre a analogia entre esses pontos de vista e o conceito de estratégia nos negócios.

Finaliza dizendo que:

uma estratégia é o modelo ou o plano que integra as principais políticas, metas e seqüências de ações de uma organização em um todo coeso.

Sobre decisões estratégicas QUINN afirma que

... são aquelas que determinam a direção geral de uma empresa e sua viabilidade à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e das não conhecíveis, que podem ocorrer em seu mais importante ambiente próximo.

Deve ser fortemente enfatizada a aceitação desse aspecto do conceito de *decisão estratégica*: diz respeito ao mais importante *ambiente próximo*.

As entidades mais importantes do ambiente próximo são os clientes, fornecedores, consumidores e concorrentes! Esse é o campo de ação da gestão estratégica e nele ocorrem os eventos objetos de decisões estratégicas!

Sabe-se que o comportamento destas entidades, assim como o da própria

empresa, é fortemente influenciado pelas entidades e variáveis do ambiente remoto: governo, legislação, comportamento da economia, progresso científico e tecnológico, demandas sociais e tantas outras. Porém o grau de influência em sentido contrário — a influência da empresa sobre aquelas variáveis e entidades mais remotas — é pequeno; daí a conclusão de que a verdadeira essência da gestão estratégica são as decisões relativas ao ambiente próximo.³

Segundo o autor, as decisões estratégicas determinam a eficácia da empresa, ao indicar a correta direção dos negócios; já a eficiência no uso dos recursos, juntamente com outras decisões necessárias ao cotidiano, pertence ao campo operacional.

Uma estratégia genuína é sempre necessária quando ações ou respostas potenciais de adversários possam afetar seriamente os resultados desejados pela empresa, independentemente do nível organizacional em que os esforços desta estejam sendo realizados. Estratégias desse tipo quase sempre emergem da alta administração, ou são implementada por ela.

Uma verdadeira estratégia só é necessária quando há oposição aos objetivos do estrategista — é essa oposição que distingue formulação estratégica de simples planejamentos programáticos.

2. Segunda abordagem: H. Igor Ansoff

A obra de ANSOFF (1977) já foi analisada neste item; por essa razão, sua abordagem, contida em MINTZBERG (1988), deixa de ser aqui mencionada, pois não há diferença significativa.

3. Terceira abordagem: Henry Mintzberg

Sobre o conceito de estratégia MINTZBERG propõe cinco diferentes definições e comenta como elas se relacionam.

Inicialmente, estratégia como sinônimo de plano, uma espécie de curso de ação conscientemente pretendido; assim, é elaborada antes que as ações ocorram e é desenvolvida de maneira consciente e proposital. Com frequência é declarada explicitamente em documentos formais conhecidos como planos, mas também pode permanecer formalmente não declarada, guardada apenas na mente de alguém responsável por certas atividades da empresa. Enquanto plano, estratégia pode ser entendida, também, como estratagema.

Estratégia, como sinônimo de modelo ou padrão de comportamento, é uma espécie de curso de ação efetivamente realizado; assim, é um comportamento consistente, independentemente de sua execução ter sido intencional ou não.

O autor afirma que essas duas definições de estratégia — enquanto plano e como modelo de comportamento — podem ser independentes uma da outra: planos podem não ser realizados e atos podem ocorrer sem terem sido planejados.

Estratégia como sinônimo de posição, isto é, “a estratégia de uma pessoa é a tática de outra”;⁴ tudo depende de em que plano ela, a estratégia, está situada (MINTZBERG diz que ela depende, também, de *quando*: o que hoje parece tático pode revelar-se estratégico, amanhã). Por esta definição, estratégia diz respeito à localização da entidade no ambiente, e é a força “mediadora” entre a organização e o ambiente, isto

³ Não obstante, o processo de gestão estratégica se inicia com a análise ambiental e com a construção de cenários; por isso todas as variáveis devem ser consideradas, a começar pelas do ambiente remoto.

⁴ Por esta visão, os planos *estratégicos* das diversas áreas de uma empresa são *táticos* para a organização como um todo.

é, entre o contexto interno e o externo. Esse entendimento (estratégia como posição) é compatível com os anteriores.

Estratégia é entendida também por MINTZBERG como sinônimo de perspectiva, isto é, como uma maneira única de perceber o mundo, e pode ser associada à personalidade de um indivíduo. Essa perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, através das suas ações ou intenções.

MINTZBERG conclui comentando que essas definições de estratégia se relacionam, mas que nenhuma se sobrepõe às demais; às vezes umas concorrem com outras; porém, na maioria das vezes se complementam.

3.1 Estratégia genérica e estratégia competitiva

Ainda na obra de MINTZBERG (1988) encontra-se o *reading* de Richard Rumelt (p.51-3), sobre princípios de avaliação de estratégias.

Um desses princípios é o da Consonância, que diz respeito à harmonia que deve haver entre a organização e o ambiente externo; por esse princípio, a estratégia deve representar uma “resposta adaptativa” ao ambiente externo e às suas mudanças.⁵ Para Rumelt, essa relação da entidade pode ocorrer sob dois aspectos: por um lado, ela adapta-se a ele (ambiente); por outro, compete com outras entidades, que tentam, igualmente, adaptar-se.

O primeiro aspecto refere-se ao cumprimento da missão, isto é, à efetivação do escopo do negócio, e sua análise requer uma visão das condições sociais e econômicas ao longo do tempo. Rumelt o denomina aspecto “genérico” da estratégia.⁶

O segundo refere-se ao posicionamento em relação à concorrência, e sua análise requer uma visão das diferenças entre empresas em dado momento. A este, o autor denomina estratégia “competitiva”.

Outro princípio de avaliação de estratégias descrito por Rumelt é o da Vantagem, que diz respeito à necessidade de que a estratégia possibilite gerar e/ou manter vantagens competitivas.

PORTER (1989: 1) define estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em um setor” e o objetivo dessa busca é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”.

3.2 Cadeia de valor

PORTER trata da análise do que denomina “cadeia de valores” e sua relação com a obtenção de vantagem competitiva. Em seu modo de ver, cadeia de valores é “... uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

Para conceber e implantar estratégias é necessário, segundo PORTER (1989: 48), analisar as cadeias de valor dos fornecedores, dos clientes — e também das famílias, pois os produtos são utilizados de acordo com o fluxo de atividades dos consumidores. Assim, para encontrar oportunidades de diferenciação (o parâmetro é o ambiente) o estrategista deve estudar amostras representativas dessas famílias, para entender como os produtos são utilizados.

Essas informações também são úteis para se idealizar formas de redução do

⁵ Observe-se a postura reativa, que, em princípio, deve ser criticada.

⁶ Observe-se a semelhança com o conceito de “Declaração de Filosofia” de Steiner, apud NAKAGAWA (1987: 32).

custo total de propriedade e conquistar a liderança no que se refere à redução do custo, se esse for o posicionamento estratégico da empresa.⁷

Segundo PORTER (1989: 85), o comportamento dos custos dos fornecedores influencia fortemente o custo dos insumos e a habilidade de uma empresa para estabelecer elos com fornecedores. Assim, a compreensão do comportamento dos custos dos principais fornecedores permite que uma empresa estabeleça políticas mais adequadas de compras, além de reconhecer e valorizar tais elos.

PORTER (1991: 40-1) discorre sobre o poder de negociação dos compradores. Um dos itens refere-se ao volume de compras dos clientes, à relevância do produto da empresa em seus custos e na qualidade de seus produtos, fatores que podem representar risco ou ameaça.

Outro item que PORTER destaca é a taxa de retorno do cliente. Segundo o autor, lucros reduzidos (dos clientes) incentivam demanda por redução de preços, e altos lucros podem significar menor sensibilidade do cliente aos preços; porém isso tudo depende da relevância do custo do item fornecido no custo total e na qualidade do produto do cliente.

IMA & CAM-I (1996)

Nessa publicação, o IMA (Institute of Management Accountants) e o CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International) expõem conceitos e ilustrações sobre a compreensão da abordagem de cadeia de valor como valioso instrumento para as empresas conquistarem vantagem competitiva.

O trabalho parte do conceito restrito de cadeia de valor, de PORTER (1989), e é incorporado pelo de SHANK & GOVINDARAJAN (1997), mais amplo.

Na página 7, é mencionada a importância dessa análise:

Essas empresas utilizam a abordagem de cadeia de valor para melhor entender que segmento (...) e que configurações irão lhes proporcionar a maior vantagem competitiva.

À página 29 o IMA e o CAM-I ressaltam os benefícios obtidos com o exercício de valoração das variáveis da cadeia de valor:

O modelo de PORTER às vezes é criticado por negligenciar a dificuldade de obtenção e manutenção das informações requeridas para desenvolver uma análise da estrutura do setor. Embora tal exercício possa consumir tempo, é essencial obter (formar) um detalhado banco de dados de modo a compreender completamente o ambiente de competição da empresa. Rejeitar a tarefa, por ser muito difícil, é tentador, e pode levar a tomadas de decisão inapropriadas.

SHANK & GOVINDARAJAN (1997: capítulo 2) iniciam a abordagem do que denominam *cadeia de valor*, que para eles é

... o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Este enfoque é externo à empresa, vendo cada

⁷ Segundo PORTER (1991: 50), nesse tipo de posicionamento o “custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.”

empresa no contexto da cadeia global (...) da qual é apenas uma parte...

Este conceito é mais amplo que o de PORTER (1989: 59), pois inclui atividades de fornecedores, fornecedores de fornecedores etc., e de clientes, clientes de clientes etc., até o consumidor final, o descarte e a reciclagem do produto, após o término de sua vida útil.

PORTER utiliza o termo “cadeia de valores” para se referir, quase sempre, às atividades de cada empresa, individualmente considerada. Porém, para SHANK & GOVINDARAJAN (1997: 59),

Gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, externo à empresa... Cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor.

Essa afirmação reforça a constatação de que a eficácia da empresa depende da eficácia de toda a cadeia, e justifica a importância de sistemas de informação de gestão estratégica que contemplem dados e informações sobre os principais elos da cadeia.

Nem PORTER (1989) nem SHANK & GOVINDARAJAN (1997) são absolutamente claros em seus conceitos de cadeia de valor, porém o primeiro enfatiza *a empresa* como uma cadeia de atividades de valor, atribuindo-lhe um enfoque de caráter mais interno.

Logo, o conceito de cadeia de valor pode (em pelo menos três níveis de abstração) ser aplicado:

- a) ao setor como um todo: os elos da cadeia são seus vários estágios⁸ (cada empresa ou unidade de negócio pode explorar um, mais de um ou parte de um estágio);
- b) ao setor como um todo: cada empresa ou unidade de negócio é um elo da cadeia, independentemente dos estágios em que atue;
- c) a cada empresa, unidade de negócio ou família individualmente considerada: os elos da cadeia-empresa são suas várias atividades.

A abordagem de SHANK & GOVINDARAJAN (1997) é mais condizente com o primeiro nível (item *a*), enquanto a de PORTER (1989) se identifica mais com o terceiro (item *c*).

Embora os três níveis sejam importantes, o terceiro já vem sendo, há décadas, objeto de estudos das contabilidades de custos e gerencial. Os sistemas tradicionais de informações gerenciais contemplam eventos e transações do sistema empresa e apenas vagamente mencionam a necessidade de “rastrear” variáveis ambientais; e quando o fazem é para associar o rastreamento ao processo de planejamento estratégico.

A compreensão da cadeia de valor e a otimização do relacionamento entre as entidades que a compõem constituem uma questão estratégica; logo, entender e otimizar essas relações contribui para a elevação do grau de eficácia de toda a cadeia.

⁸ Um *estágio* é um conjunto específico de atividades com custos significativos, podendo apresentar oportunidade de diferenciação e de mudança do grau de integração vertical.

Consideram-se válidas e aceitas todas as ponderações dos autores comentadas neste item, no que se refere à importância estratégica de se acompanhar o desempenho das principais entidades que se relacionam com a empresa.

3.3 Determinantes de custos

No processo de análise estratégica de custos, uma vez identificada a cadeia de valor, o passo seguinte é identificar e analisar os determinantes de custos (SHANK & GOVINDARAJAN, 1997: 73).

A análise dos determinantes de custos se justifica, segundo SHANK & GOVINDARAJAN (1997: 21), pela constatação de que

*o custo é causado (...) por muitos fatores que se interrelacionam de formas complexas...
compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em determinada situação.*

Assim, embora eles não o definam formalmente, para SHANK & GOVINDARAJAN (1997) o conceito de determinantes de custos abrange fatores que causam, determinam os custos.⁹

Embora os autores utilizem o termo determinantes de *custos*, todos os fatores são influenciadores do *resultado*; sabe-se que decisões são tomadas em função de resultados; e quando o foco está no custo é porque ele é uma variável muito importante na formação do resultado.

SHANK & GOVINDARAJAN (1997: 23-4) relacionam os principais determinantes de custos, classificando-os em dois grupos: *estruturais* e *de execução*.¹⁰

Os determinantes de custos estruturais refletem as opções estratégicas primárias da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente; entre estes, os principais são: escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade.¹¹

Já os determinantes de custos operacionais dependem da capacidade de execução da empresa e têm relação, portanto, com desempenho. São eles: comprometimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do arranjo físico das instalações, configuração do produto e exploração das ligações com clientes e fornecedores.¹²

Com relação ao grupo de execução, SHANK & GOVINDARAJAN (1997) entendem que, em geral, ao contrário do que ocorre com o grupo ligado à estrutura, quanto mais elevado o nível, isto é, quanto maior o comprometimento dos gestores, quanto melhor a gestão da qualidade etc., melhor a posição da empresa no que se refere aos custos, aos resultados e à competitividade.

Neste item 3 foi abordado o referencial teórico relativo aos conceitos de estratégia e gestão estratégica, incluindo os tópicos *cadeia de valor* e *determinantes de custos*. Essas avaliações é que darão suporte à caracterização do processo de gestão estratégica (item 4).

⁹ Por essa razão, o termo *determinante de custos* é preferível, neste contexto, a *direcionador*; alguns autores adotam o termo *gerador*, mas em contexto e sentido distintos do que é aqui abordado.

¹⁰ Melhor seria dizer *estruturais e operacionais*.

¹¹ Deve-se acrescentar: modelo de gestão.

¹² Deve-se acrescentar: competências e habilidades dos gestores.

4 ESTRUTURA CONCEITUAL BÁSICA DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Depois de ter sido analisado o referencial teórico, no item 3, neste será apresentado o resultado da pesquisa aqui exposta.

Este produto é o conjunto de conceitos que caracterizam o processo de gestão estratégica; trata-se, agora, portanto, de definir sua estrutura conceitual básica.

4.1 Gestão estratégica e vantagem competitiva

As empresas geralmente atuam num cenário em que, cada vez mais:

- . o ambiente é volátil;
- . os agentes econômicos concorrem, pois os recursos são escassos;
- . os concorrentes competem, e os consumidores são exigentes;
- . os menos competentes volatilizam-se;
- . etc.

Como consequência, a ameaça de descontinuidade é constante; daí a necessidade de gestão estratégica.

4.1.1 Gestão estratégica

Conforme afirma SAKURAI (1997) a diferença entre o montante de receita e o de custo dos recursos necessários para gerá-la vem se estreitando, entre as empresas japonesas, desde o final da Segunda Grande Guerra, comprimindo as margens de lucro e acirrando a competitividade.

Observa-se, a partir dessa constatação, que as organizações estão cada vez mais competindo: quer pela obtenção de recursos, quer pela preferência dos consumidores; e, para obterem vantagem na competição, precisam conceber e implementar estratégias.

Para serem bem sucedidas nessa competição as empresas devem:

- 1) definir claramente sua missão e seus objetivos básicos;
- 2) conhecer (e agir sobre) o comportamento das variáveis ambientais relevantes; e
- 3) conhecer e influenciar, deliberadamente, o comportamento dos agentes relevantes do ambiente, tais como:
 - a) necessidades dos clientes e consumidores;
 - b) ações dos concorrentes, clientes, fornecedores etc.

Observa-se, então, que as empresas, além de se preocuparem com o aspecto econômico do desempenho de suas atividades, devem estar permanentemente administrando as relações de competitividade com outras entidades do meio ambiente, especialmente com as que concorrem diretamente pelos mesmos consumidores.

A partir dessas constatações pode-se definir gestão estratégica como

o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização.

Gestão estratégica é a parte da gestão global, das organizações, que se preocupa com acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo — tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores — para conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores.

A essência da gestão estratégica é, portanto, a preocupação constante com a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes, tal como será conceituada

(vantagem competitiva) no item 4.1.2.

Observe-se que essa caracterização do processo de gestão estratégica, enquanto preocupação relacionada à vantagem competitiva sobre os concorrentes, está de acordo com HAX & MAJLUF (1984: 94).

A gestão estratégica lida com as entidades e variáveis que influenciam mais diretamente as forças competitivas listadas por PORTER (1991): poder de negociação de clientes e fornecedores, poder de competição dos concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Trata-se do *ambiente próximo* à organização.

Porém lida também, antes, com as variáveis do *ambiente remoto*, de natureza macroeconômica, social, política, demográfica, científica, tecnológica etc., um pouco mais distantes do cotidiano da empresa.

Essas variáveis do ambiente remoto, associadas ao comportamento de entidades governamentais (e até as denominadas *não-governamentais*) e, também, aos de universidades, partidos políticos etc., é que influenciam, em primeiro plano, as entidades e variáveis do ambiente próximo (clientes, fornecedores, concorrentes, consumidores, instituições financeiras etc.).

Com base nessas considerações, de acordo com a pesquisa bibliográfica, e com observações empíricas, pode-se identificar um conjunto de constatações que caracterizam o processo de gestão estratégica, a saber:

- . diz respeito a questões relacionadas à análise e predição do comportamento de variáveis ambientais, visando à sobrevivência da organização;
- . trata de questões relacionadas à interação da entidade com o ambiente, para garantir o equilíbrio dinâmico;
- . as decisões não são repetitivas; logo, não são programáveis;
- . os problemas são muito complexos, tanto na análise (pela quantidade de variáveis envolvidas) quanto na solução (pela quantidade, complexidade e grau de risco das alternativas de solução);
- . os problemas são do tipo não-estruturados: a maioria dos dados não são conhecidos;
- . grande parte dos dados disponíveis são de natureza qualitativa;
- . elevado grau de dificuldade para identificar as causas do problema a ser solucionado;
- . elevado número de dúvidas quanto à avaliação das hipóteses subjacentes a cada alternativa de solução.

Tomando por base o conceito de gestão estratégica, e as tarefas básicas desse processo listadas por Schendel & Hofer, apud FISCHMANN (1987: 44), pode-se identificar o conjunto de fases que a caracterizam:

1. análise do ambiente;
2. concepção de estratégias;
3. desenvolvimento das estratégias concebidas;
4. implementação das estratégias;
5. monitoramento.

Compreender cada uma dessas etapas é fundamental, para que se possa projetar um sistema de informação eficaz, no sentido de lhes dar apoio adequado especial.

O processo que acaba de ser descrito pode ser visualizado, agora, através da Figura 1.

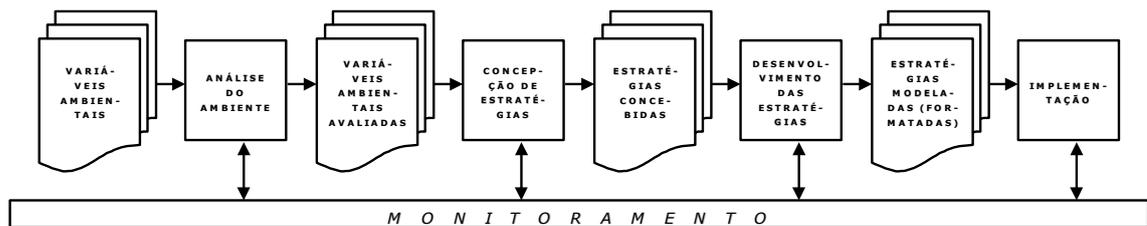


FIGURA 1: Processo de gestão estratégica.

4.1.2 Vantagem competitiva

Os recursos econômicos, quer sejam, físicos, financeiros ou intelectuais, são limitados na natureza; não se encontram em abundância recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros e informacionais. Para obtê-los, as entidades — sociais ou individuais — precisam competir entre si.

Assim, para poderem desfrutar dos melhores recursos do ambiente, as organizações competem não apenas com as entidades normalmente denominadas “concorrentes”, que são aquelas que atuam vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento. Também competem com seus próprios clientes e fornecedores, para obter os recursos de que necessitam em condições otimizadas de custo, tempo, qualidade etc.

Conclui-se que a expressão *vantagem competitiva* designa a situação ou o estado das empresas que conseguem obter recursos em melhores condições de preço, qualidade, quantidade e prazos (entre outras vantagens) que as dos concorrentes.

Por outro lado, as empresas competem entre si na busca do valor ótimo de seus produtos e serviços, e aquelas que mais se aproximam dele recebem como recompensa a preferência dos clientes e dos consumidores, cumprindo assim sua missão e garantindo a continuidade de suas atividades.

Essa preferência dos consumidores é fundamental, pois é ela que determina, em última instância, a quantidade a ser produzida e, conseqüentemente, a receita e a rentabilidade da empresa.¹³

Então, pode-se completar a conceituação da expressão *vantagem competitiva*:

É a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento.

4.2 Eventos próprios da gestão estratégica

Decisões estratégicas são tomadas — como todo e qualquer outro tipo de decisão — sobre eventos, isto é, sobre as ocorrências da vida das organizações.

Porém o que distingue o processo de gestão estratégica dos demais é a natureza dos eventos sobre os quais as decisões são tomadas.

A principal característica desses eventos é que eles:

- . envolvem e influenciam entidades ambientais, muito mais do que as internas à empresa;
- . são mais complexos que os cotidianos, como compra, produção, manutenção, estocagem, venda etc.;

¹³ É, também, em conjunto com outras variáveis ambientais, o nível de produtividade.

- . produzem impactos econômicos mais relevantes e mais duradouros que os eventos citados (compra, venda etc.);
- . não ocorrem com muita frequência etc.

Com base no referencial teórico analisado no item 3, especialmente as obras de PORTER (1989) e de SHANK & GOVINDARAJAN (1997), pode-se elaborar um rol de eventos característicos do processo de gestão estratégica, conforme será discriminado abaixo.

Porém é necessário esclarecer que os eventos relacionados a seguir referem-se a ocorrências incidentes sobre todos os elos relevantes da cadeia de relacionamento; assim, são objeto de decisões que dizem respeito à empresa, seus clientes e seus fornecedores.

Eis, pois, a relação de alguns desses eventos:

1. Redefinição das dimensões da planta e da capacidade produtiva;
2. Redefinição do grau de utilização da capacidade de produção;
3. Redefinição do montante de investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos;
4. Redefinição do montante de investimento em *marketing*;
5. Redefinição da amplitude da linha de produtos e serviços oferecidos (grau de diversidade) quanto a modelos, volumes, produtos e serviços complementares etc.;
6. Reformulação do modelo de gestão;
7. Revisão dos processos de produção, suprimento, *marketing* e distribuição, administração etc., inclusive quanto à tecnologia empregada;
8. Alteração do arranjo físico das instalações;
9. Redefinição do montante de investimento em programas de qualidade;
10. Redefinição do montante de investimento em treinamento e desenvolvimento de funcionários;
11. Elevação do grau de envolvimento e de comprometimento dos gestores e dos funcionários em geral com o sucesso da empresa;
12. Definição ou redefinição do posicionamento estratégico (PORTER);
13. Alteração do projeto (configuração) do produto ou serviço;
14. Alteração da natureza das relações com clientes e fornecedores, e intensificação das mesmas;
15. Reconfiguração da cadeia de suprimento, ampliando ou reduzindo o número de estágios nos quais participam a empresa, seus clientes e fornecedores;
16. Redefinição do montante de investimento em preservação ambiental;
17. Redefinição do subsistema organizacional-formal; etc.

Porém é importante destacar que decisões e ações sobre esses eventos citados acima, relativos à estrutura e aos produtos e serviços de uma organização, já são amplamente contempladas na literatura; assim, o foco principal do processo de gestão estratégica, proposto neste trabalho, é a gestão desses eventos nas entidades do ambiente próximo com que a empresa se relaciona: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores; e a permanente comparação entre eles e os da empresa.

4.3 Modelo de decisão de gestão estratégica

A caracterização de modelos de decisão é requisito para que se possa construir sistemas eficazes de informação; de fato, CRUZ (1991) afirma que “o modelo de informação deve ser compatível com o de decisão”.

ALMEIDA (1996: 79) define modelo de decisão da seguinte maneira:

... conjunto de princípios, definições e funções que têm por

objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação; pela representação ideal do resultado econômico de um dado evento/transação que otimize o resultado da empresa...

O produto do modelo de decisão é um conjunto de resultados econômicos relativos às alternativas de ação formuladas sobre um dado evento...

*O objeto do modelo de decisão é evento/transação econômica...
... é a representação esquemática de um evento econômico...*

À p. 82 ALMEIDA ilustra o modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica. Nele são mensuradas as margens de contribuição operacional e financeira, e é apurado o resultado econômico.

Porém esse modelo é muito difícil de ser aplicado a todos os eventos estratégicos, dada a complexidade da mensuração do resultado econômico de muitos desses eventos.

A definição do modelo conceitual de decisão aplicado a eventos de natureza estratégica depende, antes, da caracterização do que é estratégico para a organização.

O item 4.1.2 esclareceu que, de acordo com os atuais parâmetros de competitividade, a vantagem competitiva é obtida quando uma organização é capaz de obter recursos e oferecer produtos e serviços com qualidade superior, custo inferior, ou em prazo menor que os concorrentes; ou sucede-se bem nos três requisitos. Porém estes fatores podem alterar-se ao longo do tempo.

Pode-se, então, conceituar modelo de decisão de gestão estratégica como
a representação simplificada do efeito das alternativas de ação identificadas sobre determinado evento ou transação, com o objetivo de escolher aquela que produza o maior benefício estratégico para a entidade.

O benefício estratégico se caracteriza pela obtenção e/ou sustentação de vantagem em relação à concorrência, à luz dos fatores determinantes da competitividade.

Dessas considerações pode-se concluir que o modelo de decisão aplicado a eventos de natureza estratégica, para obtenção de vantagem competitiva:

- a) deve ser tal que a alternativa escolhida alavanque os pontos fortes, minimize o efeito dos pontos fracos, aproveite as oportunidades e evite ou contorne as ameaças ambientais;
- b) não se aplica, necessariamente, a um modelo de processo decisório formal, com fases bem definidas, tal como reportado por GUERREIRO (1989: 54-7);
- c) embora reconheça que, em última instância, ao longo do tempo, a empresa deva gerar resultados econômicos positivos, assume que é necessário, para isso, obter vantagens competitivas; e, portanto:
- d) é orientado pela necessidade de obtenção de resultados estratégicos positivos.

Mas como mensurar resultados estratégicos?

Já foi dito, neste item, que é difícil mensurar o resultado econômico de muitas espécies de decisões estratégicas. Todavia é possível monitorar variáveis estratégicas relacionadas a vantagens competitivas referentes aos eventos mencionados no item 4.2.

4.4 Implicações econômicas do processo de gestão estratégica

A obtenção de resultados econômicos positivos e a criação de valor para os acionistas são condições de sobrevivência das empresas; porém a obtenção de vantagem

competitiva é necessária para manter a empresa à frente dos concorrentes.

Parafrazeando GAJ (1986: 172) pode-se dizer que a gestão estratégica deve garantir, no contexto competitivo turbulento de hoje, o resultado econômico de amanhã; por esse raciocínio, as decisões estratégicas são determinantes estruturais do desempenho econômico.

Assim, tendo em mente o que foi exposto nos itens 4.1 a 4.3, pode-se dizer que:

- 1) o objetivo da gestão estratégica é garantir o equilíbrio dinâmico da organização; o da econômica é a busca do equilíbrio estacionário;
- 2) a gestão econômica se preocupa com a otimização do resultado econômico; a estratégica, com a base lógica para a ação da empresa no “jogo” da competição;
- 3) a gestão estratégica não visa somente a manter a empresa em funcionamento; ela pressupõe mais: realizar isso com vantagem em relação à concorrência;
- 4) na gestão estratégica o principal objetivo é “ganhar nas relações competitivas” (GAJ, 1986: 6);
- 5) dados sobre entidades e variáveis do ambiente remoto (macroeconômicas, sociais, políticas, demográficas, ecológicas, tecnológicas etc.) constituem importantes *inputs* do processo de planejamento estratégico, por serem elas as determinantes estruturais do comportamento das entidades e variáveis do ambiente próximo; porém sabe-se que o grau de influência dos gestores, sobre elas, é menor;
- 6) a gestão estratégica deve agir, de maneira explícita e formal, sobre entidades e variáveis do ambiente próximo, influenciando, deliberadamente, o comportamento de fornecedores, clientes e consumidores.

Portanto esses processos (o de gestão econômica e o de gestão estratégica) são interdependentes e complementares; juntos, formam um todo coerente para garantir que a organização cumpra sua missão e garanta a continuidade de suas atividades, de sua existência.

Gestão econômica e gestão estratégica são áreas de estudo distintas, e cada qual possui sua própria área de eficácia; mas nem por isso se contradizem ou se excluem: ao contrário, integram-se numa só unidade, uma enriquecendo a outra.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após terem sido cumpridas as etapas necessárias ao desenvolvimento deste trabalho (citadas na introdução ao item 2), chega-se às seguintes conclusões:

5.1 O conhecimento do processo de gestão estratégica é pré-requisito para a construção de sistemas de informação

Segundo NAKAGAWA (1987), sistemas de informação devem ser integrados e devem dar adequado suporte ao processo de gestão, tanto em termos conceituais quanto em termos sistêmicos.

O referencial teórico do processo de gestão estratégica, caracterizado no item 4, constitui a base conceitual necessária para a construção de modelos de sistemas de informação específicos.

5.2 Deve haver um sistema de informação formal e específico para proporcionar adequado suporte ao processo de gestão estratégica

A otimização do grau de eficácia de todo processo administrativo depende de um adequado suporte do sistema de informação.

O modelo conceitual tradicional da maioria dos sistemas de informações

gerenciais não é suficiente, pois ele geralmente limita-se a buscar o equilíbrio estacionário das organizações empresariais.

O processo de gestão estratégica, voltado para a busca do equilíbrio dinâmico, desenvolve-se, ainda hoje, apenas com base em observações empíricas, e em opiniões lastreadas em informações obtidas tanto formal como informalmente, porém de maneira não sistemática.

A constatação, pois, da necessidade do Sistema de Informação de Gestão Estratégica, assenta-se nos seguintes fundamentos:

- 1) para manterem-se em equilíbrio dinâmico, as organizações devem possuir sistemas de gestão adequados a um processo decisório cada vez mais complexo e veloz, que demanda informações específicas para o processo estratégico;
- 2) os tradicionais sistemas gerenciais de informação não são 100% eficazes, inclusive por não fornecerem informações estratégicas.

Para dar um adequado suporte ao processo de gestão estratégica, para otimizá-lo, são necessárias informações especiais, sob medida. E estas só podem ser produzidas a partir da concepção de sistemas específicos de informação.

5.3 **Recomendação de estudos complementares**

No que se refere ao tema deste trabalho, pode-se vislumbrar a oportunidade de se aprofundarem estudos sobre os seguintes aspectos:

- a) **aprimoramento da caracterização do processo de gestão estratégica:** revisão do conceito, inventário pormenorizado dos eventos que são objeto de decisões estratégicas, maior detalhamento e definição das suas etapas etc.; e
- b) **concepção de sistemas de informação específicos para dar adequado suporte ao processo de gestão estratégica.**

5.4 **Comentário final**

Recomenda-se enfaticamente que os pesquisadores da área de Controladoria dirijam esforços para o estudo e a concepção de modelos de sistemas mencionados na alínea *b* do subitem 5.3, acima. Assim, estarão contribuindo para elevar, ainda mais, a importância desse ramo do conhecimento humano para o progresso da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de — *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. São Paulo, 1996. 126p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ANSOFF, H. Igor — *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CRUZ, Rozany Ipaves — *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 1991.
- DEMO, Pedro — *Metodologia científica em ciências sociais*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 293p.
- GAJ, Luís — *Administração estratégica: “o estado da arte”, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial*. Tese de Doutorado. FEA-USP, São Paulo, 1986.
- GUERREIRO, Reinaldo — *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1989. 385p.
- HAX, Arnoldo C. et al. — *Strategic management - an integrative perspective*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. 468p.

- IMA (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS) & CAM-I
(CONSORTIUM FOR ADVANCED MANUFACTURING-INTERNATIONAL)
— Value chain analysis for assessing competitive advantage (Management Accounting Guideline 41). *In: Management Accounting Practices Handbook*.
Ontario: The Society of Management Accountants of Canada, 1996. 46p.
- MINTZBERG, Henry et al. — *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 998p.
- NAKAGAWA, Masayuki — *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1987. 165p.
- PORTER, Michael E. — *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, Michael E. — *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- RICHERS, Raimar — Estratégia, estrutura e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out.-dez. 1981.
- SAKURAI, Michiharu — *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997. 279p.
- SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay — *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 341p.