



Gestão Estratégica das Organizações e a Comunicação Empresarial: A fundamentação, escolha e implementação das decisões estratégicas

Por:

Msc. André Luiz Araújo Corredoura - Doutorando em Ciências da Comunicação
Especialidade em Comunicação Estratégica
Departamento de Ciências da Comunicação, Curso de Doutorado
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH), Universidade Nova de Lisboa
*corredoura@msn.com*¹

Resumo:

A gestão estratégica surge decorrente de um novo panorama em que se apresentam às organizações a partir da segunda metade do século passado e onde podemos verificar o aparecimento de fatos relevantes como a aceleração das mudanças, instabilidade, a competitividade agressiva, abertura dos mercados e o nascimento de uma economia global. Observamos através de fatores como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, o surgimento das tecnologias de informação, uma abertura e aproximação com a sociedade, onde esta possui um caráter de julgar, avaliar e questionar as ações e atividades realizadas pelas organizações. A comunicação empresarial aparece nas empresas para dar suporte nas decisões estratégicas e criar uma identidade organizacional transparente e de confiança junto aos públicos-alvo e a sociedade.

Palavras-chave:

Gestão Estratégica; Comunicação Empresarial; Comunicação Organizacional.

Trabalho apresentado nas Divisões Temáticas, na DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.



Introdução

Antes condicionada a uma posição inferior nas empresas, a estratégia é hoje concebida como alicerce primordial na gestão das organizações. Neste contexto mutável e competitivo, no qual as organizações estão inseridas, obrigam-nas a terem de repensar e reformular as suas estratégias, em decorrência dos resultados obtidos e a serem alcançados, estando sempre atentas as mutações do envolvente.

Para Almaça (1999), a partir da visão da empresa, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo meio econômico externo e pelas forças e oportunidades dentro do meio interno, a organização fixará a sua missão e depois elegerá seus objetivos que deverão ser alcançados através das estratégias adequadas e pertinentes a organização.

Faz-se, então, imprescindível, no ato da elaboração do planejamento estratégico, que os gestores coloquem em questão os pontos fortes e fracos da organização, e ao fazerem esta análise, verificar os acertos e os erros ocorridos no passado. Caso faça-se necessário, devem-se mudar as ações estratégicas ineficientes.

Assim sendo, de acordo com Cardoso (1995) a gestão estratégica engloba as definições de missão e objetivos, onde posteriormente irá ser analisado o meio envolvente da organização e ser diagnosticado o ambiente interno, com o desígnio de obter as informações necessárias para fundamentar as estratégias que farão parte do planejamento. Cardoso ainda ressalta que após a fundamentação das estratégias e verificar as oportunidades e ameaças, as empresas estarão preparadas em definir as suas estratégias, numa perspectiva de médio e longo prazo.

O ambiente mutável, sem barreiras e competitivo onde as empresas estão inseridas, a nível global, leva a finalidade se adaptar, inovar e aperfeiçoar suas atividades para conseguir alcançar uma vantagem competitiva, face à concorrência. Ter uma comunicação eficiente, que propicie uma gestão participativa e responsável, só irá contribuir para a construção, execução e consolidação das estratégias propostas no



planejamento estratégico. É fundamental para as organizações observarem o papel e o emprego da comunicação dentro deste contexto.

As empresas modernas não podem prescindir de valores agregados à comunicação, que não ficam restritos à formação de uma assessoria especializada de comunicação, mas, necessariamente, terá de fazer parte do seu planejamento estratégico interno. A informação passou a ser fator determinante no salto para um melhor posicionamento competitivo das organizações, internamente e externamente, nos mais diversos segmentos.

Revisão da literatura

Salientamos igualmente a importância da formulação e criação de um planejamento estratégico eficaz que consiga envolver o conteúdo de indicadores indispensáveis para chegar a um posicionamento privilegiado nos mercados de atuação das empresas. Para Cardoso (1995), devemos considerar e refletir sobre questões pertinentes que corroboram na averiguação e apreciação dos pressupostos que as organizações necessitam para conhecerem e definirem conceitos relevantes como:

- Missão. Onde se evidenciar a proposta e onde atuam as empresas. A definição do negócio. Determinam-se os indicadores qualitativos;
- Objetivos. Identificam as variáveis, os indicadores quantitativos e o que se pretende atingir e em quanto tempo; Devem ser mensuráveis, priorizados, calendarizados, difíceis e exequíveis. Definem a organização face ao ambiente, coordenam decisões, reduzem conflitos e avaliam desempenho.
- Análise do Ambiente e diagnóstico interno. Descobrir os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades internas e externas as organizações.

O autor refere-se aos objetivos, mais uma vez, como forma de proporcionar uma análise das diferenças entre objetivos e resultados atingidos, onde se possibilitam conhecer o ambiente e saber quais os recursos financeiros, técnicos e humanos a serem utilizados. Para Freire (1997) os objetivos financeiros da organização são



complementados pelos não-financeiros, com a finalidade de criar uma visão conjunta e integrada dos interesses a longo prazo. Como podemos observar na tabela:

Tipo de objetivos	Alternativas
Financeiros	Volume de vendas Crescimento das vendas Quota de mercado Valor da empresa Resultados Rentabilidade Produtividade
Não-Financeiros	Liderança Difusão da imagem Ambiente laboral Nível de serviço Tempo de inovação Integração Social

De acordo com Almaça (2004), segundo a abordagem sistêmica, a empresa é um subsistema enquadrado num sistema mais amplo, verificando-se uma estreita inter-relação entre ambos, pelo que é fundamental para a formulação da estratégia ter em consideração estas duas realidades: a externa e a Interna. O autor salienta que a análise do ambiente deve proporcionar para organização além de identificar os pontos fortes e fracos:

- A identificação das ameaças e oportunidades;
- A determinação do perfil estratégico;
- A configuração das formas e condições em que a empresa pode Competir;

Segundo o relato de Mintzberg e Quinn (1996) o meio envolvente é tudo aquilo que é alheio a empresa como organização e deve ser rigorosamente estudado. O meio envolvente geral afeta as decisões a longo prazo e as variáveis ambientais são representadas por quatro forças:



- Econômicas-Industriais. O valor e evolução do PIB, a Balança Comercial e os índices de produtividade;
- Tecnológicas. Identificadas pelas políticas de investigação e desenvolvimento, a legislação e proteção de patentes e as novas tecnologias;
- Político-legais. Política econômica, a constituição e a situação política;
- Socioculturais. O mercado de trabalho, os conflitos sociais e atuação junto aos sindicatos e as comunidades.

O meio envolvente específico é formado pelo conjunto de fatores externos à organização que afetam próxima e diretamente a sua atividade. Estes condicionantes são constituídos pelos consumidores, concorrentes, o setor, e a comunidade. Neste contexto a análise a ser realizada será respectivamente para identificar os concorrentes atuais e potenciais e identificar como atuam e quais as estratégias utilizadas.

Portanto, é determinante uma análise da concorrência e saber qual a situação e as perspectivas dos setores de atuação, sem omitir uma observação criteriosa de como se comportam as comunidades pertencentes ao envolvente. Segundo Porter (1992) a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes.

Verificaremos através dos ensinamentos de Porter e de acordo com o pensamento de Cardoso (1995) que em qualquer negócio, as potencialidades de lucro, no longo prazo, são em função de cinco forças competitivas que fazem parte da análise de um setor. É crucial saber e perceber que o Estado afeta cada uma das cinco forças, através de intervenção direta ou indireta. Identificamos, portanto as seguintes forças:

- O Grau de Rivalidade. Nomeadamente identificado pela taxa de crescimento no setor, o número de concorrentes, nível dos custos fixos, a barreiras a saída, identidade da marca;
- O Poder negocial dos clientes. Exemplificado pela sua dimensão como clientes, informação e conhecimento, produtos de substituição, capacidade de integração ao montante;



- O Poder negocial dos fornecedores. Existência de produtos de substituição, do número de fornecedores, custos de mudança de fornecedor, ameaça de integração a montante;
- Ameaça de novos entrantes. Os obstáculos a entrada, economia de escala existente, capital necessário, handicap em custos e distribuição, atratividade presente;
- Ameaça de produtos substitutos. Os custos de mudança, o desempenho relativo dos produtos substitutos, inclinação do cliente para permuta.

O diagnóstico interno deve ter a confiabilidade e a presteza de identificar os pontos fortes, fracos e das suas competências centrais. Deve ser realizada uma apreciação histórica da estratégia, as competências, os recursos, o estilo de gestão e quais os produtos e mercados em que a organização compete. Identificar qual a vantagem competitiva e a competência distintiva. Assim sendo, um julgamento dos indicadores que demonstram o desempenho em relação ao lucro, lucro por ação, retorno do investimento, volume de vendas e quotas de mercado. Estes preceitos, realçados por Cardoso (1995), conduzem as corporações a obterem o sucesso necessário, no mercado onde está atuando e com os seus produtos valorizados, permitindo um destaque significativo relativamente à concorrência.

Um instrumento perspicaz e considerável para a avaliação estratégica e verificação dos fluxos produtivos da empresa, internamente, intitula-se como a cadeia de valor formulada por Porter (1992). Assim sendo, para Almaça (2004) a cadeia de valor ambiciona determinar qual o contributo para a margem global da empresa de cada uma das atividades internas. Esta margem pode ser estimada através de dos pontos de vista, qualitativos e quantitativos.

Do ponto de vista quantitativo, o autor refere que se determine qual a margem líquida da empresa e verifica-se o contributo para o resultado líquido de cada atividade, sendo prudente desenvolver uma contabilidade analítica que impute custos e proveitos a cada uma das atividades consideradas na cadeia de valor. Qualitativamente nota-se ao estender a margem permite à empresa diferenciar-se dos concorrentes e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades mais imperativas por parte dos clientes. O fator



surpresa e um *timing* correto levam um êxito em acordo com a força exercida e pode mudar categoricamente as posições estratégicas.

Os gestores posteriormente a análise do ambiente e realização do diagnóstico interno, estarão munidos de elementos os facilitarão na escolha das tomadas das decisões estratégicas mais adequadas ao planejamento em construção, numa perspectiva a médio e longo prazo. Cardoso (1995) verifica que as estratégias podem ser de diversificação, em acordo com os mercados a atuar, de produtos e serviços com ênfase na segmentação de mercado, competitivas na procura de vantagem estratégica e em função ao grau de integração vertical ao verificar quais as ações a serem tomadas externamente e internamente as empresas.

Na generalidade dos casos, de acordo com Cardoso (1995) numa economia competitiva em constante mudança a estratégia de integração vertical traz inconvenientes que ultrapassam as suas vantagens. Contudo, a adoção de uma estratégia horizontal considera-se mais segura por complementar a definição do negócio. Não podemos deixar de referenciar ainda as abordagens em torno do posicionamento e estratégias de defesa e investidas, segundo Porter (1992) buscam posicionar as empresas em posição vantajosa em virtude das suas capacidades em objeção as forças competitivas. Influenciar as forças utilizando a movimentação estratégica como meio possível, antecipando-se aos concorrentes, com o objetivo de observar as mudanças necessárias na identificação das estratégias adequadas. O autor tipifica as estratégias em três formas genéricas utilizadas na aquisição de mais-valia e vantagem competitiva:

- Liderança no custo total visa alcançar vantagem competitiva à custa da prática de custos baixos, menores do que o praticado pela concorrência. Foi uma estratégia popular na década de 70, face à transmissão do conceito da curva de experiência e tem por alicerce em impetrar a liderança através do custo total, em uma indústria mediante a um conjunto de políticas praticáveis voltadas para este fim;
- A estratégia de diferenciação pretende tornar o serviço ou o produto prestado pelas empresas, diferenciado e único no mercado e no contexto da indústria. Através de determinados métodos é realizada a diferenciação, entre eles, a



imagem da marca, a identidade da organização, as tecnologias e particularidades, os serviços sob encomenda, as redes de fornecedores e outras dimensões;

- A estratégia de enfoque aponta a um grupo específico de clientes, um segmento de linha de produto ou um mercado geográfico. Tem por característica direcionar suas atividades e políticas adotadas pelas empresas aos públicos ambicionados.

Observemos ainda em relação à elaboração das estratégias, nomeadamente incorporadas ao planejamento, que para Mintzberg (1995) alguns fatores e elementos estruturais são decisivos e agem como condicionantes para uma criação favorável e promissora das estratégias. Podemos referir:

- Os objetivos transparentes e determinantes visam assegurar a continuidade e coesão nas escolhas táticas durante o tempo horizontal da estratégia;
- Nutrir a iniciativa é um ponto favorável em quaisquer organizações, entretanto uma postura reativa prolongada produz um stress, abaixa o moral, rendimentos e a vantagem do sincronismo e dos valores intangíveis aos oponentes;
- Concentrações em investimentos distintivos por competência rendem um sucesso maior, utilizando poucos recursos e é a base essencial para uns ganhos mais elevados ou lucros acima dos concorrentes;
- A flexibilidade e poder de manobra, planeando estrategicamente e utilizando menos recursos possíveis dão a uma organização diante dos concorrentes uma relativa vantagem competitiva;
- Liderança comprometida com a organização como um todo. Estratégias bem sucedidas requerem comprometimento e não só aceitação;

A Comunicação Empresarial como ferramenta estratégica da gestão

A Comunicação é a forma de pôr em comum os objectivos da empresa de os tornar exequíveis no mercado. Para Caetano e Vasconcelos (2008) as empresas têm de ter uma



estratégia global de comunicação e todos os elementos terão de ser construídos e comunicados em sintonia. Os sectores existentes nas empresas devem conhecer a estratégia de comunicação e estarem cientes de que a relação entre clientes, fornecedores e colaboradores é um acto de Comunicação Empresarial e não departamental. Segundo Drucker (2000), sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficácia na comunicação.

Portanto, podemos verificar que as organizações não conscientes do valor da comunicação, num contexto instável, com a velocidade das mudanças no ambiente transaccional, provavelmente estarão fadadas ao fracasso organizacional. Esta postura de impermeabilização em relação à sociedade começou mudar em meados da década de 60, com inúmeras transformações políticas e económicas. Sendo assim, a comunicação, por razões micro e macroeconómicas, passa a ser condição essencial para o sucesso das organizações.

No âmbito das organizações, segundo Freire e Silva (2001) a comunicação, tem relevância fundamental, na medida em que é utilizada como ferramenta que concorre para o planeamento, a implementação, a avaliação das actividades, sobretudo, para o processo de desenvolvimento, em qualquer momento do ciclo de vida organizacional, seja esta organização pública ou privada.

Para fins da gestão, Hampton (1990) ressalta a comunicação como o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado. O que a comunicação faz para uma empresa se assemelha a função da corrente sanguínea no organismo humano. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo de oxigénio, portanto, o sistema de comunicação supre todas as unidades, departamentos, pessoas, da empresa com informação.

No contexto actual, onde as organizações primam pelo uso das novas tecnologias da informação, a comunicação alçou patamares importantes na evolução e no progresso das organizações internamente e externamente. Segundo Sampaio (2003) no momento que se fala em tecnologias da informação, a comunicação tornou-se vital para as corporações, não dependendo de qualquer tecnologia mas de um processo que ocorre



internamente às pessoas. Pode também ter lugar externamente quando há o intercâmbio com o meio envolvente.

O autor ainda salienta o constante aparecimento de situações em que é notória a existência de falhas de comunicação, quer ela seja de um indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo. Da mesma forma o processo de comunicação interpessoal é profundamente influenciado pela percepção. Também é uma realidade que o ambiente das organizações a comunicação é um processo cada vez mais complexo.

O papel da comunicação empresarial sustentável na gestão estratégica

Os motivos que levam as empresas a assumirem as responsabilidades sócio-ambientais, para Vau (2005), são diversos, entretanto não percorrem um caminho longe do escopo organizacional. Valores como a ética, competência, responsabilidade social e sustentabilidade, andam em conjunto com as práticas da gestão e fazem parte do planejamento das decisões estratégicas, em decorrência da exigência e da necessidade de passar confiança e uma reputação corporativa fiável para a sociedade. Sociedade, que tem poder de escolha e compra, decidindo pelos produtos e serviços, face à imagem e a transparência refletida pelas organizações.

Para Bennis, Goleman e O'tolle (2009) deve existir uma, uma transparência nas ações efetuadas pelas organizações e das conseqüências, sejam elas positivas ou negativas na sociedade. Os autores ainda relatam que o termo transparência refere-se à criação de uma cultura da sinceridade, onde deve-se ter como base a verdade e falar-se a respeito da livre circulação de informações dentro uma organização. Estas informações devem circular entre todos os seus participantes, inclusivamente os respectivos públicos.

Por fim, podemos identificar o papel da comunicação empresarial tornando sustentável a atuação da gestão estratégica, seja na sua elaboração, implementação, execução e controlo. Entretanto, verificamos o alargamento das responsabilidades e funções de uma comunicação sustentável que proporciona uma propagação e



desenvolvimento de uma reputação duradoura e de uma identidade com que os públicos possam estabelecer uma ligação. Assim sendo, a comunicação empresarial serve de suporte sustentável para as medidas tomadas pelos gestores em relação às estratégias a serem elaboradas e executadas, para consecutivamente obterem o desejado fator crítico de sucesso.

Um caso pioneiro das novas estratégias da comunicação empresarial

O gestor, Gordon Bethune entrou para a empresa área Continental Air Lines (1994-1998), quando esta estava no seu décimo ano de prejuízo. Poucos meses depois de assumir a presidência e controle da companhia já batia recordes de lucros. Ao falar de sua experiência a frente da Continental e do plano seu plano estratégico que impulsionou a empresa a estar entre as duas primeiras colocações no seu segmento de mercado, Bethune (1998) evidencia a utilização de um processo de comunicação eficaz que seria uma das ferramentas principais para o sucesso da comunicação.

O administrador menciona que manter as linhas de comunicação abertas tem conseqüências positivas no relacionamento e no desempenho dos colaboradores de uma organização. Os participantes da empresa têm a convicção da existência de transparência da administração, em caso de problemas e crises que possam afetar os seus postos de trabalho, serão informados de imediato. A partir do princípio da verdade e da partilha de informação devida a ser disponibilizada através dos meios e canais adequados e possíveis. Desde newsletters, a atualizações nos memorandos, e-mail, voice-mail, intranet e sinais eletrônicos existentes, onde a organização estiver inserida.

O gestor demonstra que utilizou todos os artificios dentro do processo de comunicação na sua organização, de forma correta e objetiva. Participa e envia a informação a todos os departamentos da empresa. Usa os meios de transmissão da mensagem adequados e procura ter a precisão da recepção e da codificação das informações, pelos seus colaboradores. Usa uma comunicação descendente e formal. Desta, forma, além de atingir um grau de precisão no seu processo de comunicação, ainda possibilita um bem-estar na organização e melhor produtividade e desempenho.



Exemplificando o bem-estar organizacional o gestor relata que nossos colaboradores não têm de ler um jornal para saberem, em primeira mão, o que se passa com a companhia onde pertencem. Se a administração estiver informada, os funcionários também estarão. Criar um ambiente onde um colaborador não sabe o que se passa no seu ambiente de trabalho, quais são os objetivos da organização, o que é esperado e o que está a acontecer, é só por pode ocorrer por culpa individual e não por conta do que é estabelecido por todos. O esforço para transmitir informação é tão intenso que atualmente a possibilidade de haver contestação, desinformação e desinteresse são quase inexistentes. Conseqüentemente, todos os envolvidos com a empresa estarão atualizados. A comunicação, entretanto, é uma via com dois sentidos, onde percebemos quando nos referimos a nível da administração, sendo a única forma de trabalhar produtivamente.

De acordo com Bethune (1998), é demasiadamente importante a transmissão das informações para todos os segmentos de sua organização. Isto proporciona uma inter-relação entre as pessoas de forma simples e direta, caracterizando-se pela relevância da utilização de um processo de comunicação efetivo e de total controle da direção sobre a empresa.

Considerações finais

Em linhas gerais, o processo de comunicação pode simplificar e equacionar grande parte dos problemas relacionados com todo o esquema de envio, transmissão, recepção e entendimento das mensagens dentro de uma organização. Pode facilitar, inclusivamente o processo de tomada de decisão, e facilitar a implementação e aceitação das decisões estratégicas, pelas pessoas que fazem parte das organizações.

Evidente que o processo de comunicação têm todo um caráter interno dentro das organizações e que sua principal missão é estabelecer ligação entre as pessoas e as direções para obtenção do melhor entendimento e execução das tarefas, possibilitando assim atingir os objetivos e metas preestabelecidos, no momento da elaboração do planejamento estratégico da organização.



Contudo, o processo de comunicação ultrapassa as barreiras da organização. Sua efetividade e seu bom desenvolvimento também possibilitam a uma imagem positiva, uma identidade forte e uma penetração estratégica da marca da organização no seu ambiente externo, junto aos respectivos públicos. Tornar uma organização transparente e preocupada em exercer uma responsabilidade social leva a uma sustentabilidade das estratégias adotadas, ocasionando uma imagem positiva, organizada, onde seus funcionários estão satisfeitos e cientes de suas responsabilidades tornam a organização forte externamente, no seu segmento e no seu meio transacional.

Bibliografia

- **Almaça, A. (1999).** Moeda Única e Competitividade, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- **Bethune, B (1998).** Continental voa para os lucros. [HTTP://centroatl.pt/edigest/edicoes99](http://centroatl.pt/edigest/edicoes99). Visitado em 02/09.
- **Cardoso, L. (1995).** A Gestão Estratégica nas Organizações. Como vencer os desafios do século XXI. Editora Verbo, Lisboa.
- **Drucker, P. (2000).** Desafios da Gestão Para O Século XXI, Livraria Civilização Editora, Lisboa.
- **Freire, A. (1997).** Estratégia. Sucesso em Portugal. Editorial Verbo, Lisboa.
- **Freire, P. e Silva, J. (2001).** Marketing, Gestão e Carreira: reflexões sobre temas empresariais. Faculdade de Tecnologia Empresarial, Salvador, Brasil.
- **Goleman, D., Bennis, W. e O'tolle, J. (2009).** Transparência. Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade. Gradiva, Lisboa.
- **Hampton, D. (1990).** Processos Administrativos, Makron Books, São Paulo.



- **Mintzberg, H. (1995).** Estrutura e Dinâmica das Organizações. Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- **Mintzberg, H. e Quinn, J. (1996).** The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, New Jersey, EUA.
- **Porter, M. (1992).** Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Editora Campus, São Paulo.
- **Sampaio, A. (2003).** Comportamento Organizacional. Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- **Vau, C. (2005).** As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas. Editora Simplesmente Comunicando, Lisboa.