

SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira¹

RESUMO

Com o objetivo de esclarecer sobre o termo “estratégia” e ressaltar a sua importância como matéria da Administração, essa pesquisa, trata por meio de um enfoque teórico, o processo e a sistematização da sua origem, evolução e conceituação, bem como da Administração Estratégica e da Estratégia Corporativa, esta última vista como o nível mais abrangente e norteador dos demais níveis da estratégia organizacional, considerando-se as condições da empresa (nível, porte, setor, estrutura, entre outros). Foram abordados, então, os diversos conceitos e níveis da estratégia empresarial, ressaltando o nível corporativo.

Palavras-chave: Administração. Administração Estratégica. Estratégia Corporativa.

ABSTRACT

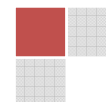
A of strategy and it's relevance as a discipline of Administration is presented. With a theoretical focus a description is made of the origin, evolution and concepts of strategy, as well as of Strategic Administration and corporate strategy viewed as the most encompassing and orienting aspect of the other levels of organizational strategy, taking into account the company's conditions (size, sector, structure, among others). Different concepts and types of the strategy were then covered emphasizing the corporate.

KEYWORDS: Administration. Strategic Administration. Administration and corporate.

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, agregados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os

¹ Sílvia A. P. Lima. Mestre Coord. Dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis FAEF.
psilvialima@hotmail.com



crecentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto a curto como a médio e longo prazos.

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995). Essas mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação. A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A opção do melhor método leva em conta o tempo utilizado para implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação organizacional – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) – ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.

2. ORIGEM DA PALAVRA “ESTRATÉGIA”

Os primeiros registros sobre o uso da palavra “estratégia” foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu (1999, p. 9), afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Esse vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER e MINER, 1981), a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995). Segundo MINTZBERG e QUINN (1991), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais

tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

3. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Não existe registros de um único conceito e definitivo sobre “estratégia”. O termo teve vários significados, diferentes em sua dimensão e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Conforme CABRAL (1998), o conceito de estratégia apresenta um contraponto, já que exige a integração de várias teorias de Estratégia e Administração, impedindo o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto em que estiver inserido, a estratégia pode ter vários significados: políticos, focados em algo, táticos, programados, entre outros.

O termo estratégia vem sendo utilizado de diversas maneiras na área da Administração, podendo significar desde o estabelecimento de uma simples meta até a uma ação em que envolve todo o posicionamento em seu ambiente, a sua missão e os valores de uma organização. Enfim, o conceito é também muito utilizado no meio acadêmico e empresarial, em uma grande dimensão e diversificação, e em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes (MEIRELLES e GONÇALVES, 2001).

4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Muito se pesquisou sobre a divisão da administração da organização em: operações de gestão de atividades a curto prazo, específicas de uma área funcional e diárias; e estratégias de gestão a longo prazo de atividades que abrangem a organização como um todo. BERTERO (1995) distingue o nível operacional do estratégico em função do tempo, o operacional é identificado com o cotidiano e o curto prazo, enquanto o nível estratégico é associado ao médio e longo prazo.

A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar, ou seja, em unidades de negócios empresariais e que determina as ações de competição em determinados setores ou nichos de mercado e funcional.

Segundo FAHEY (1999), a estratégia corporativa informa como a empresa utilizará os seus recursos, capacidades e limitações para construir as vantagens competitivas que influenciarão de forma positiva as decisões de compra dos clientes.

PORTER (1999) define a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (...) é o componente que faz com que o toda a organização corporativa seja superior à soma das unidades de negócios”.

A estratégia corporativa justifica-se em situações simples e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se esquecidas e podem levar ao fracasso toda a ação estratégica de uma organização. Essas situações têm como pressupostos: a competição ocorre no nível das unidades de negócios empresariais; essa diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e torna as unidades inflexíveis; os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento (PORTER, 1999).

Esse tipo de estratégia é o nível mais elevado da estratégia empresarial e engloba questões complexas, como a determinação da forma de competição e diversificação das unidades incluindo assim os outros dois níveis da estratégia.

A diversificação nesse contexto da estratégia corporativa representa a presença empresarial em mais de uma área, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor.

A estratégia corporativa, dependendo das condições da empresa (nível, porte, setor, estrutura, etc.), pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os principais objetivos da empresa, com impactos em todas as suas unidades e áreas.

5. CONCLUSÃO

Ao analisarmos a evolução do pensamento estratégico, percebe-se que ele passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o termo estratégia assumiu diversos significados, sem contudo perder sua raiz semântica. Representa hoje uma

importante ferramenta de adequação empresarial a um mercado competitivo e agitado, preparando a empresa para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos próprios, de maneira objetiva.

Existem divergências entre as decisões que são tomadas nos diversos níveis hierárquicos das organizações e os níveis da estratégia – corporativa ou empresarial, de unidades de negócios e funcional. A estratégia corporativa é mais abrangente, incluindo e influenciando as demais.

Assim, a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta cúpula administrativa, uma vez que seu fracasso pode ocasionar a falência da organização. Ela é crucial para a sobrevivência e crescimento de uma empresa e suas decisões influenciam os objetivos, a missão dando um “norte” para a organização, além de influenciar significativamente na sua lucratividade, no seu grau de competitividade. Compete à cúpula administrativa selecionar o melhor método e desenvolver o objetivo corporativo, implementando as ações e diretrizes necessárias para a transferência e interação de atividades desenvolvidas entre as diversas unidades empresariais de maneira sinérgica.

6. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia**

empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25º, *Anais...* Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.