

acionais.

**AMBIENTE EXTERNO E  
PROCESSO DE DEFINIÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS  
ORGANIZACIONAIS:  
UMA REVISÃO E SÍNTESE TEÓRICA**

EDELICIO PEDRO JACOMASSI

---

Mestre em Administração pela UFSC  
Especialista em Planejamento Empresarial  
Professor das Faculdades Integradas Curitiba

## RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de demonstrar a influência que o ambiente externo exerce no processo de decisão estratégica das organizações e, como consequência, nas mudanças internas necessárias para se adequar às novas situações. Toda decisão implica escolha da melhor alternativa para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças do ambiente externo em busca do sucesso empresarial, sem se esquecer de reavaliar as condições internas, fortalecendo os pontos fortes e corrigindo os problemas e pontos fracos da organização. Com base na correta avaliação do cenário externo, as organizações se obrigam planejar e definir as mudanças que devem ocorrer internamente e como fazê-las de forma a minimizar as resistências e sem ocasionar uma queda no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** ambiente externo, cenários, mudanças organizacionais, gestão estratégica, planejamento estratégico, ambiente interno.

## ABSTRACT

The present study wants to demonstrate the influence of the external environment in the strategic process of decision on organizations and as consequence in the internal changes to be prepared at new situations. A decision implies in the choice of the best alternative to advantage the chances and to diminish the threats of the external environment in search of the enterprise success, without forgetting to reevaluate the internal conditions, fortifying the strong points and correcting the problems and weak points of the organization. From the correct evaluation of the external scene the organizations must plan and define which changes are necessary and the way to make them minimize the difficulties and without causing a fall in the organizational performance.

**Keywords:** external ambiente, scenes, organizational changes, strategic management, strategic planning, internal ambiente.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações cada vez mais rápidas e as turbulências ambientais freqüentes exigem das organizações mais profissionalismo e competência para interpretar, planejar e agir rapidamente, principalmente em mercados competitivos.

O entendimento quanto aos motivos provenientes do ambiente externo que influenciam as organizações é determinante na escolha das estratégias empresariais. Essa definição de estratégias adequadas, além de se constituir em um fator de sobrevivência da empresa, justifica a existência desta a todos os que com ela interagem (a comunidade, os acionistas, a política e os fornecedores) e permite que se obtenha uma vantagem competitiva perante as demais concorrentes do mercado.

As mudanças do ambiente externo são decisivas na busca do sucesso empresarial, para aquelas organizações que escolhem um modelo de gestão proativa e compatível com uma nova realidade, facilitando a escolha da estratégia ideal para atingir melhores resultados.

A empresa vivência a busca do sucesso a partir de uma boa idéia, de uma missão e objetivos bem definidos, visão de futuro, leitura de oportunidades e ameaças, persistência e, principalmente, da forma com que conduz seus negócios.

Este artigo procura demonstrar como uma organização necessita dispor de conhecimento e ferramentas para análise e interpretação do ambiente externo como direcionador de estratégias competitivas e de mudanças internas.

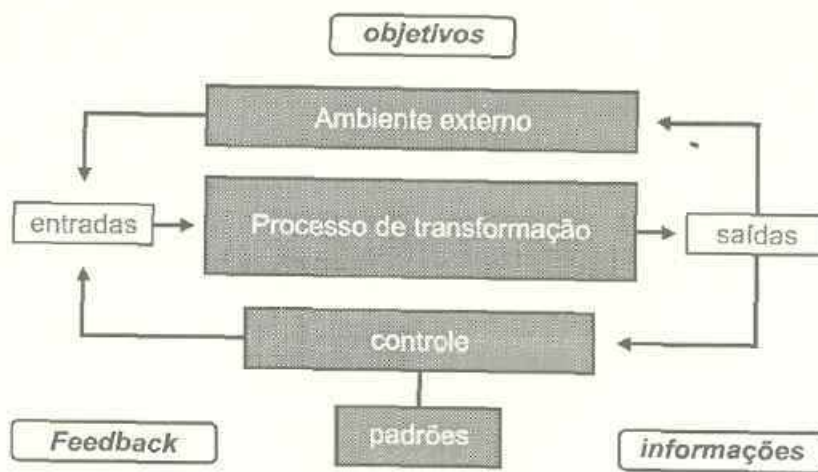
## 2 VISÃO SISTÊMICA E CONCEPÇÃO SOBRE AMBIENTES

O enfoque da visão sistêmica das organizações estuda e relaciona a perspectiva de ambientes externo e interno de qualquer organização social e sua interdependência. As organizações são vistas como um sistema integrado e indivisível, no qual as decisões tomadas em um dos setores da empresa refletem em atitudes e resultados de demais áreas.

Segundo Oliveira (1991, p. 38), sistema é "[...] um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função."

Os elementos componentes de um sistema são: objetivos, entradas (insumos), processo de transformação, saídas (resultados), controles e retroalimentação.

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM SISTEMA



FONTE: Valeriano (1998, p. 7).

Na visão sistêmica fica evidente a interdependência que as organizações possuem em relação ao ambiente externo, principalmente se analisadas com as entradas e as saídas desejadas, em função dos objetivos propostos.

### 3 EVOLUÇÃO DO ESTUDO DOS AMBIENTES

Pesquisando sobre os primeiros trabalhos nessa área, pode-se citar Chandler (1962) como o responsável pelo grande trabalho que faz a análise das inter-relações entre o ambiente externo de uma organização, a estratégia empresarial adotada e a estrutura organizacional. O autor desenvolveu sua pesquisa em 50 grandes organizações norte-americanas; observou as mudanças no ambiente externo e as relacionou às mudanças na estratégia empresarial, no sentido de buscar um novo posicionamento em função da nova realidade.

Lawrence e Lorsch (1973, p. 28) verificaram que o ambiente afeta os subsistemas de uma organização de diversas formas, defendendo a idéia de que não existe apenas uma única, ou, ainda, a melhor maneira de organização interna. A compreensão quanto à função da organização, sua caracterização jurídica, suas origens e forma de atuação é essencial para se perceber a importância e necessidade do processo de mudança. Como a organização está em contínuo processo de mudanças, é importante que haja um monitoramento das ações e dos respectivos resultados para se acompanhar e direcionar as novas mudanças em função dos objetivos e estratégias planejadas.

Na análise de diversos autores, entre eles Kotler (1996, p. 34), as grandes forças macroambientais que devem ser identificadas e analisadas com frequência são as demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas. Cada uma dessas forças do ambiente interfere de forma significativa e intensamente sobre qualquer organização e pode ser decisiva para se identificar oportunidades e ameaças.

A dinâmica do mercado, com a ameaça de entrada de novos concorrentes, a mudança de cenário voltada para uma melhor qualidade e competitividade, o processo de privatização de instituições públicas, a dependência de ações e boa vontade política e, principalmente, a visão de cliente, com suas necessidades e expectativas, que nesse caso insere a comunidade como agente integrante, com julgamentos quanto à forma de atuação da organização, formam uma gama de fatores críticos que impulsionaram o processo de mudança. A identificação dessas variáveis e o monitoramento constante permitem ao gestor interagir de forma efetiva com o meio externo e adotar um estilo de gestão proativo, buscando antecipar algumas decisões e definir melhor as opções disponíveis e estratégias a serem adotadas, mesmo em situações adversas.

De uma maneira geral, a correta avaliação de um cenário atual e futuro permite- que se julguem quais as prováveis decisões a serem adotadas, impactando diretamente sobre as mudanças internas e, principalmente, sobre a própria forma de condução dos negócios.

#### **4 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE EXTERNO**

Uma das características que se percebem atualmente no direcionamento de estudos referentes às organizações é a de focar a análise sobre alguns fatores pontuais e muitas vezes dissociados. Na

realidade das organizações, observa-se a necessidade de abordagens avaliadas e analisadas sob a ótica de suas interdependências e principalmente por meio de fatores causais interagentes e inter-relacionados, com leitura freqüente de ambiente e construção de cenários, conectada ao planejamento das ações da empresa, em todas as suas competências como sendo parte integrante de sua atividade, em que as mudanças externas e internas fazem parte do cotidiano.

Esse enfoque permite que a visão e a interpretação de cenários assumam uma nova postura, de maior importância nas empresas, como instrumento de influência tanto no planejamento como nas mudanças organizacionais, envolvendo fatores de estrutura, cultura e processo internos.

O ambiente externo é considerado o conjunto de todos os fatores que têm influência sobre a operação do sistema. Entre os fatores mais conhecidos estão a concorrência, os consumidores, a comunidade, o governo, os fornecedores, o sistema financeiro e o mercado de mão-de-obra.

No conceito de Stoner (1999, p. 46), entende-se como ambiente externo, o conjunto de todos os elementos que atuam fora de uma organização e que são relevantes para sua operação. A análise das mudanças no ambiente externo pode proporcionar um arcabouço de informações que ajudam a melhor compreendê-las e interagir de uma forma mais efetiva, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos de qualquer atividade econômica.

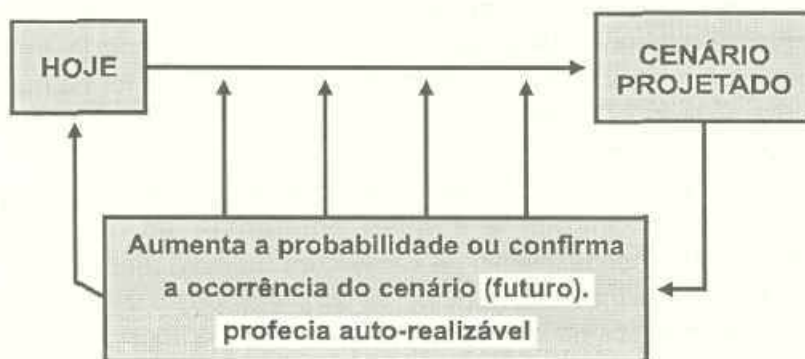
Tachizawa (2000, p. 12) enfatiza a importância de se examinar as atividades relacionadas à análise ambiental, as quais devem consubstanciar o delineamento da conjuntura ou meio ambiente em que a organização está inserida, partindo-se do pressuposto de que qualquer empresa se encontra em um contexto ambiental composto de variáveis controláveis e incontroláveis. Para essa análise ambiental, o autor ainda adota um critério de segmentação que abrange o macroambiente clima, enfatizando os aspectos políticos; o macroambiente solo, que avalia as questões pertinentes à população e suas características; o macroambiente operacional, que procura avaliar os fornecedores, concorrentes, clientes e evolução tecnológica; o ambiente interno, que procura identificar as aspirações dos funcionários e gestores.

Segundo Kotler (1996, p. 142), muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades, ignoram-nas ou resistem a elas até quando já for tarde demais. Suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial crescem obsoleta e desordenadamente.

Muitas organizações, consideradas inabaláveis, foram sucumbindo ao longo do tempo por não perceberem que o ambiente exigia mudanças de produtos, serviços, tecnologia ou até mesmo de novos nichos de mercado. Aquelas que resistem à necessidade do processo de mudança contínua reagem mais lentamente às mudanças, adotando um modelo de gestão reativo, no qual o resgate do tempo perdido pode ser fatal para a sobrevivência delas.

Para o melhor entendimento de ambiente externo, é importante a abordagem sobre a leitura de cenários, que nada mais é do que a identificação de seqüências hipotéticas de eventos construídos com o propósito de focalizar a atenção sobre processos causais. Cada evento no ambiente interfere de alguma forma sobre a organização, e esta, por sua vez, deve planejar suas ações. Nesse sentido é importante salientar que uma leitura inadequada do ambiente externo pode induzir à construção de um cenário futuro distorcido, ocasionando uma tomada de decisão errada.

FIGURA 2 - LEITURA E PROJEÇÃO DE CENÁRIOS



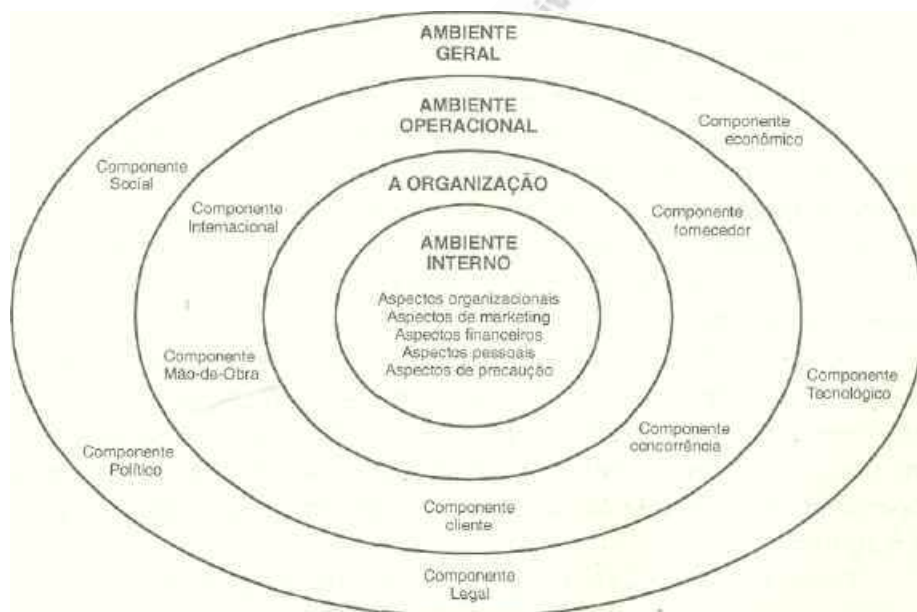
FONTE: Elaborado pelo autor.

Para se buscar a excelência organizacional, é fundamental a avaliação da influência que as tendências mundiais e do macroambiente exercem em relação às mudanças nas organizações, constituindo-se em fatores condicionantes de sucesso no futuro. É importante salientar que o ambiente é constituído de três aspectos distintos: ambiente geral, operacional e interno, os quais se relacionam, interagem e se complementam e, ainda, possuem poder de influência distintos nas organizações.

O ambiente geral se refere às questões mais amplas, as quais as organizações individualmente pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente as empresas. Esse ambiente, segundo Certo (1993, p. 42), é composto de elementos que têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização, porém, conforme é apresentado por Kotler (1996, p. 142), empresas bem-sucedidas são as que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não resolvidas e às tendências do macroambiente.

Esse ambiente reflete questões estruturais ao sistema, as quais mudam de tendência somente em longo prazo, de forma lenta e gradual, criando oportunidades de novos negócios em função da mudança de hábitos, para as empresas que conseguem fazer uma leitura "adequada de cenário. Nesse sentido, é importante que os gestores de empresas investiguem, compreendam e criem cenários atuais e futuros das variáveis que interferem diretamente sobre seu setor de atividade.

#### FIGURAS - ESTRUTURA AMBIENTAL



**FONTE:** Certo (1993, p. 47 - adaptação).



Segundo Kotler (1996, p. 145), as grandes forças macroambientais que devem ser analisadas são as seguintes: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas.

As forças demográficas dizem respeito ao crescimento da população e suas características (expectativa de vida, faixa etária, nível educacional, etc.) ou ao movimento demográfico no mercado em que a empresa atua.

As forças econômicas representam o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, do nível dos preços, da formação de poupança e da disponibilidade de crédito.

As forças naturais representam a influência da sociedade no sentido de cobrar das empresas a utilização racional e ordenada dos recursos naturais escassos ou ainda de processos produtivos que não sejam poluentes ou que possam agredir a natureza e o meio ambiente.

As forças tecnológicas não se limitam ao desenvolvimento de processos produtivos ou do produto, mas influenciam o comportamento das pessoas e as relações sociais e laborais, como, por exemplo, a possibilidade de, cada vez mais, se poder trabalhar em escritórios virtuais nas residências, participar de reuniões e cursos a distância, entre outras comodidades.

As forças políticas representam o processo governamental de uma nação e influenciam o nível de atividade, por meio de barreiras ou incentivos, de um determinado segmento de mercado. A identificação, acompanhamento e filtro das tendências da política nacional proporcionam perspectivas das ações de governo que influenciarão as atividades da empresa, identificando oportunidades e ameaças e influenciando na competitividade do setor.

As variáveis do ambiente macro são aquelas em que as organizações, isoladamente e em estruturas de mercado competitivo, pouco podem influenciar ou modificar. As organizações, apesar de adotarem uma postura reativa, deverão sempre tentar a identificação de ameaças e oportunidades, preparando-se para interagir com essas variáveis, quando surgirem.

Certo (1993, p. 44) conceituou o ambiente operacional como o nível do ambiente externo composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização. Ansoff (1977, p. 127) desenvolve a idéia da importância de diagnosticar o am-

biente operacional de uma empresa. Para este autor, a análise externa é a verificação das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa. O foco do ambiente operacional é o mercado em que a empresa está inserida.

Os fatores analisados quanto ao ambiente operacional das organizações, segundo Certo (1993, p. 44), são: componente cliente, componente concorrência, componente fornecedor e o componente internacional.

O componente cliente representa a análise das características daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização, ou seja, seus clientes atuais e potenciais.

Para Contador (1995, p. 46), o principal componente da análise externa de uma empresa é o perfil dos clientes, em função da pressão crescente que exercem quanto à qualidade e preços dos produtos ofertados no mercado. Os clientes se tornam muito mais dinâmicos no processo de escolha por um produto ou serviço, pela rapidez de informação e tecnologia disponíveis. O entendimento do comportamento do cliente, aliado à análise dos produtos ou serviços ofertados, revela o real atendimento de suas necessidades e expectativas.

O componente concorrência, segundo Certo (1993, p. 44), consiste naquilo em que a organização tem de combater para conseguir recursos. Analisar os concorrentes, identificar seus pontos fortes e fracos e sua capacidade de atingir os consumidores são fatores fundamentais para o desenvolvimento estratégico de uma organização.

Nesse sentido, é importante identificar a quantidade de concorrentes diretos ou por similaridade, sua capacidade e nível de utilização, a participação deles no mercado, expectativas e planos futuros, estilos de gestão estratégica, novos produtos ou serviços, podendo até representar a diferença entre sucesso e fracasso no mercado.

Em relação ao componente internacional, com a influência da globalização cada vez mais sentida nos mercados, a empresa precisa competir, estabelecendo referências internacionais de comparação, para não perder competitividade no mercado. Nessa fase, é feita a avaliação de fatores internos da empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, analisados diante da atual situação no mercado e envolvendo todas as áreas da organização, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos organizacionais e financeiros.

## 5 AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Certo (1993, p. 47) considera o ambiente interno como o que tem implicação imediata e específica na administração da empresa. Já na visão de Oliveira (1991, p. 77), "A análise interna de uma empresa inicia a partir do diagnóstico das grandes funções da organização", conforme se pode observar no quadro 1.

QUADRO 1 - IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

FUNÇÃO	FATOR DE ANÁLISE
marketing	sistema de comunicação, satisfação dos clientes internos e externos, novos produtos ou serviços, estrutura de preços
financeira	indicadores econômico-financeiros, estrutura de capitais, planejamento e controle financeiro, registro e análise contábil
produção	instalações, equipamentos, processos, PCP, qualidade, suprimentos, pesquisa de novos produtos
recursos humanos	motivação, treinamento, absenteísmo, rotação dos funcionários, clima organizacional
outros fatores	relação de poder, sistema de informações, cultura, valores, visão, nível de preparo de seus dirigentes, etc.

FONTE: OLIVEIRA (1991, p. 8).

Zaccarelli (1995, p. 49) afirma que qualquer ação interna na organização e que não for sentida pelos clientes como vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes não deverá ter significado para a empresa. Assim, os fatores a serem analisados estarão imediatamente relacionados com o que pode ser considerado como apresentável aos clientes. Quanto a esses fatores, observa-se, diferentemente do que diz o autor, que nem todas as ações desenvolvidas na empresa são sentidas diretamente pelos consumidores. Parte delas é internalizada, para, em seguida, apresentarem-se perante o mercado.

Ainda, algumas ações empresariais são imprescindíveis para o bom desempenho organizacional, mas, caso não sejam efetuadas, poderão ocasionar reações negativas e tais reações serão sentidas pelos consumidores, transformando-se numa desvantagem competitiva. Exemplos

claros dessa situação são as ações relacionadas ao grau de motivação dos empregados pela estruturação de um plano de cargos e salários. A introdução não ocasiona uma vantagem competitiva diretamente sentida pelo mercado, mas sua não-adoção corresponderá a uma reação negativa na empresa, o que poderá ocasionar baixo desempenho dos funcionários e, em consequência, qualidade inferior do produto final. Essa percepção é fundamental para os colaboradores, principalmente no que diz respeito ao acesso às informações internas necessárias, o que nem sempre é conseguido, pois muitas organizações não se sentem à vontade para fornecer indicadores essenciais de desempenho, por medo de que estejam disponíveis aos concorrentes.

Nessa fase, também, devem ser identificados fatopes subjetivos e culturais das organizações, tais como filosofia da empresa, relações de poder, processo de tomada de decisão e clima organizacional, entre outros.

O problema deve ser superado, pela sensibilização das pessoas envolvidas em relação aos benefícios que o processo de planejamento poderá trazer para a organização. O processo de análise interna estará completo com a organização de debates a respeito dos principais fatores detectados, com um plano de ação e com uma visão crítica e futurista, construindo os cenários futuros da empresa.

## **6 RELAÇÃO ENTRE AMBIENTES EXTERNO E INTERNO DA ORGANIZAÇÃO**

Existem um elo principal e um inter-relacionamento entre o ambiente e as organizações, os quais consistem nas estratégias, ou seja, como as organizações se preparam para atuar no cenário em que estão inseridas.

### **6.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

Silveira Júnior (1998, p. 31) considera que estratégia nada mais é do que o universo-meio para se atingir um universo-fim. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Para Porter (1996, p. 68), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, em qualquer organização. O processo de formulação de uma estratégia envolve análise, planejamento e seleção das melhores estratégias gerais, para

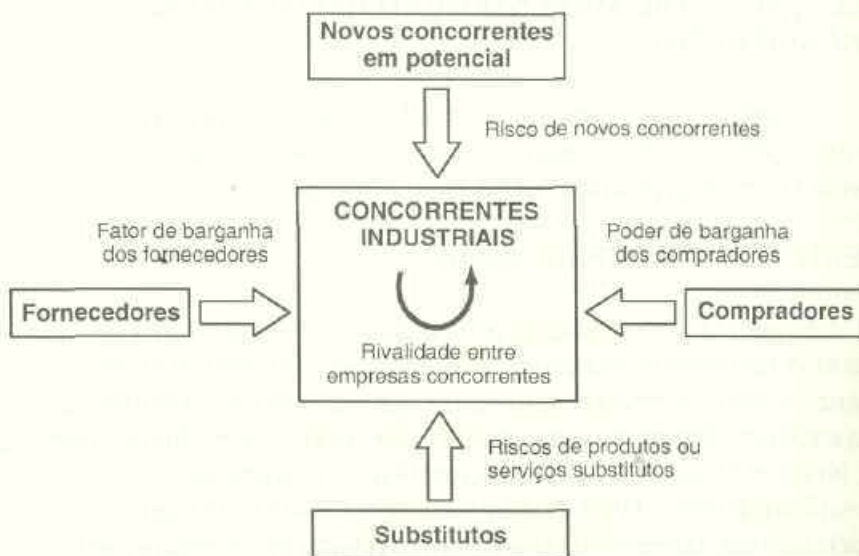
que sejam aumentadas as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Certo (1993, p. 114), as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Nesse sentido, as estratégias gerais devem ser avaliadas, selecionadas e desenvolvidas para se estabelecer as linhas de negócios ou de produtos, constituindo, assim, a carteira de negócios da empresa. Essas definições permitem que organização atue de forma diferente em cada produto ou segmento, conforme o objetivo da empresa.

A análise das condições de mercado e dos fatores internos à organização representa o ponto de partida para a determinação da melhor estratégia para uma empresa. A formulação de estratégias empresariais, na abordagem do modelo de Porter (1992, p. 23), analisa cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, existência de produtos substitutos, ameaças de novos concorrentes e rivalidade do ramo.

Com base nessa análise, podem-se detectar três estratégias competitivas: a liderança global de custos, a estratégia da diferenciação e a estratégia de enfoque.

FIGURA 3 - MODELO DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA DE PORTER



FONTE: PORTER (1992, p. 23).

As estratégias desenvolvidas por uma organização baseiam-se em dois fatos. O primeiro fato fundamental é conhecer o ambiente em que a empresa atua, com os consumidores e concorrentes da organização. O segundo fato a ressaltar é que as estratégias empresariais são estabelecidas com o firme propósito de satisfazer as necessidades do mercado e apresentar aos consumidores vantagens em relação aos concorrentes, para conquistar melhores posições no mercado.

O mercado no qual as organizações estão inseridas, corresponde a um processo dinâmico e cercado de variáveis incontrolláveis, o que possibilita riscos e oportunidades emergentes, exigindo da empresa uma postura de formulação de estratégias, para não ser tomada de surpresa pelo andamento do mercado. É relevante salientar que a formulação das estratégias empresariais é baseada na identificação das oportunidades e nas ameaças reveladas quando da análise ambiental.

Cada setor ou área funcional de uma empresa formula suas estratégias que devem estar vinculadas às estratégias de negócios ou às estratégias gerais da empresa. No entanto, para que uma organização possa atingir seus objetivos, não basta apenas formular uma estratégia, mas também estruturá-la de maneira efetiva e planejada.

Na visão de Mintzberg (1996, p. 17), existem cinco abordagens fundamentais de estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como plano, ela é percebida em forma de um método de ação para diferentes tipos de situações. Como manobra, ela é específica e pode ser de utilidade para intimidar os competidores. Como padrão, a estratégia é o próprio arquétipo de comportamento adotado pela organização, sendo este consciente ou não. Como posição, identifica qual a situação da empresa no mercado ou, ainda, seu posicionamento no ambiente externo. Finalmente, como perspectiva, se caracteriza em função da visão ou perspectiva de mundo e de atuação que a empresa tem.

As abordagens diferentes sobre as questões estratégias levam aos distintos modelos de análise, que conforme o objeto de estudo podem ser avaliados e proporcionar resultados sob óticas diversas.

Segundo Oliveira (1991, p. 21), planejamento é um processo pelo qual se prevê e se estabelece no presente os resultados que se quer ver realizados no futuro. Também se pode considerar que planejamento é o estabelecimento, de forma sistemática, do que se deseja para um determinado período de tempo futuro, as ações e medidas a serem tomadas, sua forma de execução, controle e avaliação, bem como a definição dos recursos necessários para se atingir o que foi estabelecido.

No processo de planejamento empresarial, deve-se estabelecer que diretrizes e objetivos definem linhas de ação e os recursos a serem usados para atingi-los, bem como a estratégia que orientará a obtenção, uso e disposição desses recursos, em nível estratégico, tático e operacional.

Já o planejamento estratégico pode ser considerado um processo formal de definir a missão da organização, analisar seus ambientes externos e internos, fixar diretrizes e objetivos globais, para um período plurianual, considerando e selecionando estratégias para a consecução dos objetivos. Seu produto constituir-se-á no plano estratégico, fornecendo os elementos fundamentais para o desenvolvimento das fases seguintes. No desenvolvimento do planejamento estratégico, a fase de análise ambiental e construção de cenários se constitui numa das principais etapas, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.

Antes de aprofundar o estudo nas questões estratégicas voltadas às organizações, é importante salientar que existem algumas diferenças entre os conceitos de administração estratégica e planejamento estratégico, mesmo que tratem de iguais objetivos e utilizem idênticos princípios, diferenciando-se apenas no nível de desenvolvimento estrutural e gerencial das empresas.

A diferenciação entre os conceitos, origina-se do fato de que a administração estratégica não se preocupa em demasia com a estruturação formal do processo de planejamento, voltando a empresa para os processos ocorridos no ambiente, sem a maior preocupação em formalizar os estudos desenvolvidos com base na análise ambiental. Desenvolve-se mais no campo do pensamento estratégico e de operar mudanças na organização, para que ela se torne mais ágil em resposta às modificações ambientais.

Já o planejamento estratégico, considerado como a etapa inicial do processo de administração estratégica, busca sistematizar o pensamento operacional, formalizar processos e procedimentos, para que as empresas saibam exatamente os caminhos a serem seguidos. Para Vasconcelos (1982; p. 181), o principal fator do planejamento estratégico é o processo de planejar e não o produto final no encaminhamento da organização e daqueles que nela atuam à cultura do pensamento estratégico.

De acordo com Certo (1993, p. 467), administração estratégica é “[...] um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente.” Oli-

veira (1991, p. 21) considera o planejamento estratégico como “[...] o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.”

Segundo a visão de Ansoff (1977), planejamento estratégico é “uma abordagem essencialmente cartesiana”. Resume a questão da diferenciação entre o planejamento estratégico e a administração estratégica, como uma forma de ver os dois conceitos pelo prisma da facilidade e agilidade proporcionadas à organização. Credita-se à administração estratégica o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa necessitaria tomar em detrimento de uma variação no ambiente, enquanto o planejamento estratégico proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planejamento e oficializado documentalmente por meio dos planos da empresa.

Tanto o enfoque de planejamento estratégico como o de administração estratégica se desenvolvem, principalmente, no campo da análise ambiental e das relações do ambiente com a organização empresarial. Nesse sentido, pode-se considerar que o primeiro passo para o estudo do planejamento estratégico é a análise ambiental.

O diagnóstico estratégico envolve a análise externa, incluindo a construção de cenários e revelando as oportunidades e ameaças às organizações participantes de uma determinada indústria, enquanto a análise interna de uma organização abrange, desde a concepção de produto e serviços agregados (portfólio, ciclo de vida), pontos fracos e fortes da empresa.

A análise das diretrizes organizacionais, que é elaborada após a leitura do cenário e do ambiente interno e que exige maior criatividade, permite a definição do ramo de negócio da empresa, estabelecimento da missão e visão, os objetivos e metas organizacionais e funcionais.

Com as mudanças no ambiente externo, é importante a reavaliação freqüente da missão da organização, tendo em vista a mudança de mercado ou de produtos e serviços. Afirma Peter Drucker (1973, p. 15), há mais de 30 anos:

Qual é o nosso negócio? [...] a questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas.

A determinação do negócio ou de sua missão organizacional orienta a empresa quanto aos rumos que deve tomar, tendo em vista a visão



que se tem do futuro, para que seja ratificada a cultura estabelecida dentro da organização, desde a sua criação até o momento atual. A determinação da missão de uma empresa é baseada nos valores e crenças das pessoas que nela atuam. Desse modo, é imprescindível formar e estruturar a visão do negócio da empresa, identificando os fatores que compõem a estrutura filosófica da organização.

Segundo Vasconcelos (1992, p. 42), deve-se estabelecer a missão de uma empresa com base nas respostas às perguntas a seguir.

O que a empresa deve fazer?

Para quem deve fazer?

Para que deve fazer?

Como deve fazer?

Onde deve fazer?

Qual a responsabilidade social que deve ter?

A resposta a esses questionamentos serve para revelar a missão de qualquer organização.

No sentido de auxiliar a responder a tais questões, faz-se necessária a análise de cinco fatores principais:

- a) sua história;  
(Todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações.)
- b) preferências atuais - tanto dos proprietários como dos gestores, dos interesses de participação dela no mercado;
- c) ambiente de mercado que afetam a missão e as decisões da empresa;
- d) recursos da organização - financeiros, materiais e humanos;
- e) competências distintas - focalizar em produtos que possuam condições de concorrer no mercado.

Prahalad e Hamel (1990, p. 79) utilizam a metáfora de uma árvore dentro do setor automotivo para a definição de alguns termos, conforme quadro 3.

QUADRO 3 - TERMOS UTILIZADOS NO NEGÓCIO DA EMPRESA

ÁRVORE	TERMOS	SETORES
raízes	competências centrais	motores
galhos	unidades de negócios	carros, motocicletas
folhas	produtos finais	Accord, Civic

FONTE: Prahalad e Hamel (1990, p. 79).

Quando uma empresa determina sua missão, procura fazê-lo em função de uma visão, que representa uma expectativa futura baseada em um desejo, algo maior. Depois de sedimentada a missão da empresa, cabe desenvolver um sistema de comunicação que permita aos demais funcionários conhecer e identificar-se com a missão estabelecida. Com apoio nessa experiência, devem ser provocados mais encontros para a identificação das oportunidades e ameaças que se apresentam à empresa e estabelecidos os objetivos da organização diante dos fatores identificados.

Para Vasconcelos (1992, p. 245), objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão. Por sua vez, Certo (1993, p. 77) considera objetivos organizacionais como uma meta para qual a organização direciona seus esforços.

A definição de objetivos direciona a empresa a um caminho a ser seguido e orienta os colaboradores aonde se quer chegar, além de poder estabelecer pontos de referência, para que os gestores da empresa possam encaminhar os esforços. A elaboração e a definição de objetivos permitem que a empresa possa avaliar seu desempenho e sua eficiência organizacional, no sentido de comparar o previsto e o que se está conseguindo atingir.

De uma forma geral, os objetivos organizacionais são uma tradução dos valores principais de uma organização, que, por sua vez, espelha os valores e objetivos pessoais, ou percepções de seus sócios, dirigentes ou colaboradores com mais influência, seja por conhecimento ou poder.

É importante ressaltar que os objetivos devem ser apresentados em todos os níveis da empresa. No estratégico, são de caráter mais genérico, refletindo até mesmo os princípios e a missão da empresa, fornecendo aos funcionários uma visão de aonde se pretende chegar em curto, médio ou longo prazo. No nível funcional, ou para cada área, são mais de curto ou médio prazo e mais detalhados. Os objetivos podem, também, ser determinados em nível departamental.

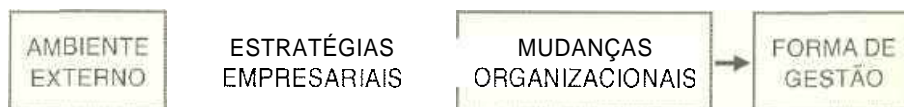
As metas, na realidade, são os desdobramentos dos objetivos, podem ser elaboradas nas diversas áreas ou departamentos da empresa e representam as etapas a serem cumpridas para atingirem-se os objetivos elaborados em curto prazo. As metas devem ser quantificáveis, para que se possa avaliar e monitorar os resultados, visando à concretização do objetivo proposto.

Os planos de ação servem para o detalhamento de ações, sua seqüência, prazos, orçamentos, a fim de que possa haver acompanhamento e controle efetivos das atividades propostas. Pelos planos de ação, podem ser identificadas as principais dificuldades que vão ocorrer na consecução dos objetivos propostos.

Dando continuidade ao processo de planejamento estratégico, a administração envolve os aspectos de elaboração de políticas empresariais, projetos e planos de ação, ou seja, o detalhamento das estratégias num nível quantitativo e estruturado em forma de cronograma, identificando as atividades a serem elaboradas e os responsáveis por etapa.

Finalmente, a elaboração de controles e procedimentos de avaliação do planejamento estratégico envolve a criação de um sistema de informações internas para coletar os dados necessários, que servirão de parâmetros de medição da eficácia das estratégias aplicadas, possibilitando-se a comparação dos resultados obtidos com aqueles previstos quando da elaboração dos objetivos da empresa e das metas a serem atingidas. A comparação entre o previsto e o realizado é essencial para alimentar o processo de planejamento estratégico, com o propósito de que os erros não sejam repetidos e, evidentemente, de que os acertos possam aperfeiçoar o modelo de gestão existente na organização.

FIGURA 5 - RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS



Nessa análise, a variável independente é o ambiente externo, tendo em vista que as mudanças ocorridas no ambiente não devem sofrer influências da organização, apesar de algumas variáveis serem controláveis e outras incontrolláveis, e direcionarão todo o processo de análise das mudanças. Tanto as estratégias escolhidas quanto o conteúdo das mudanças organizacionais podem ser considerados como as variáveis intervenientes, já que determinam os fatores internos da organização definindo os direcionamentos dos estilos de gestão e produtos. Sendo assim, o estilo de gestão a ser adotado passa a ser a variável dependente, que será determinada em função das mudanças organizacionais adotadas.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A mudança de ambiente, que é contínua, proporciona uma avaliação freqüente da estratégia adotada e uma busca de alternativa de solução que possibilitem melhores resultados futuros.

As turbulências ambientais e as mudanças de cenário, cada vez mais velozes, passam a exigir das organizações mais competência para interpretar, avaliar e tomar decisões mais rápidas e profundas. No entanto, o que se percebe é a necessidade de que as organizações tomem decisões mais planejadas e mais rápidas com antecedência à concretização dos fatos, para que possam se antecipar à concorrência.

O novo paradigma passa a representar um desafio inevitável, que é o das organizações passarem de um estilo de gestão reativo, ou seja, somente decidindo ou agindo depois que ocorrem as mudanças ambientais, para um estilo de gestão proativo. Isso representa não apenas se anteciparem os fatos, mas também se tornarem agentes participativo e interagindo com o meio ambiente na tentativa de construir um cenário favorável.

Analisando-se sob esse prisma, a percepção de interpretar o ambiente externo, antecipar fatos e construir cenários futuros em função de tendências de forma científica passa a ser decisiva na definição de estratégias organizacionais e conseqüentemente de mudanças organizacionais, no sentido de obter uma vantagem competitiva perante as demais concorrentes no mercado.

Iniciando com os primeiros estudos da área com Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967), até os mais recentes, entre muitos, Mintzberg (2000), Silveira Júnior e Vivacqua (1998) e Wood (2000), ( Referências

de estudos, não de citações de autores), percebe-se que o estudo das mudanças ambientais na definição de estratégias planejadas e nas mudanças organizacionais passa a ganhar uma importância significativa na gestão das organizações, sejam estas públicas ou privadas.

Percebe-se que, quando a organização não se preocupa com as mudanças ocorridas no ambiente externo, apenas reage às situações, que muitas vezes ocasionam crises internas e ameaças a sua própria existência, atuando de forma desordenada que, na visão de Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p. 25), se constituem em "mudanças induzidas". Nessa mesma abordagem, percebe-se que basicamente são originadas de dois fatores principais: um interno e outro externo à empresa. A mudança interna surge quando a organização age proativamente, em função das mudanças nas necessidades sinalizadas no ambiente, tomando a iniciativa e desencadeando o processo. A mudança externa ocorre quando a organização não percebe as alterações no ambiente e adota uma postura reativa, sendo mais traumática, emergencial e desordenada.

Tais influências do ambiente externo, ocasionadas pela dinâmica na mudança de cenários e tendências de forma contínua, fazem com que as mudanças organizacionais, atualmente, sejam diferentes das do passado em dois aspectos fundamentais: a velocidade e a profundidade. Com a evolução e melhoria nos meios de comunicação e de um sistema de informações gerenciais internos e externos, há uma boa percepção da realidade e geração de conhecimento, favorecendo a tomada de decisões.

De uma forma geral, existem algumas causas de mudanças mais freqüentes: crises externas e internas da organização, fatores econômicos e sociais, tecnologia; redefinição do negócio e adoção de novos processos e expansão de atividades.

A grande maioria dessas tendências de cenários avaliadas no ambiente externo se constituía em ameaças à sobrevivência da própria organização. Outras poderiam ser analisadas como sendo algumas oportunidades a serem aproveitadas. Uma grande ameaça pode se tornar uma grande oportunidade.

Na visão de Stoner (1999, p. 46), o ambiente externo é o conjunto de todos os elementos que atuam fora de uma organização e são relevantes para a operação dela. A análise das mudanças no ambiente externo pode proporcionar um arcabouço de informações que ajudam a melhor compreendê-las e interagir de uma forma mais efetiva, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos de qualquer atividade econômica.

Os fatores identificados no ambiente macroexterno fazem com que as organizações de pequeno e médio porte adotem uma postura mais reativa, por não poderem influenciar nessa realidade. Assim, isoladamente, as organizações devem estar atentas às mudanças externas e buscarem uma adaptação rápida, com maior flexibilidade.

Já no ambiente operacional (clientes, concorrência, fornecedor e internacional), as empresas devem utilizar suas definições estratégicas para adotar medidas proativas, tendo em vista que podem mudar suas relações nesse ambiente, em função de suas decisões e ações.

Abordando as questões estratégicas definidas, ficam evidenciados alguns aspectos de vital importância para o desempenho e posicionamento da organização do mercado. Segundo a própria definição de Silveira Júnior (1998, p. 31), a estratégia corresponde à capacidade de trabalhar continua e sistematicamente o ajustamento às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

A mudança organizacional valoriza o aspecto de se trabalhar para uma orientação estratégica clara e definida, com uma visão de futuro. Essa busca enfatiza ainda mais o conceito da contínua adaptação ao futuro e ao ambiente externo da organização, pelo qual deixa de tomar decisões confortáveis no presente, podendo comprometer o futuro da organização. As definições estratégicas da organização devem estar em consonância com sua missão e visão.

Entre algumas observações finais, percebe-se que as organizações buscam alguma mudança alterando tecnologia, rotinas, procedimentos, normas e regras, ou seja, somente nos aspectos superficiais da mudança, ou, então, quando ocorrem as crises nas organizações, frutos de problemas do ambiente externo. Na visão de Silveira Júnior (1998, p. 24), quando se realizam em função da pressão de fatores externos, são denominadas "mudanças induzidas".

No mundo do conhecimento, a tecnologia facilita as informações e, com a comunicação, produz novos conhecimentos. O conhecimento cresce em uma velocidade exponencial e é colocado em uso com uma velocidade muito maior. Com base nessa premissa, pode-se notar que o processo de mudanças deve ocorrer na mesma proporção da obtenção de novos conhecimentos, que não têm um fim em si. "Todas as mudanças têm um início, mas não têm prazo para terminar".

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structures**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Mit Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CONTADOR, . Planejamento estratégico: recomendações sobre ambientes externo e interno. **Revista de Administração e Economia**. FGV, n. 2, 1995.

DRUCKER, Peter. **Management**: talks, responsibilities and practices. New York: Harper & Row, 1973.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração e Economia**. FGV, n. 12, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração e Economia**. FGV, n. 21, 2000.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing to the future**. Boston: Harvard Business School, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam ao lucro.** São Paulo: Atlas, 1984.

KOTTER, John P. **Leading change.** Boston: Harvard Business School, 1996.

LAWRENCE, Paut R.; LORSCH W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa.** Petrópolis: Vozes, 1973.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.

MINTZBERG, Henry. **The strategy process: concepts, contexts, and cases.** 3. ed. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. The core competence of the corporations. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/Jun. 1990.

REA, Peter; KERZNER, Harold. **Strategic planning: a practical guide.** New York: Wiley, 1997.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; Guilherme Vivacqua. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. R; Freeman, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.



TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Osvaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VASCONCELOS, Paulo Filho. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

\_\_\_\_\_. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1992.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*. FGV, v. 2, n. 5. 1995.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.