



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – UMA QUESTÃO DE VIDA OU MORTE

** Adalberto Brandalize*

RESUMO

As instituições de ensino superior com cursos de Administração, incentivadas pela avaliação anual, e as empresas pressionadas pela necessidade de se manterem competitivas no mercado, e ainda considerando o compromisso com a formação de profissionais qualificados e atualizados, precisam rever alguns fundamentos, e também pensar estrategicamente na tarefa de formação e/ou aperfeiçoamento de executivos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias; Executivo; Mercado; Cliente.

ABSTRACT

Motivated by the annual evaluation and the companies by the need to keep being competitive in the market, and considering the commitment with the qualified and updated professionals' formation, teaching institutions with business administration courses need to review some foundations and also think strategically in the formation and/or improvement of executive personnel.

KEY-WORDS: Strategies; Executive Personnel; Market; Customer.

* Graduado em Administração de Empresas pela UEL. Mestrando em Administração-Gestão de Negócios/UEL. Especialista em Finanças e O&M. Ex-executivo e consultor empresarial. Docente da UniFil nos Colegiados de Administração, Ciências Contábeis e Processamento de Dados.
E-Mail: adbranda@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Na edição do provão para os Cursos de Administração de Empresas de 2001, pôde ser, facilmente, constatado que boa parte das questões abordou o pensamento estratégico. Em palestra recente proferida pelo Professor Eduardo Botelho, este afirmou que o governo dos Estados Unidos gasta mais dólares em reciclagem de executivos do que na formação. Quanto gasta o governo brasileiro?

O treinamento e a reciclagem de executivos é uma das áreas mais críticas da administração. A falta de estruturação das atividades típicas de um executivo serve como barreira para a formulação e desenvolvimento de programas destinados, especialmente, ao treinamento e à reciclagem dos corpos de níveis médio e superior nas empresas.

Uma característica predominante entre os detentores de poder nas empresas é que estas pessoas, geralmente, contam com uma formação específica e de nível superior e, às vezes, pós-graduação, além de um razoável acúmulo de experiência na gestão de algum tipo de negócio, departamento ou setor da empresa. Além disso, estas pessoas dispõem de pouco tempo. Outro fator de influência é que, devido ao fato de elas executarem tarefas tão distintas e não repetitivas, fica-se com a impressão de que seria praticamente impossível treiná-las em um espaço de tempo razoável e com a profundidade necessária.

Os executivos devem pensar estrategicamente; portanto, precisam estar treinados para isto e a empresa precisa possuir um plano estratégico consistente e ágil. Por que as empresas fazem planos estratégicos? Quantas fazem um plano estratégico adequado às suas necessidades? Antes de responder à interrogação anterior, define-se a seguir o conceito de estratégia e, em seguida, o que são planos estratégicos:

Conceito de Estratégia: “O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como acontece na guerra, nos jogos e nos negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia, também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir como não deveria, mas segundo os interesses do estrategista” (MAXIMIANO, 2000:392).

Plano Estratégico: “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. É evidente que os planos estratégicos não são uma garantia. O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro. O planejamento estratégico é um processo que prepara você para o que está por vir. A elaboração de um plano aumenta a probabilidade de que, no futuro, a sua empresa esteja no

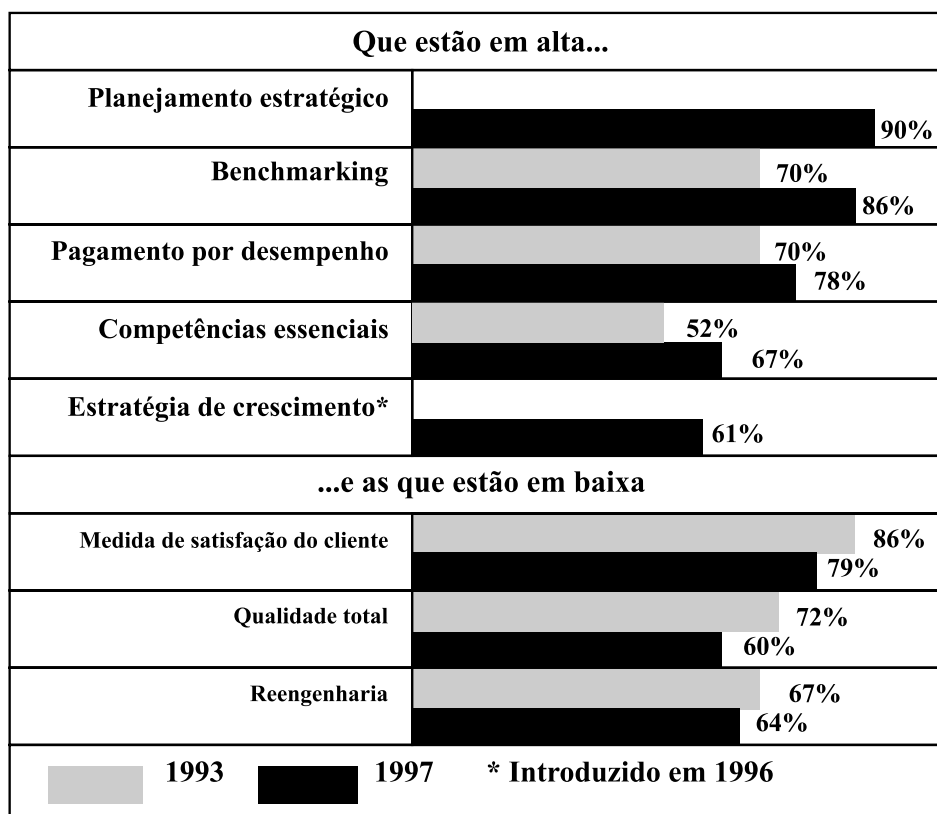
lugar certo na hora certa” (TIFFANY/PETERSON, 1998:9).

Sabe-se que, para se chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é, simplesmente, um excelente retorno sobre o investimento de longo prazo. Por mais simples que pareça, o certo é que muitas empresas de todo mundo não conseguem entender realmente este objetivo central da empresa. Geralmente, contentam-se com objetivos de curto prazo, mais fáceis de alcançar, mas que não permitem ver além do amanhã e, portanto, pouco ou nada têm de estratégia.

A estratégia da maioria das empresas está contida no plano/ planejamento estratégico, que pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

A pesquisa espelhada no Gráfico 1, realizada pela Consultoria Bain & Company, com 4.137 executivos de empresas de 15 países, e publicada na Revista Exame de 23/09/98, ano 32, nº 20, constante de um artigo de Nelson Blecker, evidencia o trabalho estratégico como a ferramenta de gestão mais utilizada pelas empresas em 1997, com utilização de 90%.

Gráfico 1 – As Ferramentas de Gestão.



Fonte: Consultoria Bain & Company.



A metodologia utilizada para desenvolvimento do presente estudo foi o emprego de levantamentos bibliográficos, estatísticas publicadas, observação sistemática, Internet e contatos informais com executivos da região de Londrina. Foi efetuada a análise crítica, identificando, ordenando e construindo o texto, com objetivo de abordar o parecer do autor e informações atuais sobre o tema. O tipo de pesquisa adotado foi o levantamento de dados em fontes secundárias e coleta de experiências.

1. CONFLITOS, ERROS E ACERTOS NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Os últimos vinte anos geraram inúmeros exemplos de amargas lições. Ninguém foi poupado: Empresas e mercados, empresários e consumidores, governantes e governados, patrões e empregados. Através de antagonismos que geraram objetivos e interesses individuais e, às vezes, opostos, todos entenderam que fatores como recessão, globalização, responsabilidade social, tecnologia, ambientalismo, ecologia, etc., poderiam uni-los ou colocá-los em oposição ou rivalidade.

As diferenças e as novas forças em jogo expõem os conflitos, afastam as partes e agem como fatores desintegradores das relações sociais. Não revelam, contudo, suas causas e, poucas vezes, promovem soluções e indicam caminhos ou alternativas. Estes conflitos raramente produzem vencedores, e nos levam a uma reflexão que deve ser serena e desapaixionada a respeito dos elementos que as originaram e à criação de estratégias para harmonização de necessidades e expectativas, às vezes, antagônicas.

Esses conflitos, quanto à estratégia empresarial, podem estar, por exemplo, nos consumidores para quem dois aspectos são decisivos: a queda da renda familiar e a redução do nível de emprego. A combinação simultânea e cruel dessas variáveis desencadeia um comportamento defensivo, como: redução de despesas, maior sensibilidade a preços, maior atenção aos seus direitos, redução do volume de compras, adiamento de serviços, busca de promoções, diminuição da preferência por marcas tradicionais, opção por preços e versões básicos, modelos econômicos e embalagens múltiplas com menor número de unidades. Finalmente, o consumidor acaba por reduzir a quantidade e a variedade de itens e marcas.

Esta nova postura e comportamento do consumidor promovem conseqüências óbvias na formulação de estratégias no ambiente empresarial, a saber, a redução no volume/quantidade e, conseqüentemente, nas vendas e receita, aumentando a proporcionalidade dos custos operacionais, reduzindo o giro dos estoques. As empresas menos ágeis e com um quadro profissional de menor competência, assistem ao desaparecimento de seus ganhos financeiros. Concomitantemente, as



medidas de combate à inflação e o enrijecimento da política monetária acabam por comprometer as margens de operação, e assim as peças contábeis e financeiras da empresa demonstram os resultados da falta de confiança e instabilidade da política governamental.

Em contrapartida, as estratégias vencedoras, que levarem em conta o fato de que as dificuldades não admitem vacilações e as empresas, cada uma ao seu modo, deverão reagir rapidamente, através de decisões voltadas para: qualidade de produtos e serviços, contenção de custos, desmobilização de ativos, descentralização das unidades de operações e ampliação dos prazos de pagamento aos fornecedores, conveniências ao consumidor, concentração de compras e promoção dos ganhos de escala, obviamente, observando as tendências de responsabilidade social e ambiental.

Para ilustrar este conjunto de ações, relacionam-se a seguir alguns setores onde este processo torna-se mais latente: supermercados, postos de combustíveis, indústria automobilística, setor financeiro, lojas de departamentos e as “ponto com”. A maioria das empresas, que existem somente na Internet, ocupam esse lugar privilegiado, porque as grandes empresas demoram demais para incorporar tecnologia e modernizar suas operações.

2. ADMINISTRAÇÃO: TEORIA X PRÁTICA

Um dilema constante e sempre presente é como encontrar a dosagem adequada entre o desenvolvimento de conceitos teóricos em administração e a utilização desses conceitos através de aplicações práticas nos mais diferentes campos de atuação.

Existem inconveniências no mais tradicional método de ensino, a exposição oral e preleção, embora não seja possível, em alguns casos, abdicar totalmente de seu uso em determinadas situações. Já há muito tempo parece haver um consenso entre os especialistas de que, para o ensino superior e treinamento de executivos, tal metodologia deve ser reduzida ao mínimo indispensável. Alguns casos, quando se desprezou o conhecimento teórico, os resultados apresentaram-se inconsistentes e muito aquém do esperado. Portanto, o aconselhável é a busca de um equilíbrio harmônico entre teoria e prática.

Um fator de sucesso, de significativa importância para o executivo e acadêmico, é a habilidade e o conhecimento para lidar com os desafios dos Sistemas de Informação Estratégicos, como segue:

“O uso estratégico da tecnologia da informação permite que os gerentes considerem os sistemas de informação sob uma nova luz. A função dos sistemas de informação não é mais meramente uma necessidade das operações, ou seja, um conjunto de tecnologias para processar transações de negócios, apoiar processos empresariais e manter os registros da empresa. Ela vai além do suprimento auxiliar de informações e ferramentas para a tomada de decisões gerenciais. Agora, a função dos SI pode ajudar os gerentes a desenvolverem armas competitivas que utilizam a tecnologia da informação para implementar uma multiplicidade de estratégias competitivas para vencer os desafios das forças competitivas enfrentadas por toda a organização.”(O’BRIEN, 2001:308).

O autor do artigo “O amanhã já chegou”, Schwartz, explica que o cenário é um processo facilmente reconhecível que pode ser aplicado por pessoas ou empresas grandes ou pequenas. Mas a dinâmica é tal que as pessoas vão repeti-lo sempre, sintonizando melhor as decisões, elaborando mais cenários, fazendo o trabalho de levantamento de dados e pesquisa apropriados, revendo a história e suas aplicações. Estes cenários podem ser excessivamente distantes, dependendo de como foram previstos. Eles podem ser dissimulados, cruzados e recombinaados de maneiras inesperadas.

Cita o autor que imaginar cenários implica em perceber o futuro no presente. O cenário manipula dois mundos: o dos fatos e o das percepções. Seu objetivo é transformar informações que têm importância estratégica em novas percepções. Ao projetar as decisões no ambiente da empresa e imaginar o futuro da mesma, estamos pensando estrategicamente, avaliando as decisões e seus efeitos nos objetivos e resultados dessa empresa.

Todas as organizações são diferentes e todos os executivos gostariam de levar suas conversas estratégicas com base em cenários que estivessem de acordo com suas idéias. Vejamos a seguir o Quadro 1 – “Como construir cenários – oito passos e conselhos úteis”, desenvolvido pelo autor, com base no artigo escrito por Peter Schwarts, na revista HSM-Management de abril-junho de 2000, nº 20, sob o título “O amanhã já chegou”.

Quadro 1 – Como construir cenários – oito passos e conselhos úteis.

PASSO	CENÁRIO
1	Identifique a questão ou decisão central.
2	Determine as forças críticas no ambiente.
3	Faça uma lista das forças principais que exercem alguma influência sobre os fatores-chave identificados.
4	Classifique-as quanto à ordem de importância e grau de incerteza.
5	Defina a lógica do cenário: os vetores em torno dos quais haverá mudança.
6	Discorra sobre cada um dos elementos em jogo.
7	Indique as consequências dessa análise para a questão ou decisão central.
8	Estabeleça os indicadores que marcarão a evolução em direção a um outro cenário.
CONSELHOS ÚTEIS	
<ul style="list-style-type: none">- Mantenha sempre em mente a mecânica dos três cenários tradicionais: o otimista, o pessimista e o intermediário. As pessoas tendem a apostar apenas no intermediário como o mais provável e, com isso, põem a perder todas as vantagens de trabalhar com essa metodologia de planejamento de cenários.- Evite atribuir probabilidades a um ou outro cenário: você cairá na tentação de considerar mais seriamente o cenário ao qual tiver atribuído maior probabilidade de acontecer.- Dê importância aos nomes dados aos cenários. Eles deverão refletir a lógica de cada um e ser tão atraentes e inesquecíveis a ponto de se fixarem na memória coletiva daqueles que tomam as decisões ou as implementam.- Ao montar a equipe de desenvolvimento de cenários, leve em conta três coisas: a) a participação e o apoio da alta administração; b) a representatividade de um grande número de divisões e funções; e c) a presença de pessoas com imaginação, critérios amplos e capacidade de trabalhar em equipe.	

Fonte: Revista HSM-Management, nº 20, maio-junho 2000, artigo “O amanhã já chegou”, autor Peter Schwartz.

3. APRIMORAMENTO DO EXECUTIVO

No ambiente empresarial, o executivo pode ser especialista em determinada área ou pode ser um generalista; porém, entende-se que a função de um executivo é a de tomar decisões. Reproduz-se a seguir o texto sobre tomadores de decisão:

“Os tomadores de decisões nas organizações são racionais? Examinam cuidadosamente os problemas, identificam todos os critérios relevantes, utilizam a criatividade para identificar todas as alternativas viáveis e, diligentemente, avaliam todas, para encontrar a que otimizará o resultado? Em algumas situações, sim. Quando quem toma decisão se defronta com um problema com poucos cursos de ação alternativos e quando o custo de avaliar alternativas é baixo, o modelo racional fornece uma descrição bastante precisa do processo de decisão. Mas tais situações são exceção. A maioria das decisões no mundo real não segue o modelo racional. As pessoas, normalmente, se contentam em achar uma solução aceitável ou razoável para o seu problema, em lugar de encontrar uma solução otimizante. Dessa forma, os tomadores de decisão, geralmente, fazem uso limitado de sua criatividade. As escolhas tendem a confinar-se às imediações do sintoma do problema e da alternativa corrente. Além disso, embora um número crescente de tomadores de decisão conheça e seja capaz de utilizar a análise quantitativa, eles raramente o fazem. E quando o fazem, quase sempre é para apoiar objetivamente decisões que foram tomadas subjetivamente. Como recentemente concluiu um especialista em processos de decisão: ‘A maioria das decisões importantes são tomadas por meio de julgamento e não por um modelo prescritivo definido.’” (ROBBINS, 2000:66).

Portanto, o que diferencia um bom executivo de um executivo “comum” é a sua capacidade de tomar decisões. Para aprimorar o desempenho de um executivo, deve-se enfatizar seu treinamento e reciclagem no processo de tomada de decisões. Isto exige o desenvolvimento de algumas capacidades por parte dos executivos: capacidade de análise, capacidade de planejamento e capacidade de implementação. A contínua prática em tomar decisões aumenta o conhecimento e a experiência de todos os fatores relevantes envolvidos nessas decisões.



No planejamento e desenvolvimento de um programa de treinamento e reciclagem de executivos, deve-se buscar metodologias que sejam capazes de desenvolver e aprimorar essas habilidades, de maneira mais eficiente.

Ao analisar o histórico recente, encontram-se, principalmente após a década de 70, as contribuições dos especialistas nas diferentes áreas da administração que começam a valorizar a preocupação de integrar esses conhecimentos, buscando ressaltar o aspecto estratégico como de fundamental importância para o melhor posicionamento das empresas no ambiente competitivo em que são inseridas.

O principal papel dos executivos será saber relacionar as capacidades e os recursos que as empresas detêm, a fim de garantir a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

4. MÉTODOS DE ENSINO E O PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Tempos atrás, o surgimento do ensino programado, inicialmente pareceu ser uma alternativa válida, mas, ao que tudo indica, não apenas o treinamento específico de executivos, mas também para a educação em geral, ele não apresentou resultados significativos.

Em seguida, foi desenvolvida a metodologia da discussão em pequenos grupos, através de seminários e/ou *workshops*, reuniões de *brainstorming*, tentando recuperar uma das alternativas da administração, a análise dos problemas a enfrentar por várias pessoas ou especialistas, partilhando entre si diferentes experiências, opiniões e pontos-de-vista. *Workshops* (DIC. AURÉLIO ELETRÔNICO, 1999): “Reunião de trabalho, ou de treinamento, em que os participantes discutem e/ou exercitam determinadas técnicas.” *Brainstorming* (BATEMAN/SNELL, 1998:526): “Processo em que os membros de um grupo geram tantas idéias a respeito de um problema quanto puderem; as críticas são evitadas até que todas as idéias sejam propostas.”

O método do caso constitui-se em uma evolução natural, certamente um dos principais métodos ativos de ensino na área da administração e, talvez, o mais identificado com esta área do conhecimento. Bem utilizado, pode estimular o treinando a pensar estrategicamente. É indiscutível a contribuição da discussão de casos na formação e no desenvolvimento de milhares e milhares de executivos em todo o mundo. Vale ressaltar a experiência da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, e da Fundação Getúlio Vargas, no Brasil, no desenvolvimento e aplicação do método do caso.

Variações da metodologia de estudo de caso foram testadas e aplicadas: o método de elaboração de projetos e o método do aprendizado em ação. A utiliza-

ção de rotação no trabalho também se constitui em um exemplo de desenvolvimento de executivos dentro desses tipos de métodos.

Estamos experimentando o processo de simulação, ou jogo de empresas, o qual procura criar uma analogia ou aproximação de uma situação real. Pode-se afirmar que o jogo de empresas se aproxima de um estudo de caso, mas com duas características adicionais básicas: o *feed-back* e a dimensão temporal. O *feed-back* tem como característica distintiva a capacidade de experimentação, além de que as pessoas envolvidas podem avaliar os erros e acertos das decisões tomadas. Os jogos de empresa exercitam o trabalho em grupo e simulam a competitividade inerente à vida empresarial; portanto, trazendo aspectos envolvidos no dia-a-dia dos negócios que são: envolvimento interpessoal e competição.

5. ORGANIZAÇÃO: ESTRATÉGIA VOLTADA PARA O CLIENTE

Inicialmente será utilizada a citação de SWARTZ (2000:56): “Num mundo incerto, em constante e vertiginosa mudança, planejar o futuro pode ser um exercício estratégico estimulante e, ao mesmo tempo, tranquilizador.” Os cenários que se apresentam permitem analisar, a longo prazo, um mundo onde reina a incerteza, sendo que esta capacidade é fundamental para o executivo e para o acadêmico de Administração.

Em artigos, livros e revistas, algumas das frases mais citadas hoje em dia são: “A organização deve estar voltada ao cliente”, “Quem manda é o cliente”, “Vamos surpreender o cliente”, e outras frases de efeitos semelhantes. Preparar estrategicamente a organização para aproveitar a competência do cliente exigirá uma reforma dos sistemas tradicionais de gestão e das estruturas organizacionais. Inicialmente, os padrões da nova economia precisam levar em conta o capital intelectual e humano.

Os princípios contábeis geralmente aceitos e adotados por todas as empresas foram projetados para negócios estáveis, que privilegiavam ativos fixos, como estoque, terreno e construções; outros investimentos como treinamento são tratados como despesas. Mas a competência dos consumidores é um ativo intangível e deve ser tratada como capital.

As empresas terão que colocar em prática a avaliação de desempenho de pessoas e negócios, com base em resultados, em vez de se apoiarem em revisões periódicas de orçamentos. Os instrumentos tradicionais foram projetados para focar os custos como principais determinantes de preço. Porém, o consumidor obrigou as empresas a ajustarem seus custos e estratégias com base no preço que ele está propenso a pagar e os sistemas atuais não estão preparados para atender à reconfiguração constante da cadeia de suprimentos, resultante da multiplicidade de canais de distribuição.



Esta estratégia empresarial tem que avaliar as conseqüências de uma concorrência que tem o mercado como “juiz”, conseqüências estas que serão ainda mais drásticas. Negociar e dialogar com uma base de clientes diversificada, consciência de seus direitos e poder, em constante evolução em vários canais, exigirá muita flexibilidade organizacional.

Os papéis dentro da organização de cada área, não poderão ser encarados como estáveis; as organizações terão que reconfigurar seus recursos constantemente: pessoal, infra-estrutura, tecnologia e capital, para acompanhar a evolução e mudanças constantes do mundo dos negócios e, assim, fazer frente aos desafios e oportunidades que aparecerão.

É previsível que a necessidade de criação de uma organização flexível provoque traumas emocionais em funcionários desatualizados da empresa. É menos traumatizante impor novas metas de práticas organizacionais a novas empresas do que a negócios estabelecidos. A experiência nos mostra que abrir uma nova empresa é sempre mais fácil do que mudar uma antiga; mas a mudança é uma questão de sobrevivência.

No momento, o grande desafio para a alta gerência é prover a organização de estabilidade, ao mesmo tempo em que promove mudanças. A única maneira de conseguir isso é desenvolvendo um sólido conjunto de valores organizacionais. Pode parecer paradoxal, mas mudanças rápidas também exigem um centro estável. Os subordinados precisam confiar e ver capacidade na tomada de decisão de seus comandantes. Embora os produtos, serviços, canais e negócios possam mudar impunemente, os seres humanos precisam de âncoras emocionais.

Um foco igualmente importante é o explicitado a seguir:

“Empresas excelentes sabem como se adaptar e responder a um ambiente continuamente mutante, praticando planejamento estratégico orientado para o mercado. Sabem como desenvolver e manter o equilíbrio entre seus objetivos, recursos, habilidades e oportunidades. Adotam o processo de planejamento estratégico em nível corporativo, de negócio e de produto. Os objetivos desenvolvidos em nível corporativo descem aos níveis em que os planos estratégicos dos negócios e os planos de *marketing* são preparados para guiar as atividades das empresas. O planejamento estratégico envolve ciclos repetidos de análise, planejamento, implementação e controle.” (KOTLER, 1996:91).

O executivo, ao tomar decisões estratégicas, trabalha observando o mercado, os objetivos da empresas, as ameaças e oportunidades dos ambientes interno e externo, sempre com o objetivo de obter o melhor resultado para a empresa a longo prazo.

6. CONCLUSÕES

Em outra época, havia tempo de sobra para planejar e implementar estratégias, sobretudo porque não era difícil prever os próximos passos da concorrência. Hoje, a revolução à nossa volta é notável. Também é notável o papel desempenhado pelas corporações em busca do êxito de uma campanha, pelo conhecimento e pelos ativos intelectuais. São esses os fatores que definirão o papel dos executivos e, se forem abordados como exigem as circunstâncias, derrubarão as fronteiras que separam as pessoas das organizações.

As decisões tomadas, estrategicamente, e de forma adequada, além de criar organizações em que os recursos possam ser reconfigurados de forma transparente, com o menor esforço possível, voltados para o atendimento do cliente e com qualidade, certamente, são o atalho para o sucesso de um empreendimento empresarial.

Os executivos precisam estar preparados para conviver com a constante mudança de seus negócios, sem traumas, enquanto identificam os desafios que têm à sua frente. O novo mercado vai valorizar aqueles que tiverem a capacidade de negociação e colaboração. Aprender, ensinar e transferir conhecimentos entre diversas áreas será uma habilidade importante, aliada à capacidade de atrair e reter os funcionários certos.

As mudanças na estratégia e no modo de pensar são demonstradas historicamente com muita propriedade, como segue:

“No passado, a relação entre uma empresa e seus concorrentes era como um teatro tradicional: os atores ficavam no palco, com papéis claramente definidos, e o público, depois de pagar ingresso, sentava calma e passivamente na platéia para assistir à peça. No mundo dos negócios, fabricantes, distribuidores e fornecedores conheciam e seguiam rigidamente papéis bem definidos de relacionamento empresarial. Hoje a coisa mudou. A concorrência leva a um movimento semelhante ao do teatro experimental dos anos 60 e 70: todos – e os clientes entram aqui com destaque – podem participar da ação principal.” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000:42).



A empresa moderna, através de sua administração, terá como nova meta criar o futuro, aproveitando a competência, em uma rede avançada que inclua também os clientes. Construirá os cenários mais propícios para os resultados de longo prazo.

Há muitas empresas que se dão por satisfeitas em redigir a lista de seus pontos fortes e fracos, apesar de este ponto-de-vista ser obsoleto. Toda empresa precisa de um estrategista, cuja função é procurar influir na estrutura do setor de atividade no qual opera, e não, simplesmente, aceitar as regras impostas. A maioria das universidades e faculdades precisa urgentemente rever seus currículos e redirecionar os cursos de Administração para uma formação direcionada à estratégia empresarial.

As empresas e instituições de ensino que pretendam vencer, hoje e futuramente, não têm alternativa: ou implementam estratégias inovadoras ou perderão espaço para os concorrentes atentos a estes pontos cruciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AURÉLIO, **Dicionário Eletrônico - Século XXI**, Versão 3.0, novembro de 1999.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração - Management – Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Nelson, **Revista Exame**, 23/09/98, ano 32, nº 20, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM-Management**, maio-junho 2000, p.42, nº 20.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração - mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHWARTZ, Peter. O amanhã já chegou. **HSM-Management**, maio-junho 2000, p.56, nº 20.
- TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico - Série para dummies**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.