

# UM MODELO DE PROCESSO ESTRATÉGICO

SÉRGIO BULGACOV

Mestre em Administração  
Docente da UEL e FIAPEC

## RESUMO

O Processo Estratégico na relação mercado-produto é definido pela Estratégia Existente, seu Gerenciamento e a Estratégia Potencial. Com base em Mintzberg, Lorange e Vancil, Gaj, Ansoff e Porter é construído um modelo, que permite a visualização do Processo Estratégico.

## ABSTRACT

A Model of Strategic Process

The strategic process in the relation market - product is defined by the existing strategy, its management and the potential strategy. Based on Mintzberg, Lorange and Vancil, Gaj, Ansoff and Porter, a model is built so as to allow an understanding of the strategic process.

A crescente importância que se dá nas áreas administrativas à relação mercado-produto coloca em cheque a competência gerencial e seu papel frente ao processo estratégico da empresa.

O nível de competitividade é definido por fatores complexos, que também interferem nesta relação, analisados a partir das investidas da concorrência. O Processo Estratégico, neste trabalho, é definido pela Estratégia Existente, seu Gerenciamento e a Estratégia Potencial que constituem, portanto, questões fundamentais para o gerente.

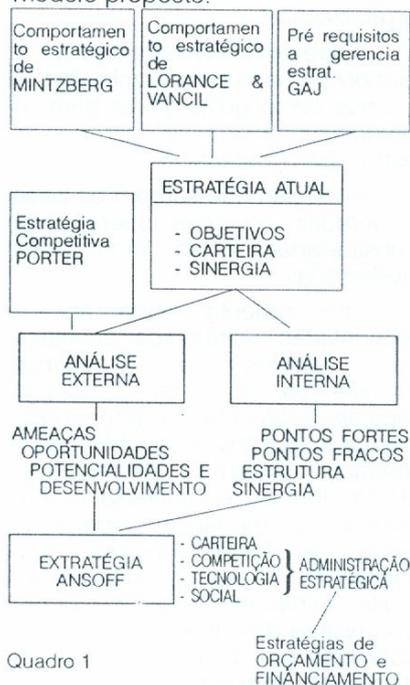
O nível de competência gerencial é ditado pela capacidade de observar, formular questões e procurar soluções a respeito de todo Processo Estratégico que envolve a empresa.

Existem inúmeros autores e abordagens sobre este tema: Mintzberg (1989), Lorange & Vancil (1976) e Gaj (1990) tratam do Comportamento Estratégico; Ansoff (1988) aborda o referencial do

Planejamento Estratégico; e Porter (1983) aprofunda a questão da Estratégia da Competitividade.

Com base nesses referenciais e contribuições é construído um modelo que permite a visualização do Processo Estratégico. Não se pretende relatar a obra completa de cada autor mas apresentar uma metodologia adequada à abordagem dos pontos-chaves da organização.

O quadro 1, apresentado a seguir, permite observar, com base nos diversos referenciais, o posicionamento de cada um no modelo proposto.



Quadro 1

O modelo sugere o estudo de dois passos: o primeiro com análises através dos referenciais de MINTZBERG, LORANGE & VANCIL e GAJ; e o segundo passo com os referenciais de ANSOFF e PORTER.

Deve ser ressaltado ainda que o modelo não exclui o inter-relacionamento de cada uma de suas variáveis. A consideração explícita é referencial sem,

contudo, pretender eliminar conceitos combinados dos autores. O destaque é feito na ênfase de cada teoria e deve ser analisada com base na situação de cada empresa.

A seguir serão apresentados cada um dos referenciais:

## O REFERENCIAL DE MINTZBERG

Segundo Ansoff (1989) - Mintzberg trouxe importantes contribuições à teoria do Comportamento Estratégico. Em 1973 analisa três modos de elaboração estratégica:

- O Modelo Empreendedor definido pela busca de novas oportunidades, opera com incertezas, encontra capital e o coloca junto com oportunidades de mercado. Este modelo requer um indivíduo poderoso, ambiente turbulento, orientação para o crescimento e a empresa estar em apuros com pouco a perder.

- O Modelo Adaptativo é definido pela manutenção do "status quo", pequenos passos, evitando-se incertezas e negociando com o ambiente para buscar a redução de conflitos. Este modelo é caracterizado por um ambiente complexo e com mudanças rápidas, com forças de coalizão e de influências divididas, e tamanho de empresa com custos enormes e divisões de controle.

- O modelo Planejador é aquele que realiza simulações do futuro através da formalização de planos, através do modelo sistêmico e prevê uma estrutura de decisões lógica. As condicionantes deste modelo são: empresa com tamanho compatível com os custos de profissionais, objetivos operacionais e ambiente predizível e estável.

O autor, em 1982, realiza uma pesquisa relatada no artigo "Tracking Strategy in an

Entrepreneurial Firm", em que disserta sobre o desenvolvimento do comportamento estratégico de uma empresa canadense, concluindo que:

- O planejamento geralmente é executado sobre consequências e não sobre estratégias;
- O planejamento ordena a visão e coloca forma na estrutura e expectativas ambientais;
- O empreendedor adapta sua visão de acordo com o ambiente; o planejamento pode obscurecê-lo; e
- Ressalta o uso analítico dos três modelos.

Para Mintzberg (1988) a estratégia deve ter quatro definições:

- Como Plano, como forma intencional de curso de ação, um guia para lidar com a situação que pode ser geral ou específica.
- Como Padrão, onde a estratégia é consistente no comportamento, intencionada ou não como padrão de ação. Para este exemplo cita Picasso na fase azul e a Ford com o modelo T de automóvel.
- Estratégia como Posição, onde a organização se posiciona no ambiente em relação ao mercado, competidores e etc.
- A estratégia como Perspectiva, onde a visão interna da empresa define seu mundo. A estratégia, neste caso, é o próprio conceito na visão das pessoas que fazem parte das organizações.

Para Mintzberg muitas relações existem entre estas definições onde nenhuma tem primazia sobre as outras e são complementares. O Plano tem papel de intenção e liderança. O Padrão é intenção emergente. A Posição é competição e cooperação. A Perspectiva é o conceito coletivo de estratégia.

Em 1989 o autor evolui o conceito de estratégia para duas posições, a primeira como "que produtos serão produzidos e para quem" e a segunda como "tarefa do gerente com a elaboração de estratégias, ou revisão de como as organizações formam as estratégias." Os pré-requisitos para a elaboração estratégica são: conhecer bem a capacidade da organização e o gerente se envolver com um passado de

realizações e com um futuro de oportunidades.

O conceito amplo de estratégia é definido - "em como uma organização se estabelece e quando necessariamente muda sua orientação básica, ou, como a organização composta de muitas pessoas toma decisões". Este conceito de elaboração estratégica requer conhecimento, dedicação, perfeição de detalhes e formulação através de um processo de aprendizagem.

Neste mesmo trabalho Mintzberg salienta diversos modelos que permitem uma melhor visualização de sua conceituação:

- a) Estratégias intencionadas - elaboradas através de planos para o futuro com padrões do passado;
- b) Estratégias emergentes - padrões não planejados que surgem nos meandros das organizações;
- c) Estratégia guarda-chuva - elaborada na cúpula administrativa e serve como guias gerais para os gerentes intermediários gerarem as estratégias operacionais;
- d) Estratégias que surgem da base - geradas no nível operacional, consideradas como emergentes deliberadas.

O autor salienta ainda que a reorientação estratégica acontece em rápidos e pequenos movimentos, onde as mudanças radicais raramente ocorrem - onde períodos distintos de estabilidade e mudanças podem ser identificados. Desta forma, é necessário em períodos de mudanças separar no tempo as forças básicas para mudança e para estabilidade. Muitas falhas estratégicas ocorrem por mistura das duas forças ou por obsessão por uma das forças em detrimento da outra.

Gerenciar estratégia é a elaboração através do pensamento, ação, controle, aprendizagem, estabilidade e mudança. O autor conclui, desta forma, afirmando que gerenciar estabilidade é saber quando promover mudanças elaboradas ou emergentes através da sensibilidade, participação e criatividade.

## O REFERENCIAL DE

## LORANGE & VANCIL

Os autores salientam considerações importantes do Comportamento Estratégico, permitindo a observação de dois grupos de variáveis: variáveis gerenciais, envolvidas com o desenvolvimento da estratégia e os ambientes situacionais, onde as variáveis gerenciais se destacam.

Para os autores, Planejamento Estratégico é um processo estruturado que organiza e coordena as atividades dos gerentes que executam o Planejamento. Para se acompanhar um modelo generalista, é necessário que os gerentes das divisões acompanhem o processo em dois níveis simultaneamente: em seu papel como parte do processo de planejamento empresarial; e em seu papel de planejador estratégico para sua própria empresa.

Existem seis questões para se projetar um sistema de planejamento estratégico para serem comparadas com seu ambiente situacional:

- Comunicação das metas de desempenho empresarial;
- Exame minucioso do ambiente;
- Enfoque dos gerentes subordinados;
- Papel dos planejadores empresariais;
- Vinculação entre planejamento e preparação do orçamento.

Para os autores, todas as empresas aplicam o Planejamento Estratégico, embora as formalidades entre elas sejam diferentes.

O processo segue os seguintes passos: os gerentes em seus respectivos níveis hierárquicos, através de passos, chegam a um acordo a respeito dos objetivos e planos de lucro: decidir quem faz o que e, quando é vital para o Planejamento.

A seguir os autores demonstram no quadro 2 o sistema de desenvolvimento do Planejamento Estratégico que deve ser levado em consideração para a compreensão das diversas situações:

## SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO

QUESTÕES	AMBIENTES SITUACIONAIS		
	PEQUENAS EMPRESAS	NOVO SISTEMA DE PLANEJAMENTO	SISTEMA DE PLANEJAMENTO AMADURECIDO
Comunicações e Metas Empresariais	Não Explícitas	Não Explícitas	Explícitas
Processo de Fixação de Metas	De cima para baixo	De baixo para cima	Negociado
Exame ambiental minucioso a nível empresarial	Estratégico	Estatístico	Estatístico
Enfoque dos Gerentes Subordinados	Financeiro	Financeiro	Estratégico
Papel dos Planejadores Empresariais	Analista	Catalisador	Coordenador
Vinculação da Planejamento e prep do Orçamento	Rígida	Frouxa	Rígida

Quadro 2

### O REFERENCIAL

#### DE GAJ

O autor parte do princípio que todas as empresas possuem estratégias implícitas e executivos competentes para definir o seu futuro destino, então questiona "por que e para que explicitar estratégias?" A questão refere-se à aplicação da estratégia como: visão holística, que conduz a abordagens genéricas; visão de paradigma, que permite perceber a evolução do próprio rumo da ciência e suas ramificações; visão como forma de planejar, que pode conduzir à expectativa de um plano específico.

A estratégia surgiu pela necessidade de se fazer estudos prospectivos que permitissem observar tendências mercadológicas e de consumo, antecipando a criação de novas necessidades e os mecanismos até então utilizados mostraram-se insuficientes para lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente.

Para o autor, as condições de turbulência ambiental podem,

porém, ser diferentes para os vários setores de negócios. Neste caso é importante que antes de se optar por estratégias explícitas, estudadas com profundidade, seja verificado se a turbulência exige realmente adoção desses métodos.

Os fatores do ambiente interno, que podem ser considerados como de estágio de desenvolvimento interno ou de comportamento, também devem

ser analisados antes de se decidir elaborar estudos estratégicos. Desta forma, existem dois grupos de pré-requisitos que devem ser observados antes de se iniciar o trabalho com estratégias: pré-requisitos do ambiente externo e pré-requisitos do ambiente interno das organizações. O primeiro analisa a necessidade de estratégias, o segundo avalia, através do diagnóstico, quais os comportamentos e sua adequação para o trabalho estratégico.

O autor salienta que estratégias implícitas de sucesso independem da existência de um processo e podem ser intuitivas, baseadas na sensibilidade e na habilidade do empresário.

As estratégias explícitas, realizadas no contexto das organizações com complexidades crescentes, exigem postura diferenciada que são os pré-requisitos descritos a seguir:

#### PRÉ-REQUISITOS EXTERNOS

A seguir são apresentadas as condições ambientais que sofrem mais ou menos mudanças e que podem ou não afetar a organização.

Quadro 3

VARIÁVEIS	DE	PARA
Governo Política Leis novas	Estabilidade. Definida. Poucas, conhecidas.	Incerteza, mudança, indefinida.
Economia	Estável, controlada.	Muitas, com surpresa. Inflacionária, fora de controle, mudando.
Setor Industrial ou Setor Serviços	Sólido, estável.	Instável, novos concorrentes, luta por mercado.
Tecnologia Concorrentes	Pouca alteração. Locais	Em mudança acelerada. Múltiplos, nacionais e internacionais.
Clientes	Poucos, fiéis, tradicionais.	Múltiplos, dependência, concorrência crescente.
Fornecedores	Tradicionais, suprimentos garantido.	Novos e substitutivos. Instabilidade no suprimento e nos preços. Novos mercados.
Ambiente Geral	Estável, previsível.	Turbulento, cheio de surpresas.
Outras variáveis		

De acordo com o quadro a análise das condições leva as situações de não exigência de explicitação estratégica; uma necessidade relativa com explicitação de alguns aspectos prioritários; e necessidade evidente de se trabalhar com estratégia como forma de antecipar medidas adequadas ao desenvolvimento na turbulência.

### PRÉ-REQUISITOS INTERNOS

Assim como fez com os pré-requisitos externos, o autor passa a analisar variáveis internas, que são pré-requisitos estratégicos. Se o quadro estiver em DE, indica existirem condições internas não amadurecidas para a implantação estratégica, enquanto o estágio PARA indica haver condições de receber estratégias explícitas.

Quadro 4

VARIÁVEIS	DE	PARA
Organização	Departamentalização	Integração.
Estrutura	Estrutura formal.	Unidades de negócios.
Direção	Direção de elite.	Participativa.
Foco	Foco no processo.	Foco na ação.
Sistema	Marketing.	Estratégia.
Atitude	Sistema de planejam.	Atitude em tempo real.
Abordagem	Enfoque de sistemas.	Sistemas integrados.
Ênfase	Apoio.	Finalidade.
Acordo	Consenso.	Negociação.
Organograma	Staff.	Linha.
Observação	Segmentos de mercado.	Áreas de negócios.
Comportamentos	Conservadorismo.	Criatividade.
Respostas	Sistemas rígidos.	Flexibilidade.
Complexidade	Simple respostas.	Ambiguidade.
Executivos	Papéis de gerência.	Soluções complexas.
Percepção	Controle.	Avaliação de hiatos.
Planejamento	Operacional.	Estratégico.
Desen. Pessoal	Treinamento.	Capacitação.

A observação do quadro leva a quatro considerações: se estiver em DE, indica existirem condições internas não amadurecidas para implantação estratégica; está preparada para receber estratégias explícitas, mas ainda são necessárias mudanças; a empresa está agindo estrategicamente mas ainda são necessárias mudanças; estratégias já foram implantadas mas necessitam pequenos ajustes.

Como visto, a situação DE indica maior necessidade de intervenção para mudança, e PARA indica que a organização já está preparada para absorver a estratégia mais facilmente.

Segundo o autor, os pré-requisitos compõem-se de forma diferenciada em cada organização e precisam de maior ou menor

esforço para que seja atingida a postura estratégica. O importante é criar condições para a tomada de decisões claras e adequadas para o futuro, gerando comportamento e organizações flexíveis, inovadoras e com visão ampla, portanto, não demasiadamente vinculadas a princípios rígidos.

### O REFERENCIAL DE PORTER

Michael Porter (1983) desenvolveu um trabalho denominado - Como as forças competitivas aperfeiçoam as estratégias? - baseando-se em que a natureza e o grau de competição de um ramo industrial se fundamentam em cinco forças:

- a ameaça de novos entrantes no mercado;
- o poder de barganha dos

clientes;

- a força de barganha dos fornecedores;
- a ameaça de produtos e/ou serviços substitutos;
- o jogo entre os concorrentes (disputa).

Para estabelecer uma agenda estratégica que faça frente a esta situação e crescer, apesar delas, uma empresa deve compreender como deve trabalhar no seu ramo de negócios e como estas variáveis afetam a sua situação em particular. O autor detalha como operam e sugere meios de ajustamento entre estas forças, e, quando possível, tomar vantagem sobre elas.

A concorrência numa determinada área de negócios é enraizada nas suas dimensões econômicas e suas forças existem há muito tempo e vão além do período inicial da formação da empresa. Clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do ramo.

O estado da concorrência em um ramo depende das cinco forças básicas citadas acima. O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro do ramo e varia de intenso a leve, dependendo do grau de atuação das forças.

Qualquer que seja a pressão coletiva das forças, o objetivo do estrategista é o de encontrar um posicionamento no ramo de negócios, onde a empresa possa melhor defender-se contra essas forças ou poder influencia-las a seu favor. Para tanto, deve analisar a origem de cada uma dessas forças.

As forças competitivas determinam o ramo de negócios de uma empresa e também é de grande importância na formulação estratégica. Forças diferentes são proeminentes em cada ramo e estabelecem o perfil de competitividade. Todo ramo possui uma estrutura delineada ou um conjunto de características econômicas e técnicas que fazem surgir essas forças competitivas.

A formulação estratégica deve ser estabelecida pela visão das forças que afetam o nível de

competitividade e suas causas e podem então identificar suas fraquezas e capacidades. - Por exemplo, - como pode a empresa ser afetada por produtos substitutos?

Os planos estratégicos, segundo o autor, podem incidir sobre o posicionamento da empresa, de modo que sua capacidade preveja a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou influenciar no balanço das forças através de movimentos estratégicos; e/ou antecipar alterações nos fatores que delinham as forças e responder a elas, com a esperança de escolher a estratégia apropriada para um novo balanço antes que o oponente a reconheça.

A definição do negócio da empresa é um ponto crucial da formulação estratégica - baseada na teoria de Levitt (1960) - até para a condição de competição internacional e competições futuras. O desejo de explorar novos mercados e a visão do surgimento de competidores latentes podem ampliar a visão de rivalidade, tornando este assunto infundável.

A chave para o crescimento, ou sobrevivência, é posicionar-se da forma menos vulnerável a ataques dos oponentes diretos. Estabelecer tal posição pode tomar muitas formas: relações com clientes; diferenciação de produtos; integração para atrás ou para frente; e liderança tecnológica.

## O REFERENCIAL DE ANSOFF

Segundo Ansoff (1989) - estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Um exemplo de estratégia como regra pode ser vista desta forma: - quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes. - Este conjunto de regras é chamado de Estratégia de Negócios.

Para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico, o autor especifica dois tipos correlatos de estratégia - de carteira e competitiva. A estratégia de carteira especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócios nas quais as empresas irão operar. Essa estratégia é a versão moderna do conceito de "qual é o negócio da empresa?"

A estratégia de competitividade parte das condicionantes ambientais com exemplos nas revisões e descontinuidades de produtos, tecnologias, marketing e mercados - que obrigaram algumas empresas a alterarem sua postura competitiva em busca do atendimento de seus objetivos.

Para Ansoff os principais componentes de um plano estratégico são: em primeiro lugar, a revisão dos objetivos de curto e longo prazo que a empresa tentará alcançar no futuro. Como alternativa pode-se realizar neste procedimento a verificação da competitividade e aí usar os resultados para estabelecer os objetivos para a carteira corrente bem como objetivos preliminares de diversificação/internacionalização. Estes seriam consolidados em consequência da análise de carteira.

O passo seguinte envolve a importância que será dada à sinergia na expansão da carteira. Esta decisão envolve a empresa com a evolução da estrutura organizacional de uma maneira compatível com a sinergia desejada.

A formulação da estratégia de carteira e as posturas de competição podem ser conduzidas sequencial ou paralelamente, dependendo das prioridades que forem atribuídas às atividades respectivas. As estratégias de ação, carteira, competição, tecnologia e social são importantes e impõem exigências à estratégia de administração. Estas definições exigem um orçamento estratégico que por sua vez depende da disponibilidade de financiamento, que é articulada na estratégia de financiamento.

Antes de implementar as estratégias e que se obtenham resultados, o autor salienta que é necessário gerar, planejar e executar projetos específicos, além de coordenar a atividade estratégica com as operacionais. O plano estratégico é um ponto de partida para três planos interrelacionados que traduzem a intenção estratégica em planos específicos para implantação.

Os planos de potencialidades e desenvolvimento da empresa contém orçamentos de projetos e orçamentos auxiliares para apoio nas alterações internas da empresa e a sua postura no meio externo. O objetivo desta parte é o aumento do potencial de lucros futuros. O plano de operações de curto e longo prazos contém programas e orçamentos cuja intenção é a manutenção dos lucros. Geralmente a atividade estratégica é gerida como um projeto com envolvimento de todas as áreas funcionais da empresa e criada sempre que necessária e seus componentes retornam às suas origens funcionais assim que o projeto termine.

O autor demonstra ainda a visão geral de comportamento estratégico relatando que as organizações sempre possuíam modelos estratégicos e de diversas maneiras. Contudo, não eram apresentados como algo planejado e seu desenvolvimento se dava por adaptações e mutações; no entanto, são, de uma forma ou outra, empresas administradas.

O modelo reativo praticado por Ford nos anos 20 se aproxima do modelo orgânico. São enfocadas questões operacionais ou de preços entre concorrências e suas soluções estratégicas baseam-se em medidas operacionais. As alterações de estratégias raramente ocorrem nestas empresas até o surgimento de uma crise iminente. E, nestes casos, ocorre para situações típicas de solução tentativa e erro.

O modelo Pró-Ativo Adhoc com total inexistência de estratégia com orientação central ou programada. As estratégias surgem, neste contexto, dos departamentos operacionais de marketing ou de pesquisas. Geralmente as estratégias são complementos das já existentes na empresa, onde os produtos apenas apresentam melhoramentos. Se a demanda dos produtos for progressiva e o desenvolvimento tecnológico

constante este modelo é o adequado, contudo, isto nem sempre ocorre tendo em vista a necessidade de constantes adaptações globais da empresa em ambientes incertos.

O modo planejado e sistemático baseia-se nas previsões explícitas das tendências, ameaças e oportunidades no ambiente futuro. Este tipo de desenvolvimento estratégico torna explícito a lógica e a geração de novas medidas e coordena sua implantação por toda empresa.

A seguir, o autor apresenta as situações típicas sob as quais os modelos respectivos de gestão são ótimos:

- O modo reativo é adequado para ambientes com mudanças lentas, é repetitivo e são úteis os pontos fortes tradicionais;
- O modelo Adhoc é para ambientes mais ativos e que possuem evolução gradativa;
- Planos de longo prazo são necessários quando a velocidade de mudança começa a superar a rapidez com a qual a empresa é capaz de reagir;
- Os modelos Adhoc e Planejamento de longo prazo deixam de ser adequados quando se espera descontinuidades ambientais;
- O planejamento estratégico é demandado sempre que desafios novos exigem o desenvolvimento de novas capacidades.

A seguir o autor apresenta um quadro que procura diferenciar Planejamento Estratégico da Administração Estratégica:

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- decisões ótimas</li> <li>- gestão de planos</li> <li>- processo analítico</li> <li>- se concentra em variáveis empresariais (econômicas, tecnológicas)</li> <li>- escolhe coisas a fazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- busca de resultados estratégicos</li> <li>- gestão por resultados</li> <li>- processo de ação organizacional</li> <li>- amplia a atenção para variáveis múltiplas (psicológicas, sociais, e políticas)</li> <li>- coisas para fazer e pessoas que as farão</li> </ul>

A administração estratégica resume-se na formulação estratégica, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

O referencial de Ansoff pode ser resumido através da análise da estratégia atual a partir dos objetivos, carteira e sinergia. A gestão do processo inicia na análise de competitividade e outras análises externas - implicam em traçar o perfil de ameaças, oportunidades e potencialidades; a análise interna os pontos fortes, fracos, estrutura e sinergia.

A especificação das estratégias de carteira, competição, tecnologia e social formam a Administração Estratégica da empresa que será a base para avaliar os projetos potenciais através da estratégia de orçamento e financiamento.

## CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou um modelo que permite a

visualização do Processo Estratégico com base em cinco autores. O modelo sugere o estudo em dois passos, o primeiro com análises consideradas como Comportamento Estratégico de Mintzberg, Lorange & Vancil e Gaj, e o segundo com os referenciais de Planejamento Estratégico de Ansoff e Porter.

Os referenciais de cada um dos trabalhos dos autores permitem esclarecimentos suficientes para a compreensão de como a Estratégia se processa em termos de emergentes e projetadas, considerando que ambas requerem tratamento profissional adequado. A definição clara de cada um dos trabalhos, além de permitir a complementação da compreensão do Processo Estratégico, constituiu-se em um campo vasto para estudo das relações dos conhecimentos de Estratégia.

A amplitude e a complexidade do mundo das organizações mostram que trabalhos isolados tornam-se improdutivos, restando aos que buscam conhecimento e os aplicam, um grande campo de atuação na visualização de trabalhos integrados, relacionados, opostos e principalmente complementares.

É importante salientar que o primeiro passo da análise estratégica, ou seja, as especificações dos três primeiros trabalhos, sugere ações que antecedem a aplicação de estratégias; seu conhecimento e interpretação devem ser aplicadas com a exigência e intensidades de cada caso. O segundo passo demanda conhecimento técnico aplicado ao Planejamento Estratégico em si e requer, portanto, conhecimento mais profundo dos referidos neste trabalho.

## BIBLIOGRAFIA.

ANSOFF, Igor - A NOVA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, Editora Atlas, São Paulo, SP, 1990.

LORANGE, Peter & Vancil, Richard - COMO PROJETAR UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, Harvard Exame, Editora Abril, São Paulo, SP, 1976.

GAJ, Luis - TORNANDO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA POSSÍVEL, Editora Mac Graw Hill, São Paulo, SP, 1990.

MINTZBERG, Henry - TRACKING STRATEGY IN AN ENTREPRENEURIAL FIRM, Academy of management Journal, 1982, vol. 25, Nº 3. QUINN, James B., MINTZBERG, Henry; JAMES, Robert. - THE STRATEGY PROCESS, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N.J., 1983.

MINTZBERG, Henry, MINTZBERG ON MANAGEMENT, The Free Press, New York, 1989.

PORTER, Michael. HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY. Harvard Business Review Book Series, New York, 1983.