

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir planejamento e discutir sua importância para a administração.
2. Distinguir os diferentes tipos de planos.
3. Descrever o papel dos objetivos no planejamento.
4. Explicar os fundamentos e analisar a evolução histórica das perspectivas sobre estratégia empresarial.
5. Descrever o processo de administração estratégica.
6. Discutir os objetivos da análise estratégica do ambiente organizacional, destacando o papel da análise SWOT.
7. Descrever as estratégias de nível corporativo e explicar a abordagem de portfólio.
8. Comparar e contrastar a matriz BCG com a matriz GE/McKinsey.
9. Discutir o conceito de vantagem competitiva e analisar o modelo das cinco forças competitivas como ferramenta de apoio à formulação de estratégias de negócio.
10. Analisar as diferentes opções estratégicas de nível de negócio de acordo com a tipologia de estratégias competitivas de Michael Porter.

As organizações contemporâneas atuam em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos. Nesse contexto, para sobreviver, as organizações necessitam de um rumo, de uma direção. É por meio do planejamento que os administradores definem para onde a organização deve caminhar e como lá chegar. É claro que nem todas têm um planejamento formal; no entanto, o planejamento, seja formal ou informal, é fundamental para que as organizações sejam capazes de responder com eficácia aos desafios ambientais e, assim, manterem uma trajetória rumo ao sucesso.

Das quatro funções da administração — planejamento, organização, direção e controle —, a primeira é a mais importante de todas. Sua importância deriva do fato de todas as outras funções da administração se originarem dela. Sem uma definição clara das metas e objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-los, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados.

A primeira seção deste capítulo tem como objetivo conceituar os fundamentos do processo de planejamento, destacando sua importância para a administração, bem como as principais críticas que lhe são dirigidas. São ainda explorados os diferentes tipos de planos, na segunda seção.

A terceira seção aborda o papel dos objetivos no planejamento, suas características e as diferentes abordagens utilizadas para sua definição.

A quarta seção focaliza o conceito de administração estratégica, em que serão analisados a evolução histórica desse conceito e o processo de formulação de estratégias em uma organização. Posteriormente, serão exploradas as diferentes opções estratégicas que os dirigentes podem usar para alcançar os objetivos e responder aos desafios que lhes são colocados. Nesse sentido, são diferenciados três níveis de decisão estratégica: os níveis corporativo, de negócio e operacional. O capítulo termina com a discussão de alguns aspectos referentes à implementação e à avaliação da estratégia.



CASO INTRODUTÓRIO

O novo rumo da Gol

A Gol começou a operar em 2001, com uma frota de seis aviões e participação de mercado de apenas 5%, mas vem crescendo de forma exponencial. Em março de 2007, depois de consolidar sua posição no mercado doméstico, do qual detinha 37% no final de 2006, anunciou a compra da Varig — empresa que dominava a aviação civil brasileira quando a Gol nasceu — por 320 milhões de dólares.

Com essa aquisição, a Gol ameaça a liderança da TAM e ganha espaço no estratégico aeroporto de Congonhas, em São Paulo, onde herdará os 124 horários de pousos e decolagens da Varig. Por outro lado, a aquisição da Varig permitiu concretizar o objetivo de expansão internacional, uma aposta que seria feita de qualquer forma, em nome da manutenção do crescimento. De quebra, fechou a porta para a entrada de um terceiro competidor, a LAN Chile, que vinha negociando um acordo com a Varig. Conhecida por sua agressividade, a LAN poderia forçar a Gol e a TAM a baixar ainda mais os preços. No mercado doméstico, as tarifas caíram 24% em março, e uma queda maior corria ainda mais as margens.

A nova Varig vai manter o nome, mas deve herdar o modelo de baixo custo da nova controladora, porém com

foco em um serviço mais completo. Daqui a um ano, se todas as 12 rotas internacionais da Varig forem aproveitadas a plena capacidade, boa parte do faturamento da Gol virá de vôos de longa distância. Nesse mercado, as vantagens do modelo de baixo custo são pequenas. As margens de lucro são menores que as obtidas nos vôos domésticos, e os riscos, muito maiores. Variações cambiais e crises econômicas em outros países trazem um impacto direto à demanda. A Gol, no entanto, afirma ter uma carta na manga. A ideia é eliminar a primeira classe e apostar em vôos que saiam do Brasil durante o dia e voltem à noite, maximizando a utilização das aeronaves.

Com a incorporação da Varig, a Gol pretende chegar ao fim de 2007 com uma receita de 6,1 bilhões de reais, 60% a mais que em 2006. Durante os primeiros seis anos, a Gol superou todos os objetivos de seus fundadores e acionistas. Será que os próximos seis meses serão de igual sucesso?

Fonte: Baseado em T. Lethbridge e M. Costa, "A mais veloz da história", *Exame*, 890, n. 6, abr. 2007, p. 23-30.

5.1 Fundamentos de planejamento

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Cabe aos administradores decidir qual rumo a organização deve seguir e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver no longo prazo.

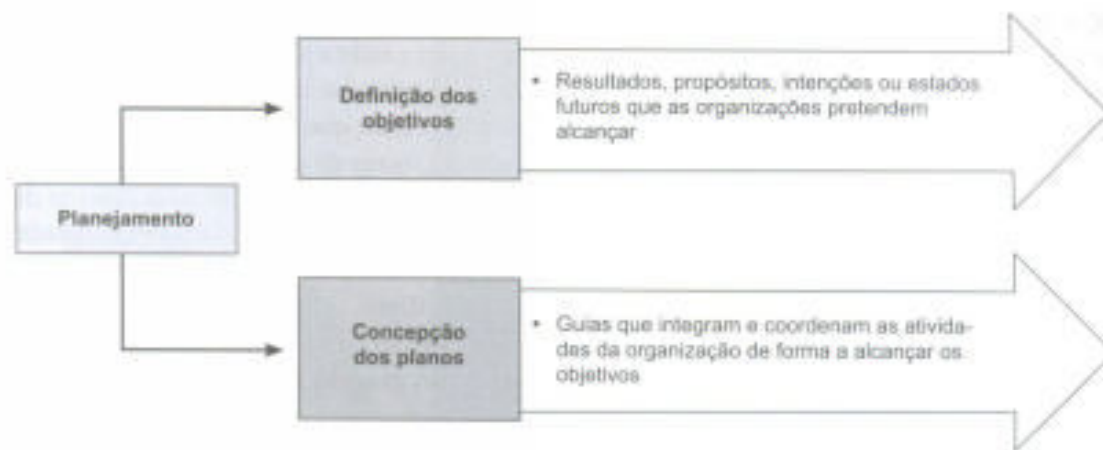
O caso introdutório ilustra bem o processo de planejamento em uma organização. Depois de se consolidar como uma das principais empresas na indústria da aviação civil, a Gol definiu dois novos objetivos: a conquista da liderança no mercado doméstico e a entrada no mercado das viagens de longa distância. Depois de avaliar as alternativas disponíveis, concluiu que a melhor forma para alcançar esses objetivos seria a aquisição da concorrente Varig. Ao longo deste capítulo, será analisada a função de planejamento, destacando o modo como os objetivos, os planos e as estratégias são desenvolvidos nos vários níveis organizacionais.

5.1.1 Conceito de planejamento

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito — objetivos — e como deve ser feito — planos (veja a Figura 5.1).

Os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar. Já os planos são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos. Ambos os conceitos serão aprofundados mais à frente neste capítulo.

Independentemente do nível hierárquico que ocupam, todos os administradores necessitam planejar suas ações. Enquanto os administradores de topo planejam os objetivos e a estratégia da organização, os gerentes de nível tático estabelecem as atividades de sua unidade e os supervisores definem objetivos e programas para seu grupo de trabalho. De qualquer maneira, o planejamento é indispensável em todas as organizações e em todos os níveis organizacionais. Sem planejamento, as organizações andariam à deriva e sem rumo.



■ **Figura 5.1** A dupla atribuição do planejamento

O planejamento é a base de todas as outras funções da administração. Não seria possível *organizar* os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos. Também não seria possível *dirigir* de maneira eficaz os membros organizacionais se o que se pretende alcançar não estivesse claro. Como se pode motivar uma pessoa se não estiver definido o que se pretende dela? Por último, é impensável *controlar* as atividades se não tiverem sido estabelecidos objetivos ou parâmetros de desempenho. Como saber se a organização teve bom desempenho se os resultados esperados não estiverem definidos?

Apesar de sua relevância para a administração, o planejamento nem sempre é formalizado em documentos escritos. Principalmente em organizações pequenas, é comum existir um tipo de *planejamento informal*. Esse estilo é caracterizado por uma definição vaga dos objetivos. Além disso, não se apresenta na forma escrita e pode ser altamente mutável ou variável. Neste capítulo, o foco da análise está no *planejamento formal*.

5.1.2 A importância do planejamento para a administração

Nos primórdios da administração, como novo campo de conhecimento, as organizações atuavam em um ambiente estável. Conseqüentemente, a necessidade de planejar era mínima. Os princípios da administração burocrática, como a formalização e a hierarquia, eram capazes de dar conta do presente e do futuro da organização. Com o dinamismo ambiental que caracteriza as empresas contemporâneas, a importância do planejamento torna-se mais evidente. As organizações precisam planejar para enfrentar

as mudanças que ocorrem na economia, na política, na cultura, nos estilos de vida, na tecnologia etc. Atualmente, o ambiente exerce influência muito visível na organização para que o futuro dela seja deixado ao acaso.

O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização. Concretamente, podem ser destacados as seguintes vantagens e benefícios do planejamento:

- *Proporciona senso de direção.* O planejamento dá e especifica um rumo para a organização, o que permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- *Focaliza esforços.* O planejamento promove a integração e a coordenação das atividades dos membros organizacionais. Sem planejamento, a organização não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira. Cabe ao planejamento promover uma ação coletiva, que é a essência da organização.
- *Maximiza a eficiência.* O planejamento permite otimizar esforços e recursos organizacionais. Ajuda a estabelecer prioridades, evitando os desperdícios e as redundâncias.
- *Reduz o impacto do ambiente.* O planejamento obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais. Por meio dele, os gerentes interpretam as mudanças ambientais e tomam as medidas necessárias para enfrentá-las.
- *Define parâmetros de controle.* O planejamento proporciona critérios de avaliação do desempenho organizacional. Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho que permitem o controle da organização. Sem plane-

jamento, é impossível conceber um sistema de controle eficaz.

- *Atua como fonte de motivação e comprometimento.* O planejamento facilita a identificação das pessoas com a organização. Os objetivos e planos reduzem a incerteza e esclarecem o papel que cada pessoa desempenha na organização, motivando e comprometendo seus membros.
- *Potencializa o autoconhecimento organizacional.* O planejamento cria um clima propício ao autoconhecimento. Durante o processo de planejamento, a organização busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo em que analisa seu ambiente interno.
- *Fornece consistência.* O planejamento fornece um fundamento lógico para a tomada de decisão. Ele permite criar uma estrutura cognitiva coletiva que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados. Dessa forma, todas as decisões estarão em conformidade com o planejado.

Diversas pesquisas têm confirmado que o planejamento formal afeta positivamente o desempenho organizacional.¹ Os resultados desses estudos permitem concluir que o planejamento tem um impacto positivo na rentabilidade da organização (maiores lucros e melhor retorno sobre ativos). As pesquisas demonstram ainda que a qualidade do processo de planejamento e sua adequada implementação são mais importantes que a extensão e abrangência dos planos. No entanto, os estudos alertam para o fato de que ambientes turbulentos e incertos impedem os gestores de desenvolverem muitas alternativas de ação, visto que, nessas condições, o planejamento formal não está associado a melhor desempenho organizacional.

5.1.3 Críticas ao planejamento

A importância do planejamento como função da administração tornou-se mais evidente como consequência das constantes mudanças ambientais. Paradoxalmente, as principais críticas ao planejamento formal também estão relacionadas com a incapacidade de resposta a esse mesmo ambiente em mudança.²

Um dos principais argumentos utilizados pelos críticos é que o planejamento formal *não responde adequadamente aos desafios de um ambiente dinâmico*. O planejamento parte da premissa de que o futuro é previsível, premissa esta que pode não se verificar. De fato, se o ambiente de negócios em que as empresas atuam for caótico e altamente mutável, o planejamento pouco pode ajudar a enfrentar os desafios.

Outro argumento utilizado é que o planejamento *cria rigidez e inibe a flexibilidade organizacional*. Ao especificar objetivos e meios para alcançá-los, o planejamento faz com que os membros organizacionais, por medo ou receio da punição, sigam um rumo preestabelecido. No entanto, no atual ambiente de negócios, a capacidade de adaptação e a flexibilidade são requisitos essenciais para uma organização sobreviver.

Além disso, de acordo com os críticos, o planejamento formal *inibe a criatividade, a inovação e a ousadia*. O elevado grau de formalidade presente no processo de planejamento tende a definir limites da ação gerencial, inibindo assim a criatividade e a ousadia dos administradores.

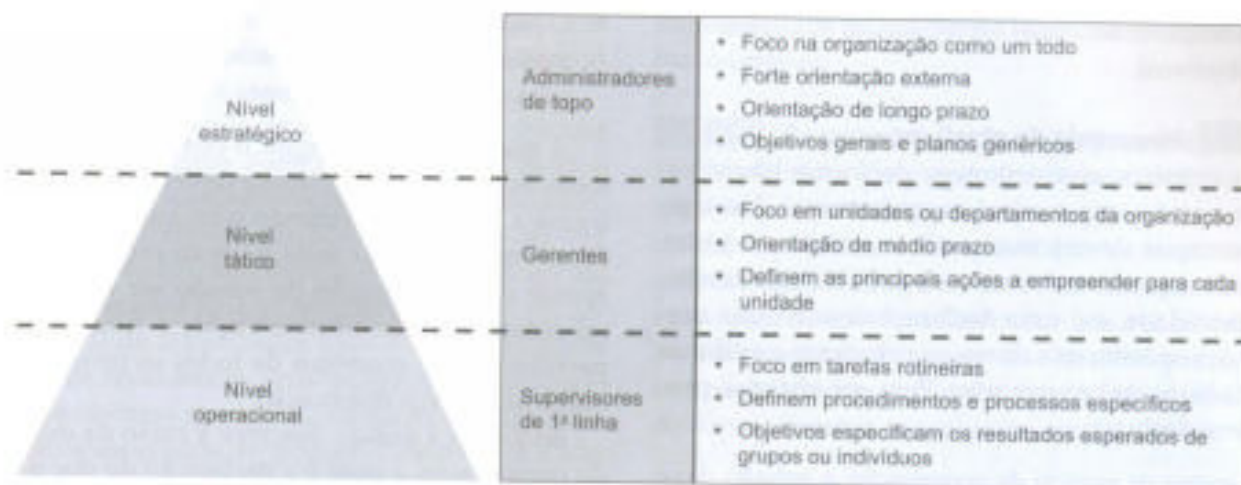
A melhor resposta às críticas do planejamento formal reside na importância do *processo* de planejamento. Mais do que o resultado da função do planejamento, o que importa é o grau de integração e motivação que ele desencadeia nos membros organizacionais, bem como a aprendizagem organizacional que seu processo possibilita.

5.2 Tipos de planos

O planejamento formal engloba a definição dos objetivos e dos planos. Enquanto os objetivos especificam os estágios futuros que a organização busca atingir, os planos estabelecem os meios para alcançá-los. Os *planos* são a tradução formal do planejamento em documentos que estipulam como os objetivos devem ser alcançados, descrevendo como os recursos devem ser alocados e quais atividades devem ser realizadas.

No entanto, dependendo do foco do planejamento, os planos apresentam características diferentes, podendo ser classificados de acordo com sua abrangência, horizonte temporal, grau de especificidade e permanência. Note que essas dimensões são interdependentes. Por exemplo, um plano que englobe a organização como um todo tenderá a ser pouco específico e a ter uma orientação de longo prazo.

Em termos de *abrangência*, os planos podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, de acordo com o nível organizacional respectivo (Figura 5.2). Os *planos estratégicos* se referem à organização como um todo, cobrem decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo e servem de base aos planos táticos e operacionais. Esse tipo de plano tem forte orientação externa e serve para posicionar a organização perante seu ambiente externo (concorrentes, clientes etc.). De modo geral, os objetivos são gerais e os planos são pouco específicos no que diz respeito a atividades e recursos necessários.



■ **Figura 5.2** Planejamento por nível organizacional

Os *planos táticos* traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Assim, identificam quais são os principais objetivos e cursos de ações necessários para realizar sua parte do plano estratégico. Geralmente, os planos táticos têm um horizonte temporal de um ano. Por fim, os *planos operacionais* identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização, que também contribuirão para sustentar as atividades dos planos táticos e estratégicos. Os planos operacionais têm uma orientação de curto prazo (dias, semanas ou meses) e são constantemente adaptados diante de novos desafios ou oportunidades.

Em termos de *horizonte temporal*, os planos podem ser de longo, médio ou curto prazos. Uma diferença crucial entre os planos estratégicos, táticos e operacionais reside na dimensão temporal. Enquanto os planos estratégicos são de longo prazo (definidos por três ou mais anos), os planos táticos são de médio prazo (geralmente, um ano) e os planos operacionais, de curto prazo (períodos curtos e variáveis, dependendo da atividade). Obviamente, a dimensão temporal dos planos depende do grau de mudança ambiental. Nas condições de alta variabilidade ambiental, como a que caracteriza o atual ambiente de negócios, os planos tendem a ser de menor duração.

Quanto ao grau *especificidade*, os planos podem ser gerais ou específicos. Enquanto os planos específicos têm objetivos e atividades claramente definidos, os planos gerais são baseados em diretrizes gerais. O que importa nos planos gerais é o objetivo final e não a forma como será alcançado. Ao contrário, os planos

específicos focam no processo, definindo como, o quê e quando. Os planos estratégicos são de natureza geral e, na medida em que se desce na hierarquia organizacional, os planos tornam-se mais específicos. Os planos gerais podem ser ambíguos, mas também criam condições para maior flexibilidade, para a escolha de diversas alternativas de ação, enquanto os planos específicos dão maior definição, porém criam maior rigidez e limitam a possibilidade de mudança e inovação.

Por fim, no que diz respeito à *permanência*, os planos podem ser classificados como permanentes ou temporários. Os planos permanentes são usados em situações predefinidas e se referem a tarefas desempenhadas rotineiramente em uma organização. Políticas e diretrizes gerais, que definem os cursos desejáveis de ação ou procedimentos, normas e rotinas que detalham uma sequência de atividades operacionais, são exemplos de planos permanentes. Ao contrário, os planos temporários extinguem-se quando os objetivos que os sustentam são realizados. Um cronograma, projeto, programa ou orçamento são exemplos de planos temporários.

5.3 O papel dos objetivos no planejamento

Tal como os planos, também os objetivos se referem a uma importante dimensão do planejamento. Os *objetivos* são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção. Os objetivos podem ser classificados de acordo com sua natureza (rentabilidade, produtividade, participação no mercado, satisfação dos clientes, desempenho socioambiental etc.), nível de formalização (explícitos ou implícitos) e processo

de definição (tradicional topo-base ou administração por objetivos).

5.3.1 Hierarquia de objetivos

Os objetivos apresentam-se de forma hierárquica, de acordo com o nível organizacional. No topo da hierarquia de objetivos estão a missão e a visão. A *missão* representa a razão de ser da organização, sua identidade, e é uma declaração escrita que descreve o propósito, os valores, os princípios e as linhas orientadoras da organização. Para ser eficaz, a missão deve declarar:

- *O escopo de negócio da organização*: a missão deve explicitar de forma clara e concisa o propósito fundamental do negócio.
- *As necessidades básicas a serem atendidas*: a missão não deve explicitar produtos ou serviços, mas sim as necessidades que a organização pretende satisfazer.
- *As competências centrais da organização*: a missão deve mostrar as competências e capacidades únicas que a distinguem das outras organizações.
- *O mercado-alvo*: a missão deve explicitar quem são seus clientes ou os mercados onde atua.
- *Os princípios e valores centrais*: a missão deve indicar quais são os principais compromissos e valores fundamentais que alicerçam o negócio.

- *O papel da organização na sociedade*: a missão deve explicitar qual é a contribuição da organização para a sociedade em geral.

A missão deve conseguir o comprometimento de todas as pessoas da empresa e deve ser formulada de forma a motivá-las, fazendo com que seja encarada como um desafio de toda a organização. Para isso, apesar da formalização da missão ser uma responsabilidade da alta administração, é fundamental a participação de membros de todos os níveis organizacionais em sua elaboração.

Enquanto a missão descreve a razão da existência da organização, a *visão* é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja ocupar no futuro. Dessa forma, a visão reflete as aspirações da organização, devendo ser apresentada como um desafio para seus membros. A declaração de visão não estabelece ou expressa objetivos quantitativos, apenas fornece uma direção geral que deverá orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que a organização deseja construir.

A missão e a visão são elementos essenciais para o desenvolvimento de todos os objetivos e planos subsequentes. Sem uma definição clara da missão e da visão da empresa, dificilmente se poderiam definir objetivos e formular estratégias e planos coerentes. Assim, depois de definir a missão (o negócio da or-



QUADRO CONTEXTUAL

Visão corporativa do Grupo Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.

A visão expressa a posição que o Grupo Pão de Açúcar pretende ocupar: ser a líder de vendas, com eficiência,

produtividade e rentabilidade, e estar sempre à frente da concorrência, oferecendo produtos e serviços inovadores, com atenção aos projetos de responsabilidade social.

Fonte: Site oficial da empresa (<http://www.grupopaodeacucar.com.br>).



QUADRO CONTEXTUAL

Missão corporativa da Petrobras

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

A missão expressa a identidade da Petrobras, esclarecendo quais as atividades da empresa (indústrias de óleo,

gás e energia), os mercados onde atua, os valores centrais (segurança e rentabilidade) e qual papel deseja desempenhar na sociedade (contribuir para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua).

Fonte: Site oficial da empresa (<http://www.petrobras.com.br>).

ganização) e a visão (o que a organização pretende ser no futuro), definem-se objetivos que estabelecem resultados concretos a serem alcançados.

No nível estratégico da organização, os *objetivos estratégicos* se referem à empresa como um todo e buscam traduzir a missão em termos mais concretos, sendo responsabilidade da alta administração. No nível tático, os *objetivos táticos* correspondem aos resultados esperados para as principais divisões ou departamentos da organização e são formulados pelos gerentes de nível médio. Finalmente, no nível operacional, os *objetivos operacionais* definem os resultados específicos esperados de grupos e indivíduos e são formulados pelos supervisores de primeira linha e, em alguns casos, pelos funcionários.

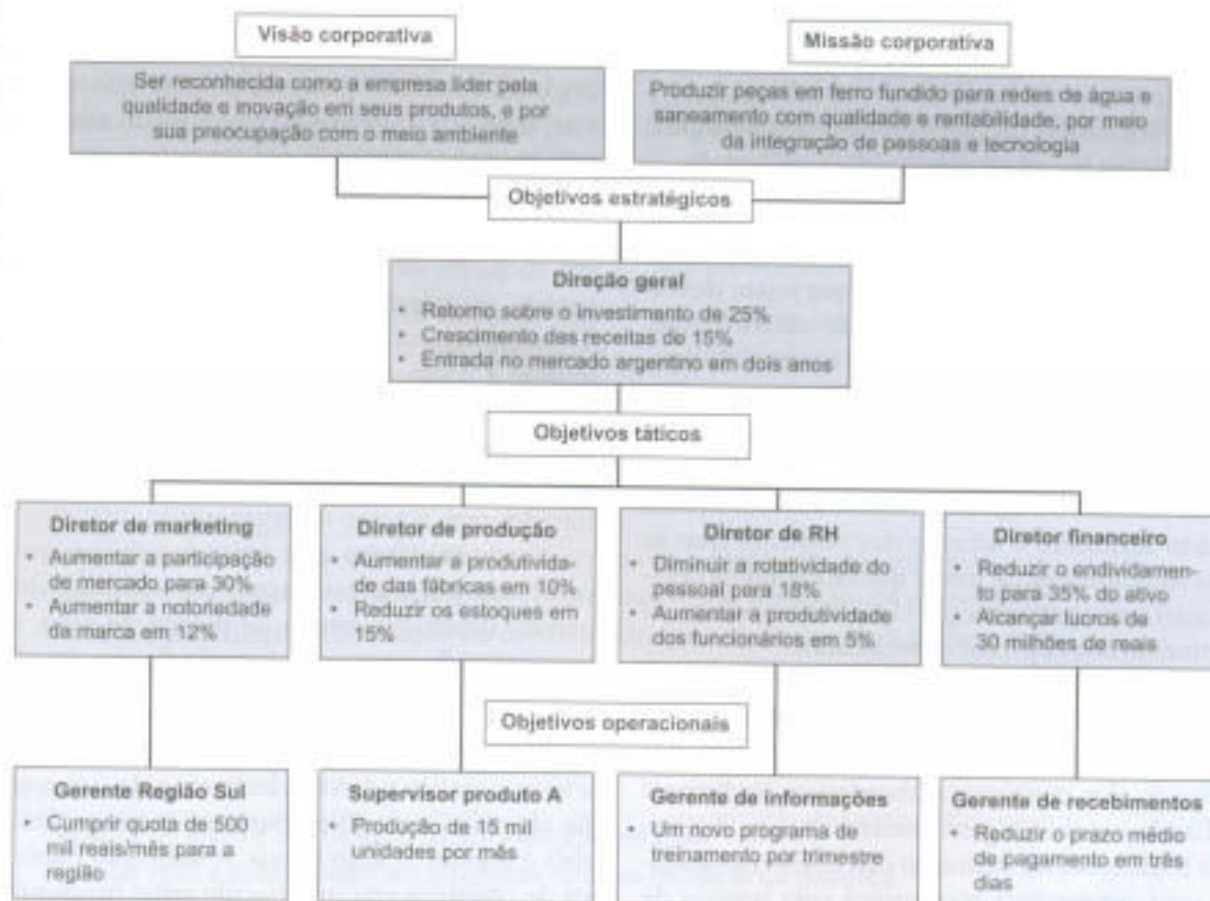
Os objetivos operacionais possibilitam o alcance dos objetivos táticos que, por sua vez, sustentam a realização dos objetivos estratégicos da organização. Tal como ilustra a Figura 5.3, a hierarquia dos objetivos não se refere apenas ao nível organizacional, mas também à relação meio-fim que existe entre eles: para conseguir um objetivo de nível alto (um fim),

é necessária a realização de objetivos de nível mais baixo (meios).

5.3.2 Características dos objetivos eficazes

Os objetivos desempenham uma função importante no processo de planejamento porque é por meio de sua especificação adequada que os membros organizacionais conseguem obter um senso de direção, antecipam desejáveis estágios futuros e se mobilizam para alcançá-los. Para que os objetivos possam desempenhar esse papel, precisam ser bem definidos, e devem apresentar as seguintes características:

- **Específicos:** os objetivos precisam transmitir com clareza e objetividade qual é o resultado esperado, qual é o nível de desempenho desejado ou o alvo a ser atingido. Por exemplo, declarar o desejo de melhorar a qualidade dos produtos é apenas uma aspiração vaga e ambígua, não um objetivo bem definido.
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ser especificados de forma quantitativa (por exemplo, aumentar o



■ Figura 5.3 Hierarquia de objetivos

volume de vendas em 5% ou diminuir o nível de inadimplência em 10%), para que seja possível transformar as idéias em ações concretas e para facilitar o processo de avaliação e feedback.

- *Desafiadores, porém alcançáveis*: os objetivos devem ser percebidos como um desafio para motivar, mas devem ser realistas, ou seja, possíveis de serem alcançados com os recursos e o tempo disponíveis, para não desmotivar.
- *Definidos no tempo*: os objetivos devem especificar o horizonte temporal para sua realização, de forma a permitir avaliar se foram ou não alcançados (por exemplo, abrir uma nova fábrica em dois anos). Por sua vez, a especificação do horizonte temporal permite definir que ações serão mais apropriadas para alcançar tal objetivo.
- *Coerentes*: os objetivos devem ser consistentes entre si, mesmo que digam respeito a unidades distintas na organização. É fundamental que os objetivos não se contradigam entre si (por exemplo, é ineficaz declarar como objetivos aumentar as vendas e reduzir a produção).
- *Hierarquizáveis*: visto que os objetivos não têm a mesma importância para a organização, devem ser estabelecidas prioridades entre eles. Dessa forma, em caso de necessidade, os administradores podem tomar decisões que priorizem alguns objetivos em relação a outros.

Para que os objetivos sejam eficazes, além das características mencionadas, é fundamental que sejam comunicados a todos os envolvidos e que sejam definidos instrumentos de controle e avaliação de sua realização. Esses instrumentos devem facilitar o monitoramento, a eventual correção de falhas e possibilitar uma avaliação justa do desempenho. Paralelamente, devem ser estabelecidas relações entre os objetivos e as recompensas. Para potencializar a força motivadora dos objetivos, é necessário relacionar o alcance dos objetivos com as devidas recompensas, de forma que os membros organizacionais tenham uma noção clara dos benefícios do cumprimento dos objetivos especificados.

5.3.3 Sistemas de definição de objetivos

As organizações podem optar por dois sistemas de definição dos objetivos: a abordagem tradicional centralizada e a abordagem descentralizada. A perspectiva tradicional de definição dos objetivos baseia-se em uma perspectiva hierárquica cujo sentido de orientação é *do topo para a base* da organização. Assim, os objetivos são formulados no topo da estrutura hierárquica de uma organização, sendo, posteriormente,

subdivididos em objetivos específicos para cada nível organizacional.

O sistema tradicional de definição dos objetivos é baseado no pressuposto de que os administradores sabem o que é melhor para a organização, já que são eles os responsáveis pela formulação dos objetivos. Por sua vez, estes devem ser seguidos por seus subordinados de nível inferior. Dessa forma, gerentes de níveis inferiores e trabalhadores têm seu comportamento limitado pela margem de ação determinada pelos objetivos que lhes foram unilateralmente atribuídos.

Até poucas décadas atrás, as empresas que se baseavam na abordagem tradicional contavam com departamentos centrais de planejamento, os quais reuniam especialistas que se reportavam diretamente ao presidente e à alta administração da empresa. Esses especialistas eram responsáveis por monitorar os ambientes externo e interno da organização, reunir dados e formular os objetivos e planos para toda a corporação.

Em virtude do grau de mudança que atualmente caracteriza o ambiente da maioria das organizações contemporâneas, essa abordagem tradicional tem sido substituída por uma postura mais *descentralizada*. A idéia é o envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Esse novo sistema é denominado *administração por objetivos* (APO).³

A APO é um método de estabelecimento de objetivos no qual os gerentes e seus subordinados definem, em conjunto, os objetivos para cada departamento, projeto ou pessoa. Os objetivos definidos a partir desse esforço conjunto são utilizados para monitorar, avaliar e controlar os desempenhos organizacional e individual. Além disso, os objetivos definidos de forma participativa atuam como fonte de motivação, uma vez que os funcionários se sentem mais comprometidos com o rumo da organização.

A administração por objetivos é um processo composto por quatro etapas: especificação dos objetivos, desenvolvimento de planos de ação, monitoramento do progresso e avaliação dos resultados (veja a Figura 5.4).

ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS A especificação dos objetivos consiste no estabelecimento de um conjunto de objetivos específicos para unidades organizacionais e membros individuais. A definição participativa de objetivos cria um vínculo entre funcionários e supervisores, assim como um compromisso mais forte correspondente à realização dos objetivos. Trata-se de uma das etapas mais complexas da APO, uma vez



■ **Figura 5.4** Processo de administração por objetivos

que os esforços conjuntos de formulação devem ser traduzidos em declarações específicas dos resultados esperados.

DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO A administração por objetivos consiste não apenas na definição dos objetivos, mas também dos cursos de ação que especificam como eles devem ser alcançados. Os planos de ação podem ser individuais ou departamentais, mas devem ser integrados de forma a garantir a consistência das atividades da organização.

MONITORAMENTO DO PROGRESSO Um componente essencial da APO é o monitoramento, além das revisões periódicas do desempenho de unidades e indivíduos. Dessa forma, é possível verificar se os planos especificados estão realmente funcionando na prática. Esse processo de monitoramento e revisão — formal ou informal — cria condições para tomar medidas corretivas e corrigir desvios.

AValiação DOS RESULTADOS A última etapa do processo de APO consiste na avaliação dos resultados

alcançados por indivíduos e departamentos, comparando-os com os objetivos estabelecidos. Ela serve de base ao sistema de avaliação do desempenho, refletindo-se em aumentos de salários, promoções ou outras recompensas. Simultaneamente, a avaliação do desempenho serve de ponto de partida para o estabelecimento de novos objetivos.

Assim como qualquer outro sistema ou método gerencial, a APO apresenta vantagens e desvantagens (veja a Tabela 5.1). Acima de tudo, é preciso reconhecer que mais importante que o resultado, a APO refere-se a um processo cíclico que estabelece uma relação entre a função planejamento e a função controle.

5.3.4 A relação entre objetivos e desempenho

A relação entre os objetivos e o desempenho individual e organizacional é bastante complexa e tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas. Os resultados dessas pesquisas permitem concluir que:⁴

- objetivos específicos conduzem a níveis de desempenho superior quando comparados com si-

■ **Tabela 5.1** Resumo das principais vantagens e desvantagens da APO

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Foca as tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos. • Obriga os administradores a estabelecerem prioridades, metas e medidas de desempenho. • Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários. • Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade. • Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo. • Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais.
DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Depende do apoio e do empenho da administração de topo. • Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica. • Sobrevaloriza os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais. • Concentra os esforços no curto prazo com prejuízo ao planejamento de longo prazo. • Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia.

tuações nas quais os objetivos não são definidos ou são genéricos;

- objetivos difíceis e desafiadores conduzem a níveis de desempenho superior, mesmo que sejam alcançados com menos frequência que objetivos fáceis de atingir;
- o feedback e o monitoramento da realização dos objetivos estão associados a um melhor nível de desempenho, uma vez que permitem saber se o esforço é suficiente ou não para alcançar determinado resultado esperado;
- surpreendentemente, a relação entre a participação dos membros organizacionais na definição dos objetivos e o desempenho não tem apresentado resultados consistentes.

Os resultados parecem contrariar o principal argumento em favor da APO, ou seja, a participação dos subordinados na definição dos objetivos. Os resultados sugerem que, mantendo constante o grau de dificuldade, é indiferente o sistema utilizado na definição de objetivos.⁵ Os defensores da APO argumentam, no entanto, que a participação tem impacto no desempenho porque induz as pessoas a estabelecer objetivos ambiciosos e mais difíceis. De fato, estudos demonstram que a APO está efetivamente associada a um desempenho individual e a uma produtividade organizacional maiores.

Apesar das evidências que apontam para uma relação entre o estabelecimento de objetivos específicos para os funcionários e seu nível de desempenho, alguns autores têm criticado a relevância desse mecanismo gerencial.⁶ Em primeiro lugar, argumentam que a definição dos objetivos pode atuar como a especificação do máximo trabalho esperado de um funcionário, fazendo com que ele não se esforce para melhorar continuamente. Por outro lado, defendem que os objetivos individuais podem promover um clima individualista no ambiente de trabalho, no qual cada um se preocupa em alcançar seus objetivos em detrimento do desempenho de sua unidade ou organização. Por último, defendem que o estabelecimento de objetivos concentra o funcionário em resultados específicos em detrimento de outros que podem ser igualmente relevantes. Por exemplo, se o objetivo for produzir dez unidades por dia, o trabalhador pode desfavorecer a qualidade para assegurar o cumprimento da meta.

Todas essas críticas são potencialmente corretas. Cabe ao administrador avaliar o efeito do estabelecimento de objetivos no local de trabalho e tomar medidas de ajuste, caso seja necessário, para evitar possíveis desvios.

5.4 Administração estratégica

As primeiras seções deste capítulo proporcionaram uma visão geral da função planejamento, destacando o papel dos planos e objetivos. Nesta seção, o foco está na administração estratégica — um tipo específico de planejamento. A administração estratégica é um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos.⁷

O conceito de administração estratégica é resultado de um longo processo de consolidação de perspectivas acerca da estratégia e que serão objeto de análise nesta seção. Paralelamente, a seção abordará o processo de administração estratégica e diferenciá-la os principais níveis de decisão estratégica.

5.4.1 Os fundamentos da estratégia empresarial

A estratégia é um conceito cuja raiz remonta à Grécia Antiga, onde a palavra *strategeia* se referia à arte de ser general, liderar exércitos e destruir inimigos. Com o passar do tempo, a palavra começou a ser utilizada no mundo dos negócios, com diferentes conotações historicamente determinadas. Sua essência, no entanto, foi mantida: o conceito de estratégia é aplicável a uma situação de competição.

De fato, o conceito de estratégia está intrinsecamente relacionado com a *competição*. Duas empresas que operam de forma idêntica no mesmo mercado provavelmente não podem coexistir, e a estratégia é o fator diferenciador de uma empresa ante suas rivais. Para poder coexistir, cada organização precisa ser diferente e possuir características únicas que a distingam das restantes. Assim, a estratégia se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes.⁸ A essência de sua formulação é escolher como a organização pretende ser diferente.⁹

A estratégia necessariamente muda com o tempo para se adequar às condições ambientais; porém, para permanecerem competitivas, as organizações devem ser capazes de oferecer, de forma sustentável, mais valor a seus clientes do que os concorrentes. Na realidade, a principal fonte de desempenho superior é a capacidade de *oferecer valor para o cliente*. Kenichi Ohmae defende que a estratégia pode ser definida como um iceberg, em que a maior parte está submer-

sa. Para o autor, a parte visível trata da competição, mas a maior parte é intencionalmente invisível — fica abaixo da superfície, onde o valor é criado e onde se evita a competição. Assim, uma estratégia de valor agregado não deve se reduzir à *derrota* da competição, mas sim à compreensão das necessidades dos clientes de forma a entregar-lhes mais valor que os concorrentes.¹⁰

A Figura 5.5 resume os principais fundamentos da estratégia empresarial: como já dissemos, para sobreviver em um ambiente competitivo, as organizações devem superar seus concorrentes, oferecendo, de forma sustentável, mais valor a seus clientes.

5.4.2 A evolução do conceito de estratégia empresarial

No contexto estável que caracterizava o mundo dos negócios no início do século XX, o conceito de estratégia não parecia relevante. A estratégia empresarial era uma área emergente e uma atividade primordialmente intuitiva nas organizações. As atividades das empresas, geralmente focadas em um único produto e trabalhando com consumidores homogêneos, eram coordenadas informalmente. No entanto, à medida que as organizações cresciam e se expandiam para outros territórios, começavam a sentir uma necessidade de maior coordenação. Surgiu, então, uma perspectiva da estratégia como formulação de *política de negócios*. Nesse sentido, a estratégia era a responsável pela definição de regras e procedimentos formais que permitiam integrar as unidades e os processos organizacionais. Apesar do reconhecimento de sua importância, o foco da formulação estratégica era interno à organização.

Após a Segunda Guerra Mundial, o crescimento e a diversificação das organizações em termos de produtos e mercados e o dinamismo do ambiente organizacional tornaram óbvios os limites da visão da estratégia como política de negócios. Muitas or-

ganizações começaram a adotar um processo formal de geração de estratégias, cujo principal objetivo era antecipar os impactos do ambiente na empresa. Nasceu, assim, a perspectiva da estratégia como um processo de *planejamento estratégico*. Alfred Chandler, com base em um estudo histórico que buscou analisar o desenvolvimento de grandes corporações norte-americanas, como a Sears, a DuPont, a General Motors e a Standard Oil, foi o principal responsável pela introdução desse novo conceito de estratégia, como: “a determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”.¹¹

A obra de Chandler popularizou a noção de estratégia como um *processo*, em oposição ao conceito de política dominante até então, que a distinguia como fórmula prefixada, usada na definição de regras para o estabelecimento de fronteiras entre as tarefas a serem cumpridas pelos departamentos da organização. Posteriormente, acadêmicos como Igor Ansoff e Kenneth Andrews refinaram o conceito de estratégia proposto por Chandler, enfatizando-a como um processo baseado na análise das oportunidades e ameaças que emergiam do ambiente organizacional.¹²

Em meados da década de 1970, o uso do planejamento estratégico entrou em declínio por causa da crise econômica mundial desencadeada pelo embargo do petróleo, seguida pelo aumento das taxas de juros e da inflação, e pela posterior entrada dos produtos japoneses nos mercados norte-americano e europeu. Nesse contexto, os dirigentes mostravam-se incapazes de promover mudanças que permitissem a rápida adaptação da organização às transformações ambientais. A falta de rapidez e flexibilidade na resposta às mudanças ambientais abriam caminho para o surgimento do conceito de *administração estratégica*, que pressupõe a gestão integrada, equilibrada e abrangente dos recursos e ferramentas disponíveis,



■ Figura 5.5 Fundamentos da estratégia empresarial



■ **Figura 5.6** Estratégias deliberadas e emergentes

até mesmo no que concerne à participação e ao comprometimento de todos os membros organizacionais.¹³

A administração estratégica é uma abordagem contemporânea que busca combinar a formulação estratégica com sua implementação e controle. Dessa maneira, a estratégia deixa de ser vista como o resultado de um planejamento formal, e passa a ser considerada um processo dinâmico e flexível que permite detectar continuamente novas oportunidades ou ameaças. Seu foco passa a residir no *pensamento estratégico* dos membros organizacionais, não se resumindo aos mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos do *planejamento estratégico*.

A combinação da criatividade do pensamento estratégico com as metodologias próprias do planejamento estratégico permite à organização gerar estratégias mais adequadas a um ambiente competitivo turbulento. Dessa forma, não é imperativo que uma estratégia resulte sempre de um plano deliberado. Ela pode também emergir da resposta a uma situação externa que estimula o pensamento estratégico na organização (veja a Figura 5.6).

No entanto, enquanto a formulação puramente deliberada de uma estratégia dificulta a aprendizagem, a formulação puramente emergente impede o controle. Por isso, todo o processo de formulação de estratégias deve combinar uma dimensão deliberada e outra emergente.¹⁴ Raramente, as estratégias eficazes são, de fato, deliberadas ou emergentes, configurando-se uma mescla, que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados.

Acreditando ou não em estratégias deliberadas ou emergentes, é possível afirmar que toda organização tem uma estratégia, seja ela explicitamente formulada ou implicitamente manifestada no padrão de comportamento da organização perante seu ambiente (veja o Quadro ilustrativo "Os cinco Ps da estratégia").

5.4.3 O processo de administração estratégica

Como é ilustrado pela Figura 5.7, o *processo de administração estratégica* é uma seqüência de seis etapas, que incluem o planejamento, a implementação e o controle estratégicos. O planejamento começa com o



QUADRO ILUSTRATIVO

Os cinco Ps da estratégia

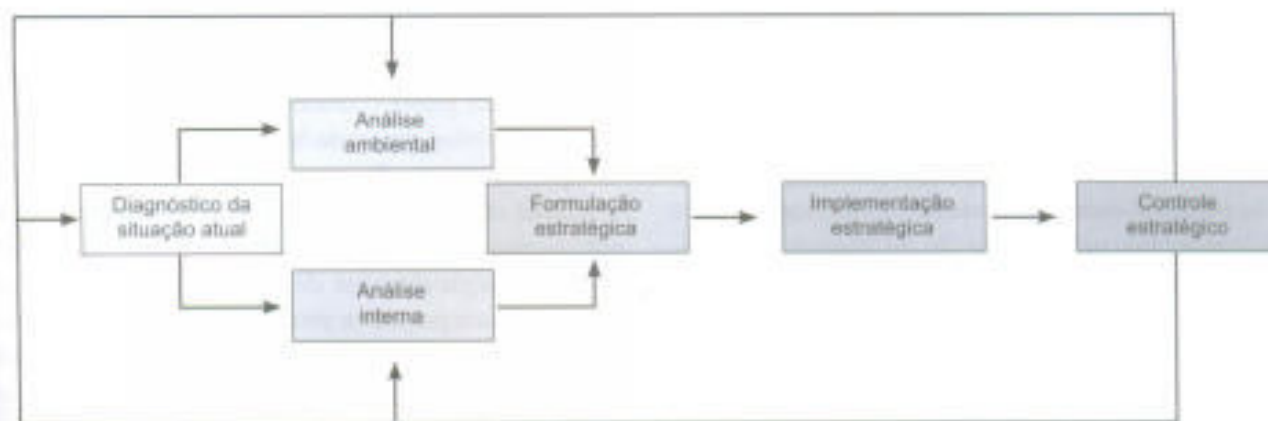
De acordo com Mintzberg, existem várias concepções acerca da estratégia que poderão ser úteis para entender as opções de uma organização:

- *Estratégia como plano*: pode-se entender a estratégia como um plano sempre que ela for formulada previamente, com base em um processo consciente e deliberado.
- *Estratégia como padrão*: a estratégia é entendida como um padrão consistente de fluxo de ações. Nesse caso, ela emerge das ações bem-sucedidas do passado que se tornam um padrão de comportamento estratégico.
- *Estratégia como posição*: a definição da estratégia como posição sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente. Esse enfoque pode considerar o posicionamento estratégico com

relação às variáveis ambientais que influenciam positiva ou negativamente a organização.

- *Estratégia como perspectiva*: a estratégia como perspectiva relaciona-se com a visão de mundo expressa no conjunto de valores compartilhados pelos membros organizacionais. Assim, considera-se que cada organização tem sua própria maneira de lidar com as incertezas e de tomar decisões.
- *Estratégia como pretexto*: a estratégia é entendida como uma manobra ou truque, cuja finalidade é enganar o concorrente direto. A estratégia, nesse caso, é um blefe, uma forma de iludir os concorrentes quanto ao curso da ação que será tomado.

Fonte: H. Mintzberg, "The strategy concept I: five Ps for strategy", *California Management Review*, outono 1987, p. 11-24.



■ **Figura 5.7** O processo de administração estratégica

diagnóstico do posicionamento atual da organização. Em seguida, são analisados os ambientes interno e externo da organização e formulam-se novos objetivos e estratégias. Definido o rumo estratégico da organização, segue-se a etapa de implementação estratégica e, por fim, a avaliação e o controle dos resultados. O processo é retroativo, uma vez que a informação coletada no controle estratégico é utilizada em novos processos de planejamento estratégico.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL A primeira etapa do processo de administração consiste na avaliação e no diagnóstico da situação atual da organização, identificando sua visão, sua missão, seus objetivos e suas estratégias. A missão e a visão definem a razão de ser — o propósito — da organização e suas aspirações para o futuro, enquanto os objetivos e as estratégias permitem compreender como a organização compete, como se posiciona no ambiente organizacional, quais suas vantagens competitivas etc. A coerência entre a visão, a missão, os objetivos e as estratégias significa que esses elementos, além de terem sido bem definidos em processos de planejamento formal anteriores, foram bem comunicados e internalizados pelos membros da organização.

ANÁLISE ESTRATÉGICA A formulação de uma estratégia deve ser precedida pela análise do ambiente organizacional, a fim de identificar fatores externos e internos que possam afetar o desempenho competitivo da organização. Isso implica o monitoramento e a avaliação das tendências do ambiente externo (manobras dos concorrentes, legislação, necessidades dos clientes etc.) e a análise dos recursos e das capacidades internas da organização (capacidade financeira, domínio de tecnologia, qualificação dos funcionários etc.). Só depois de analisar a situação

competitiva, as empresas podem formular uma estratégia adequada ao seu ambiente.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA Com base na análise estratégica do ambiente e da organização, os administradores definem os novos objetivos estratégicos (re- vendo, se for o caso, a missão e a visão) e formulam as estratégias que assegurarão o alcance desses objetivos. Para isso, identificam e avaliam alternativas, selecionando os cursos de ação mais ajustados aos propósitos da organização. A formulação estratégica inclui a definição das estratégias corporativas (no caso das organizações com mais de uma unidade de negócio), das estratégias de negócio e das estratégias funcionais.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA A melhor estratégia do mundo não se traduz em bons resultados se sua implementação não for bem conduzida pelos administradores de topo. Para garantir que as estratégias sejam implementadas com eficácia e eficiência, os administradores devem acompanhar a execução do plano estratégico, direcionando os recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos. A estratégia deve ser apoiada por decisões referentes à estrutura organizacional, à cultura organizacional, aos sistemas de recompensas, aos estilos de liderança, entre outros. Deve também ser acompanhada de investimentos em novas tecnologias ou equipamentos de forma a assegurar que a organização possua os meios necessários para implementar a estratégia. É também fundamental comunicar e divulgar a estratégia a todos os membros organizacionais a fim de garantir seu apoio e comprometimento.

CONTROLE ESTRATÉGICO A etapa final do processo de administração estratégica é o controle estratégico,

Nessa fase, os administradores buscam monitorar a implementação da estratégia, avaliando se o desempenho da organização corresponde aos objetivos estratégicos definidos e tomando medidas corretivas sempre que existirem desvios significativos. O sistema de controle estratégico deve incluir indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos para monitorar o progresso.

5.4.4 Níveis de decisão estratégica

A estratégia é um conceito que pode ser aplicado em diferentes níveis organizacionais, sendo necessário distinguir entre estratégias de níveis corporativo, de nível de negócio e de nível funcional. Esses três níveis de decisão estratégica devem ser consistentes entre si, uma vez que as estratégias de nível inferior sustentam a de nível superior (veja a Figura 5.8).

Claro que nem todas as organizações têm três níveis de decisão estratégica. O conceito de estratégia corporativa é apenas aplicável a empresas que atuam em um ramo de negócio. No entanto, à medida que elas crescem e entram em novos negócios, criam unidades estratégicas de negócio. Por exemplo, uma empresa de telecomunicações pode ter uma unidade de serviços de Internet, uma unidade de televisão a cabo e uma unidade de telefonia.

A *estratégia de nível corporativo* é formulada pela administração de topo para supervisionar os interesses e as operações de organizações que atuam em vários negócios. A estratégia corporativa busca justificar cada um dos negócios e conferir sentido à sua articulação na organização. Por meio da estratégia corporativa se define o rumo da organização como um todo e o papel e a relevância de cada uma de suas unidades de negócios. É nesse nível de decisão estra-

tégica que se especificam os negócios em que a organização deve estar presente e se alocam os recursos corporativos pelas diferentes unidades de negócios em função das prioridades corporativas. Assim, a compra ou venda de negócios ou a criação de joint-ventures com outras organizações são exemplos de estratégias de nível corporativo.

A *estratégia de nível de negócio* busca traduzir a estratégia corporativa em um conjunto de ações e decisões relativas a um negócio específico. Ela define as principais ações pelas quais a unidade de negócio constrói ou reforça sua posição competitiva no mercado. Por essa razão é também denominada *estratégia competitiva*. Assim, com base nos recursos disponíveis, os administradores de cada unidade estratégica definem como se deve competir de forma a alcançar uma vantagem relativa sobre seus competidores, especificando quais seus atuais e futuros clientes e quais produtos ou serviços vai oferecer. Estratégias baseadas na qualidade, na inovação ou nos custos são exemplos de estratégias competitivas.

Por último, a *estratégia de nível funcional* diz respeito às opções estratégicas das áreas funcionais, como as finanças, o marketing, os recursos humanos e as operações. As estratégias funcionais são formuladas por gerentes ou diretores funcionais e têm como propósito apoiar e sustentar a estratégia de negócio. Além disso, envolvem o desenvolvimento e a coordenação de recursos nas áreas funcionais para executar, de maneira eficaz e eficiente, a estratégia de negócio. Assim, se a estratégia de negócio especificar uma maior participação no mercado, o gerente de marketing formulará estratégias de vendas ou de promoção que possibilitem alcançar esse objetivo.



■ Figura 5.8 Níveis de decisão estratégica

5.5 Análise estratégica do ambiente organizacional

Antes de formular uma estratégia, os administradores precisam analisar as principais tendências de seu ambiente externo e conhecer as competências e os recursos de que a organização dispõe. A integração das externalidades com as internalidades (análise SWOT) resulta na identificação de um conjunto de opções estratégicas que a organização pode explorar.

5.5.1 Análise ambiental

A *análise do ambiente externo* da organização consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização. Para isso, devem ser monitoradas as principais tendências do ambiente contextual, ou seja, as mudanças no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico, bem como o comportamento dos diferentes *stakeholders* que fazem parte do ambiente operativo, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as instituições financeiras, os meios de comunicação social, entre outros. Mudanças nas estratégias dos concorrentes ou nos hábitos dos clientes, o surgimento de uma nova tecnologia, a queda da taxa de juros ou um novo incentivo fiscal são apenas alguns exemplos de fatores que devem ser continuamente monitorados pela organização.

Os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo

ou negativo, desses fatores sobre o desempenho da empresa, classificando-os como oportunidades ou ameaças. As *oportunidades* se referem a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização, ao passo que as *ameaças* correspondem a mudanças e tendências ambientais que apresentam impacto negativo.

Uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações para fazer esse monitoramento é o *escaneamento ambiental*. Essa técnica tem como objetivo filtrar as principais informações ambientais para detectar tendências emergentes e, assim, antecipar e interpretar seu ambiente organizacional. Pesquisas mostram que as organizações que escaneiam o ambiente são mais rentáveis e apresentam maior crescimento.¹¹

5.5.2 Análise interna

A *análise do ambiente interno* consiste na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade. Para isso, os administradores buscam coletar informações sobre diversos fatores internos, como a situação financeira da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a imagem da organização, a qualidade e as competências dos administradores e trabalhadores, a cultura organizacional, entre outros. A Tabela 5.2 lista alguns dos elementos a serem analisados.

A análise interna deve ajudar a organização a identificar recursos e competências que lhe são únicos, diferenciando-a de seus concorrentes — por exemplo, a posse de uma licença tecnológica exclusiva ou sua

■ Tabela 5.2 Análise interna

MARKETING	ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Canais de distribuição • Linhas de produtos • Satisfação dos clientes • Reputação e imagem da marca • Eficiência dos esforços promocionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos administradores • Cultura organizacional • Estrutura organizacional • Sistemas de controle gerencial • Grau de centralização • Canais de comunicação internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias disponíveis • Patentes • Programas de pesquisa • Inovações tecnológicas • Capacidade laboratorial • Desenvolvimento de novos produtos
PRODUÇÃO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos • Localização das instalações • Acesso às matérias-primas • Produtividade e eficiência • Estrutura de custos • Controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de experiência • Habilitações acadêmicas • Rotatividade dos trabalhadores • Força dos sindicatos • Satisfação no trabalho • Absenteísmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de endividamento • Liquidez • Solvibilidade • Rentabilidade • Margem de lucro • Cotação das ações

reputação no mercado. De fato, o principal objetivo da análise interna é identificar as características organizacionais que permitem à empresa oferecer mais valor aos clientes, além dos aspectos em que ela se encontra em desvantagem perante seus concorrentes.

As características internas relativas a recursos ou capacidades que têm potencial para contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos são denominadas *pontos fortes*, enquanto as características internas que inibem ou restringem o desempenho da organização são seus *pontos fracos*. As organizações devem procurar minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes.

5.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A Tabela 5.3 exemplifica o resultado de uma análise SWOT.

A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças. Essa análise deve ser dinâmica e permanente, pois a evolução do ambiente organizacional apresenta continuamente novas oportuni-

des para as organizações que estiverem preparadas para aproveitá-las.¹⁸

5.6 Formulação estratégica de nível corporativo

No nível corporativo, a organização deve decidir em quais negócios pretende estar presente e como eles se inter-relacionam. A estratégia corporativa define o rumo que a organização deve seguir de forma a alcançar sua visão e sua missão e envolve a *administração do portfólio de negócios*, adquirindo empresas com reconhecido potencial ou recuperando unidades que, estando em crise, revelam um potencial de crescimento; a *busca de sinergias* entre as unidades de negócio, aproveitando seus recursos e competências, e o *compartilhamento de atividades*, integrando atividades complementares desenvolvidas por diferentes unidades de negócio.

5.6.1 Estratégias de nível corporativo

Depois de analisar os ambientes externo e interno da organização, os dirigentes devem optar por uma de três estratégias genéricas: crescimento, estabilidade ou retração. A Figura 5.9 mostra qual é a opção estratégica mais adequada, considerando as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO A estratégia de crescimento é caracterizada pelo aumento do nível de operações da organização e pode ser promovida interna ou externamente. Ela se faz presente em organizações que continuamente procuram novas oportuni-

■ Tabela 5.3 Análise SWOT

PONTOS FORTES POTENCIAIS	PONTOS FRACOS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança de mercado • Produtos de alta qualidade • Estrutura de custos baixos • Cultura organizacional forte • Elevada autonomia financeira • Forte pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada quantidade de estoques • Alta rotatividade de funcionários • Imagem de marca fraca • Falta de qualidade dos administradores • Dificuldade na obtenção de financiamento • Excesso de capacidade produtiva
OPORTUNIDADES POTENCIAIS	AMEAÇAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Falência de concorrentes • Desaparecimento de barreiras à entrada • Mudança nos hábitos de consumo • Expansão da economia • Mudança da legislação ou do regime político • Aparecimento de novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturação do mercado • Ameaça de takeover • Reduzida taxa de crescimento do setor • Entrada de concorrentes estrangeiros • Taxa de câmbio desfavorável • Taxa de juro alta



■ **Figura 5.9** Estratégias genéricas de nível corporativo

Fonte: P. Wright, C. D. Pringle e M. J. Kroll, *Strategic management*, 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994, p. 82.

dades no mercado e tentam lidar de forma proativa com ameaças ambientais.

O crescimento pode ser interno quando a organização adota uma *estratégia de expansão direta*, desenvolvendo e alargando os mercados onde está presente ou sua gama de produtos. Normalmente, é acompanhada pelo aumento da capacidade produtiva e do número de funcionários. De acordo com Ansoff, as estratégias de expansão direta podem ser classificadas como:¹⁷

- *Estratégia de penetração de mercado*: caracterizada pelo aumento do volume de vendas nos mercados onde a organização já está presente.
- *Estratégia de desenvolvimento de produto*: caracterizada pela oferta de novos produtos nos mercados onde a organização está inserida.
- *Estratégia de desenvolvimento de mercado*: caracterizada pela entrada da organização em novos mercados geográficos ou novos segmentos. A internacionalização é um exemplo típico desse tipo de estratégia.

O crescimento externo ocorre quando a organização expande sua atividade atual ou entra em novas áreas de negócio por meio de fusões ou da aquisição de outras organizações. As empresas optam por esse tipo de estratégia de crescimento em busca de sinergias ou para entrar em negócios nos quais não dispõem de competências distintivas. A *fusão* ocorre quando duas empresas, geralmente de tamanhos idênticos, juntam suas operações e passam a operar

como uma só (por exemplo, a fusão da cervejaria brasileira AmBev com a belga Interbrew, criando uma das maiores empresas mundiais do setor capaz de disputar a liderança com a norte-americana Anheuser-Busch). A *aquisição*, por sua vez, consiste na compra de uma empresa que passa a atuar como parte de uma organização maior (como a compra da canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce). Nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência para a conglomeração empresarial por meio de fusões e aquisições.

As estratégias de crescimento também podem ser classificadas de acordo com sua relação com os negócios da empresa. Assim, quando a organização entra em novos negócios que lhe permitem partilhar recursos, conhecimentos e habilidades e, dessa forma, obter sinergias, diz-se que optou por uma *estratégia de diversificação relacionada* (por exemplo, a entrada da Coca-Cola no negócio das águas minerais com a Aquarius). Por outro lado, quando uma organização entra em novos negócios ou indústrias não relacionados com o negócio original, diz-se que seguiu uma *estratégia de diversificação não relacionada* (como a compra da Duracell pela Gillette em 1996). A Tabela 5.4 exhibe os resultados de uma pesquisa que procurou identificar os principais motivos que levam as organizações de países em desenvolvimento a seguir uma estratégia de diversificação de seus negócios.¹⁸

Outra classificação para as estratégias de crescimento está relacionada com a ampliação do âmbito

■ **Tabela 5.4** Principais objetivos da diversificação (em porcentagem)

RAZÕES PARA SEGUIR UMA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	AMOSTRA	AMÉRICA LATINA	ÁSIA	ORIENTE MÉDIO	SUDESTE ASIÁTICO	ÁFRICA
Entrar em uma nova atividade para crescer além do tamanho atual	37	32	9	25	34	54
Beneficiar-se de atividades complementares	18	20	3	33	22	12
Melhorar a posição de mercado perante os concorrentes	14	26	30	0	10	4
Diminuir efeitos cíclicos da concentração em uma indústria	12	15	7	0	14	11
Aproveitar-se dos benefícios obtidos em diversificações prévias	8	0	18	0	8	11
Entrar em uma nova atividade em função do declínio da atual	5	3	37	42	2	4
Obter maior proximidade com consumidores finais	2	0	0	0	7	0
Seguir a estratégia dos principais concorrentes	1	3	0	0	2	0
Controlar a distribuição de produtos intermediários ou finais	0	0	3	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100	100

de operações e atividades realizadas ao longo do ciclo de produção de determinado bem ou serviço. Normalmente, a responsabilidade das várias atividades na cadeia produtiva de um produto é dividida por diversas empresas independentes que se relacionam entre si por meio de acordos comerciais. Quando uma organização expande suas atividades passando a executar outras atividades da cadeia de produção do produto, que antes eram da responsabilidade de um fornecedor ou cliente, diz-se que seguiu uma *estratégia de integração vertical* (por exemplo, uma montadora de automóveis que compra uma fabricante de pneus). Quanto maior o controle da cadeia produtiva, maior será o grau de integração vertical da organização. Por sua vez, quando uma empresa adquire outra que executa a mesma atividade, ou seja, é uma concorrente, diz-se que seguiu uma *estratégia de integração horizontal* (como a compra da Varig pela Gol).

ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE A *estratégia de estabilidade* é adotada por empresas que buscam manter o mesmo tamanho ou crescer de forma controlada, sendo caracterizada pela ausência de mudanças significativas nas orientações estratégicas da organização.

As empresas que optam por esse tipo de estratégia procuram oferecer os mesmos produtos ou serviços aos mesmos clientes de forma a manter sua participação no mercado e rentabilidade. Tendem também a implementar poucas alterações nos métodos de produção.

A estratégia de estabilidade é típica de organizações que apresentam desempenho satisfatório e que operam em um ambiente estável ou daquelas que experimentaram um período de elevado crescimento que demandou investimentos e mudanças organizacionais significativas recentemente.

A organização pode também adotar essa estratégia como decorrência de uma postura interna caracterizada pelo foco muito estreito, elevada especialização ou relutância em explorar novas oportunidades. Por outro lado, essa estratégia também pode ser consequência de uma necessidade, especialmente quando a empresa atua em um ramo de negócios que não cresce ou que não oferece novas oportunidades.

ESTRATÉGIAS DE RETRAÇÃO A *estratégia de retração* é caracterizada pela redução do nível de operações de uma organização e ocorre quando a empresa passa por um período de dificuldades. Essas dificuldades

podem ser consequência de pressões ambientais (por exemplo, modificações nas condições da procura) ou de problemas internos (como a ineficiência nos processos produtivos). É uma estratégia típica de organizações que operam em indústrias em declínio ou que buscam revitalizar-se. Para isso, concentram-se nas unidades de negócios mais lucrativas e centrais para a organização e diminuem os investimentos em negócios menos rentáveis ou não diretamente relacionados com a visão e a missão da empresa.

As estratégias de retração podem envolver o saneamento de unidades de negócio ou a saída de um negócio. A *estratégia de saneamento* consiste na tentativa de recuperação da rentabilidade de um negócio que apresenta desempenho abaixo do esperado. As medidas de saneamento só devem ser aplicadas quando, após uma análise das razões que levam à menor rentabilidade do negócio, a corporação verifica que é possível e desejável recuperá-lo. Alguns exemplos de estratégias de saneamento são:

- *Reestruturação*: estratégia caracterizada pela implementação de um conjunto de medidas que visa reduzir os custos de uma unidade de negócio por meio da eliminação de linhas de produtos, da venda de ativos, da substituição dos administradores ou de mudanças na estrutura organizacional.
- *Reengenharia*: estratégia caracterizada pelo mapeamento dos processos produtivos de forma a identificar redundâncias e desperdícios e, assim, aumentar a eficiência operacional.
- *Downsizing*: estratégia que consiste na redução do número de trabalhadores de forma a revitalizar a organização.

A *estratégia de saída* de um negócio deve ser utilizada sempre que a corporação verificar que não há razões para recuperar um negócio que apresenta mau desempenho ou quando esse negócio deixa de ser estrategicamente interessante para a organização. A saída de um negócio pode ser feita por:

- *Desinvestimento*: estratégia que consiste na venda de unidades de negócios que não parecem ser centrais para a organização. É uma opção interessante, uma vez que pode permitir à empresa a recuperação dos investimentos realizados.
- *Liquidação*: estratégia caracterizada pelo encerramento das operações de uma unidade de negócio e venda de seus ativos. É uma opção pouco atrativa, em virtude da complexidade de todo o processo (implica questões legais, tributárias, trabalhistas etc.).

As organizações podem, simultaneamente, implementar duas ou mais das estratégias descritas. Aliás, na maioria dos casos, é exatamente isso o que acontece, ou seja, uma parte da organização busca uma estratégia de crescimento, enquanto outra opta por uma estratégia de retração. Foi o que aconteceu na Companhia Vale do Rio Doce quando Roger Agnelli assumiu a presidência — vendeu unidades não estratégicas para a organização (não ligadas ao setor da mineração) e comprou outras que se enquadravam na visão estratégica da empresa.

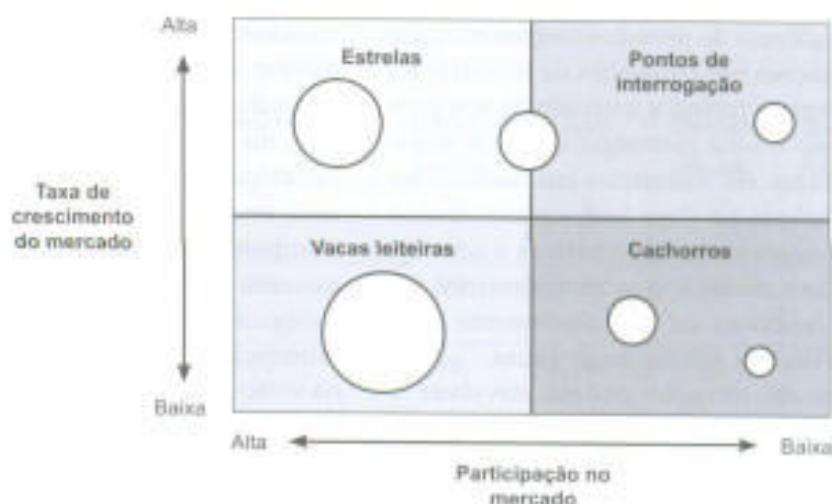
5.6.2 Abordagem de portfólio

Uma estratégia corporativa bem-sucedida deve considerar que apenas as unidades de negócio competem, não a organização diversificada como um todo.¹⁸ Dessa forma, os administradores de topo devem procurar desenvolver um mix de unidades estratégicas de negócio que proporcionem sinergias e desempenho superior a toda a organização. Essa perspectiva da estratégia corporativa como a administração de uma carteira de negócios é conhecida como abordagem de portfólio.

A *abordagem de portfólio* consiste na avaliação de cada uma das unidades de negócio com relação ao mercado onde competem e à estrutura interna da organização com o objetivo de apoiar os administradores na formulação de estratégias corporativas que permitam melhorar o desempenho da organização. Os dois modelos mais utilizados nessa análise são a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey.

MATRIZ BCG A *matriz BCG* foi desenvolvida por Bruce Henderson, do Boston Consulting Group; e tem como objetivo auxiliar a administração de uma carteira de diferentes negócios por meio da gestão de seus fluxos financeiros. A matriz BCG concentra-se em duas dimensões de uma unidade de negócio:

1. *Participação relativa no mercado*: representa a posição competitiva de cada negócio e sua capacidade para liberar meios financeiros. Quanto maior a participação de mercado, maior será a capacidade de liberação de meios financeiros, dadas as maiores economias de experiência e de escala.
2. *Taxa de crescimento do mercado*: está relacionada com a atratividade da indústria como um todo e com a necessidade de investimentos na unidade de negócio para acompanhar o crescimento do mercado. Quanto mais alta for a taxa de crescimento da indústria, maiores serão os investimentos necessários.



■ Figura 5.10 Matriz BCG

A combinação dessas duas dimensões permite identificar quatro categorias de portfólio corporativo, tal como ilustrado na Figura 5.10. Cada uma das unidades de negócio deve ser representada na matriz resultante por meio de um círculo que é proporcional à importância do negócio para a organização. Em função de sua posição na matriz, as unidades de negócio são classificadas como vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação ou cachorro.

Uma unidade alocada na posição *vaca leiteira* refere-se a um negócio com uma participação dominante em uma indústria madura, com baixa taxa de crescimento. Esses negócios são geradores de elevados fluxos financeiros, uma vez que o crescimento lento do mercado não requer grandes investimentos por parte da organização, que são utilizados para financiar o crescimento de outros negócios.

Por sua vez, uma unidade alocada na posição *estrela* corresponde a um negócio que possui elevada participação no mercado, mas que necessita de elevados investimentos, por se encontrar em um mercado em rápida expansão. A necessidade de continuar a investir no negócio pode fazer com que este gere um fluxo de caixa negativo, mesmo que o negócio apresente lucros. Estrategicamente, a organização deve consolidar seus negócios estrelas e manter a liderança no mercado, já que eles vão se transformar em negócios muito rentáveis (do tipo vaca leiteira) quando a indústria amadurecer e a taxa de crescimento do mercado diminuir.

A posição *ponto de interrogação* é relativa a um negócio que conta com pequena participação em uma indústria em rápido crescimento. Trata-se de um negócio arriscado que tanto pode se tornar estrela ou fracassar. Esses negócios tendem a gerar fluxos finan-

ceiros negativos em razão da necessidade de investimentos pesados e apresentam baixa rentabilidade por estarem em uma posição competitiva débil. Do ponto de vista estratégico, a organização deve investir nos negócios em que haja possibilidades de melhorar sua posição competitiva, transformando-os em negócios estrela, e abandonar os restantes.

Por último, uma unidade alocada na posição *cachorro* está relacionada a negócios com um retorno deficiente, em um mercado estagnado. Esses negócios, apesar de terem uma posição competitiva fraca, geram fluxos financeiros modestos e equilibrados por causa da baixa necessidade de investimentos. No entanto, como não apresentam grandes perspectivas de crescimento, devem ser vendidos ou liquidados.

A matriz BCG ajuda a compreender qual é a posição de cada um dos negócios da organização e a estabelecer prioridades para distribuir racionalmente seus recursos. De acordo com o modelo, uma carteira de negócios equilibrada deve incluir negócios do tipo vaca leiteira que financiem os negócios estrelas e pontos de interrogação.

A matriz BCG foi muito utilizada no decorrer das décadas de 1970 e 1980 e atualmente é criticada por gerar um olhar rígido e simplista sobre os negócios de uma organização. Baseados nessa análise, os gerentes podem esquecer que as vacas leiteiras também precisam de investimentos para manter sua posição de liderança. De forma simultânea, os limites do que é considerado alto ou baixo crescimento são subjetivos. Muitas vezes, a fixação de limites altos pode fazer com que a empresa considere várias unidades de negócio como cachorros, abandonando negócios que geram fluxos financeiros importantes.

■ Tabela 5.5 Avaliação de uma unidade de negócio

ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA	PONDERAÇÃO	AValiação	CLASSIFICAÇÃO
• Dimensão do mercado	0,20	7	1,4
• Taxa de crescimento do mercado	0,35	4	1,4
• Rentabilidade da indústria	0,25	8	2,0
• Estrutura concorrencial	0,15	6	0,9
TOTAL			5,7
Posição CONCORRENCIAL DA ORGANIZAÇÃO	PONDERAÇÃO	AValiação	CLASSIFICAÇÃO
• Participação no mercado	0,20	7	1,4
• Rentabilidade da unidade de negócio	0,40	9	3,6
• Capacidade tecnológica	0,10	8	0,8
• Qualidade da administração	0,30	8	2,4
TOTAL			8,2

MATRIZ GE/MCKINSEY A matriz GE/McKinsey foi desenvolvida para a General Electric pela empresa de consultoria McKinsey e, como a matriz BCG, é utilizada para gerir uma carteira de diferentes negócios e estabelecer prioridades para distribuir os recursos de uma organização diversificada. Utiliza como critério para a classificação dos negócios duas dimensões agregadas:

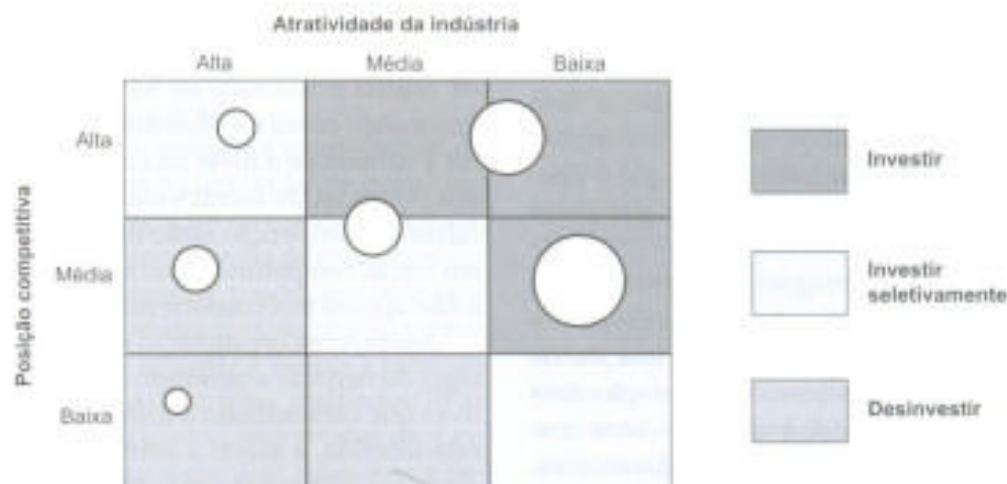
1. *Atratividade da indústria*: definida por dimensão do mercado, taxa de crescimento do mercado, rentabilidade da indústria, estrutura concorrencial, política de preços, emergência de oportunidade e ameaças ambientais, entre outras.
2. *Posição concorrencial da organização*: representa a posição da empresa perante seus concorrentes, dada por fatores como dimensão da unidade de negócio, participação no mercado, rentabilidade do negócio, capacidade tecnológica, qualidade de

administração, imagem e taxa de crescimento do negócio.

Depois de selecionar as variáveis mais significativas que devem ser utilizadas em cada dimensão, elas devem ser ponderadas de acordo com sua importância relativa e avaliadas segundo uma escala que varia de 1 (muito desfavorável) a 9 (muito favorável). A Tabela 5.5 apresenta um exemplo da análise de uma unidade de negócio.

A posição da unidade de negócio na matriz é determinada pela classificação em cada uma das dimensões de análise. Como ilustra a Figura 5.11, cada unidade de negócio é representada por um círculo de tamanho proporcional à sua importância para a organização.

O posicionamento dos negócios na matriz permite decidir quais são as opções estratégicas mais adequadas para aquele negócio. Assim, para negócios



■ Figura 5.11 Matriz GE/McKinsey

situados no canto superior direito da matriz, o modelo recomenda o investimento para que a unidade cresça de forma sustentada. Para negócios situados na diagonal, o modelo recomenda uma estratégia de investimento seletivo para melhorar a posição dos negócios que demonstrem potencial de crescimento. Por último, para negócios situados no canto inferior esquerdo, a matriz sugere o desinvestimento e o abandono dos negócios.

A matriz GE/McKinsey é um modelo de análise do portfólio corporativo mais sofisticado que a matriz BCG, porque suas dimensões de análise — a atratividade da indústria e a posição concorrencial — incluem um conjunto maior de fatores para avaliar o ambiente externo e a situação interna da organização. Isso permite maior aproximação à realidade e maior flexibilidade na análise. No entanto, a subjetividade da ponderação e da avaliação das variáveis e o caráter demasiado vago das recomendações estratégicas são apontados como as principais limitações desse modelo.

5.7 Formulação estratégica de nível de negócio

Enquanto a estratégia de nível corporativo define quais negócios a organização deve priorizar, alocando recursos, fazendo investimentos ou alienando unidades de negócio, a *estratégia de nível de negócio* tem como objetivo definir como a unidade deve competir para conseguir alcançar uma posição de superioridade em relação a seus concorrentes.

5.7.1 Vantagem competitiva e competências essenciais

Vantagem competitiva é um conceito central para a administração estratégica. Para poder coexistir, cada organização precisa ser diferente e possuir uma característica única que a distinga das restantes. Essa característica única denomina-se *vantagem competitiva*. Considera-se que uma empresa tem vantagem competitiva quando domina e controla recursos, conhecimentos ou habilidades que a diferenciam de seus concorrentes e que lhe permitem oferecer mais valor a seus clientes.

Alguns exemplos de vantagens competitivas são: uma qualidade superior do produto oferecido, o domínio exclusivo de fontes de matéria-prima ou de tecnologias de ponta, o pioneirismo na inovação, uma linha de produção eficiente e de baixo custo, uma imagem de marca forte, a posse de recursos financeiros, um bom sistema de distribuição, um atendimento excepcional ao cliente, entre muitos outros.

Apesar de todas as empresas terem recursos e capacidades para realizar suas atividades, nem todas conseguem explorá-los de forma a desenvolver competências únicas que lhes garantam uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Na verdade, a raiz da competitividade está nas *competências essenciais*, que são pontos fortes distintivos da empresa que lhe possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente²⁰ (por exemplo, o know-how da Honda na fabricação de motores de automóveis). As competências essenciais distinguem-se de outros recursos ou capacidades organizacionais, pois:

- garantem o acesso potencial a ampla variedade de mercados;
- traduzem-se em uma contribuição significativa na satisfação das necessidades dos clientes;
- são difíceis de reproduzir e de imitar pelos concorrentes.

Cabe aos administradores descobrir o que suas empresas fazem excepcionalmente bem, desenvolvendo as competências essenciais de forma a fortalecer uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. No entanto, não basta ter vantagem competitiva; ela deve ser sustentada no longo prazo. De fato, para manter sua superioridade, independentemente dos movimentos dos concorrentes ou das mudanças na estrutura da indústria, as vantagens competitivas devem ser *sustentáveis* ao longo do tempo.²¹

5.7.2 O modelo das cinco forças competitivas

Michael Porter, professor da Harvard Business School,²² propõe um modelo para apoiar a formulação das estratégias de negócio, segundo o qual a atratividade de uma indústria depende de cinco forças competitivas. Porter introduziu instrumentos da análise econômica na formulação de estratégias, mostrando como um sistema de cinco forças influencia a natureza e o nível da competição na indústria e seu potencial de lucratividade. Segundo o autor, as raízes da competição estão na economia subjacente e em forças competitivas que atuam sobre as empresas e não apenas nos concorrentes diretos.

Assim, uma organização deve formular sua estratégia de negócio analisando as cinco forças competitivas que caracterizam a estrutura da indústria onde está inserida, a saber: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clien-



QUADRO ILUSTRATIVO

As vantagens competitivas da Marks & Spencer no Reino Unido

A tradicional rede de lojas de departamento Marks & Spencer, do Reino Unido, demonstra como uma empresa pode fazer uso de suas competências essenciais para

consolidar vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Veja na figura abaixo as vantagens competitivas dessa empresa.



Fonte: D. Collis e C. Montgomery, "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1995, p. 116-128.

tes e a rivalidade entre os concorrentes estabelecidos (veja a Figura 5.12).

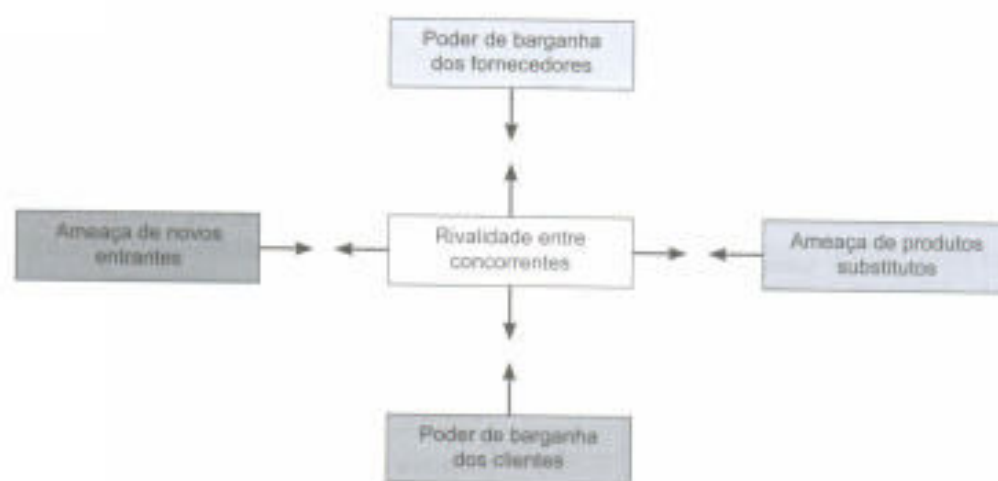
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES A ameaça de entrada de novos concorrentes é um importante condicionante da rentabilidade da indústria em virtude do aumento da rivalidade que essa entrada pode provocar. A força da ameaça depende das *barreiras à entrada* e da *reação dos concorrentes atuais*. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa, a ameaça de entrada é reduzida e a atratividade dessa indústria, elevada.

As barreiras à entrada limitam a possibilidade de novas empresas entrarem na indústria. As principais barreiras são: 1) a existência de economias de escala, que fazem que o novo entrante tenha de realizar investimentos pesados em marketing, produção e pesquisa; 2) a diferenciação dos produtos já existentes do mercado, o que obriga o novo entrante a vencer a lealdade dos consumidores com as empresas instaladas; 3) as exigências de capital não apenas para montar uma estrutura produtiva, mas também para promover e desenvolver os produtos; 4) a dificuldade de acesso aos canais de distribuição; e 5) a política regulatória gover-

namental, que pode limitar (ou até impedir) a entrada em muitas indústrias, utilizando medidas de controle, como licenças, ou fazendo exigências ambientais, tributárias ou outras.

As expectativas quanto à reação das empresas estabelecidas na indústria também influenciam a ameaça de novas entradas. As seguintes condições permitem prever forte retaliação: 1) a posse de recursos substanciais para reagir (ativos em excesso, capacidade de endividamento não utilizada, capacidade produtiva em excesso, domínio dos canais de distribuição); 2) o comprometimento das empresas instaladas com a indústria, em razão de elevados investimentos em ativos fixos; e 3) a baixa taxa de crescimento da indústria, o que limita a capacidade das empresas de absorver a nova entrante sem afetar sua rentabilidade.

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS Todas as empresas estão também em competição com empresas de outras indústrias que produzem produtos substitutos, ou seja, aqueles que podem desempenhar a mesma função e satisfazer as mesmas necessidades dos clientes. Tais produtos limitam a rentabilidade potencial



■ **Figura 5.12** Modelo das cinco forças competitivas

de uma indústria colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. Quanto maior a pressão dos produtos substitutos, menor será a atratividade da indústria. Por exemplo, tendências ambientais relativas a mudanças nos gostos do consumidor, cada vez mais conscientizado acerca da saúde e preocupado com a beleza física, têm influenciado a queda nas vendas de açúcar, em consequência da troca por seu produto substituto, o adoçante. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço-rendimento é superior à dos produtos da indústria, ou são produzidos em indústrias altamente rentáveis.

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES Fornecedores com muito poder de barganha podem reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas têm menos condições para defender seus interesses. Os fornecedores têm maior poder de barganha quando: 1) são pouco numerosos e concentrados, dominando assim a indústria; 2) não existem produtos substitutos, visto que a empresa depende de suas condições de preço, qualidade e quantidade; 3) a indústria abastecida não constitui um cliente importante para os fornecedores; 4) os produtos fornecidos são diferenciáveis ou apresentam elevados custos de mudança; e 5) constituem uma ameaça de integração vertical, ou seja, podem optar por entrar na indústria como concorrente.

PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES Os clientes influenciam a competição na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços e exigir maior qualidade e nível de serviço, à custa da rentabilidade da indústria. Os compradores têm elevado poder de barganha quando: 1) são poucos,

concentrados e compram em grande volume; 2) são pouco afetados pela qualidade dos produtos oferecidos; 3) os produtos adquiridos são indiferenciáveis; 4) os custos de mudança de fornecedor são baixos; 5) possuem informação completa sobre a estrutura de custos de produção, preços, procura etc.; 6) percebem que os produtos podem ser substituíveis; e 7) constituem uma ameaça de integração vertical, ou seja, podem optar por fabricar os produtos comprados.

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES ESTABELECIDOS A rivalidade em uma indústria existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vêem oportunidades, para melhorar sua posição competitiva. Seus movimentos originam retaliação ou esforços para anulá-los por parte das empresas concorrentes. Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e afetam negativamente a rentabilidade da indústria. Por outro lado, guerras de publicidade podem expandir a procura e elevar o nível de diferenciação dos produtos da indústria, beneficiando todas as empresas.

Uma rivalidade intensa pode ser consequência de: um número elevado de concorrentes; equilíbrio de forças entre os concorrentes instalados; elevados custos fixos, que colocam pressão nas empresas para utilizar sua capacidade ao máximo, o que conduz muitas vezes a reduções de preços; uma taxa de crescimento da indústria elevada; ou inexistência de diferenciação entre os produtos e custos de mudança.

Por fim, quando os concorrentes são confrontados com altas *barreiras à saída*, também se verifica um aumento da rivalidade, o que faz com que continuem a investir, mesmo sob condições de lucros decrescentes.

Essas barreiras à saída incluem: custos fixos de saída, como indenizações; a posse de ativos especializados, com baixo valor de liquidação ou elevados custos de conversão ou transferência; as relações estratégicas com outros negócios da organização; restrições de ordem social ou legal; e as barreiras emocionais dos gestores em tomar a decisão de saída, por razões de identificação com o negócio, lealdade, medo ou orgulho.

A Tabela 5.6 apresenta um resumo de todos os fatores que influenciam essas cinco forças competitivas.

Segundo Porter, a análise dessas cinco forças determina a atratividade da indústria em que uma empresa atua. Quanto mais favoravelmente essas forças se configurarem, maior atratividade terá essa indústria para que uma empresa se instale. O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela melhor possa se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor.

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição e suas causas básicas, os administradores po-

dem identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Então, a formulação da estratégia poderá ser a divisão de um plano de ação que incluirá: 1) posicionar a empresa de forma que suas competências forneçam defesa contra a força competitiva; e/ou 2) influenciar o equilíbrio das forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição competitiva da empresa; e/ou 3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças respondendo com a exploração da mudança e escolhendo uma estratégia para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.

O modelo de Porter é criticado por focar exclusivamente características da indústria e ignorar outros fatores ambientais que também podem influenciar a dinâmica competitiva da indústria com efeitos importantes sobre a organização.

5.7.3 As estratégias competitivas de Porter

O quadro conceitual da análise das cinco forças competitivas tem como objetivo ajudar os dirigentes

■ **Tabela 5.6** Fatores que influenciam as cinco forças competitivas

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS
<ul style="list-style-type: none"> Existência de barreiras à entrada: <ul style="list-style-type: none"> Economias de escala. Diferenciação do produto. Exigências de capital. Acesso a canais de distribuição. Política governamental. Retaliação dos concorrentes instalados: <ul style="list-style-type: none"> Posse de recursos para retaliar. Comprometimento com a indústria. Baixa taxa de crescimento da indústria. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade dos produtos substitutos de satisfazerem as necessidades dos clientes. Existência de custos de mudança de produto ou de fornecedor. Qualidade dos produtos substitutos. Grau de diferenciação dos produtos. Relação entre preço e desempenho dos produtos substitutos em comparação com os produtos da indústria.
PODER DE BARGANHA DE FORNECEDORES E CLIENTES	RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES ESTABELECIDOS
<ul style="list-style-type: none"> Quantidade e grau de concentração de fornecedores ou clientes. Produtos são diferenciáveis ou únicos. Existência de custos de mudança de fornecedor ou comprador. Possibilidade de integração vertical das atividades realizadas pela indústria. Importância dos produtos para a estrutura de custos de produção do comprador. Volume de transações com a indústria. Existência de produtos substitutos. Posse de informação completa sobre preços, custos, procura etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de concorrentes. Taxa de crescimento da indústria elevada. Custos fixos elevados. Diversidade de estratégias e objetivos. Equilíbrio de forças entre os concorrentes. Diferenciação entre os produtos ofertados. Existência de barreiras à saída: <ul style="list-style-type: none"> Custos fixos de saída. Posse de ativos especializados. Relações estratégicas com outros negócios. Restrições legais e sociais à saída. Barreiras emocionais etc.

a formular estratégias que possam consolidar suas vantagens competitivas sustentáveis em determinada indústria. A combinação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva e o escopo de atividades da empresa define três estratégias competitivas: diferenciação, liderança em custos e foco, sendo o foco baseado no custo ou na diferenciação²³ (veja a Figura 5.13).

As estratégias de liderança em custos e de diferenciação buscam o alcance de vantagens competitivas para atuar em toda a indústria, enquanto a estratégia de foco visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito.

LIDERANÇA EM CUSTOS A estratégia de liderança em custos consiste no posicionamento da empresa como a mais eficiente da indústria, de forma a oferecer preços mais baixos a seus clientes. A estratégia da empresa se concentra na redução de custos de instalação e produção de forma que sejam menores que os de seus concorrentes. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, podendo incluir economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outras.

Por meio desse tipo de estratégia, a empresa tem condições de se proteger com relação às cinco forças competitivas da indústria. O preço baixo age como barreira forte de entrada a outros concorrentes, como vantagem comercial com relação aos clientes e fornecedores, e como defesa contra potenciais produtos substitutos. A posição de custo baixo permite ainda que a empresa continue obtendo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram suas margens de lucro consumidas pela competição.

DIFERENCIAÇÃO A estratégia de diferenciação consiste na oferta, para todo o mercado, de produtos e serviços considerados únicos e diferenciados por seus clientes. A empresa seleciona um ou mais atributos que os compradores consideram importantes, posicionando-se de forma diferenciada para satisfazer suas necessidades. A diferenciação pode estar na qualidade

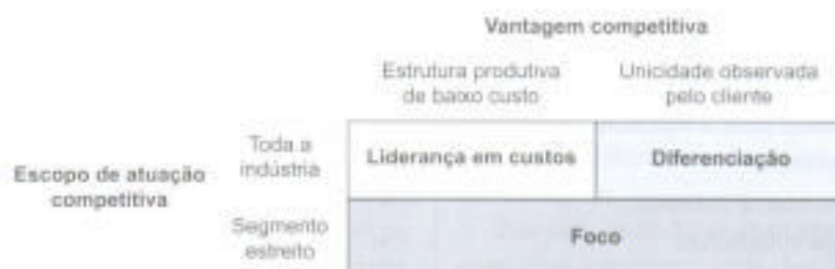
(LG *versus* Gradiente), no atendimento pós-venda, na assistência técnica, na marca ("é uma Brastemp!"), no design (canetas Montblanc), entre outros.

A estratégia de diferenciação permite que a empresa cobre um preço-prêmio e assegure a fidelização dos clientes. As empresas que buscam seguir uma estratégia de diferenciação precisam investir em marketing e promoção para ressaltar as características diferentes do produto que ela oferece, assim como precisam ter competências internas (por exemplo, uma área forte de P&D) que lhes permitam oferecer produtos inovadores.

FOCO OU NICHOS DO MERCADO Ao seguir uma estratégia de foco, a organização direciona seus esforços para um segmento específico de mercado — um grupo de clientes ou uma região geográfica. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não a possua na indústria. Nesse segmento de clientes ou geográfico, a empresa pode optar por desenvolver uma vantagem competitiva baseada na diferenciação ou nos custos.

A estratégia de foco baseia-se no pressuposto de que a empresa será capaz de atender melhor a seu alvo estratégico do que os concorrentes que buscam atuar em toda a indústria. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito, de modo a permitir que a empresa o atenda da forma mais eficaz possível, podendo ser definido com base nas características demográficas, sociais, psicológicas dos clientes ou em uma área geográfica.

Uma empresa que não alcança nenhuma das estratégias descritas está no *meio-termo*, e não possui qualquer vantagem competitiva. Essa posição estratégica é geralmente uma receita para um desempenho abaixo da média. Uma empresa que está no meio-termo só terá atrativos se a estrutura de sua indústria for realmente favorável, mas, mesmo assim, será muito menos lucrativa que os concorrentes que seguem uma das estratégias competitivas.



■ Figura 5.13 Estratégias competitivas de Porter

Para Porter, embora não possa existir mais que uma organização líder em custo, é possível haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos das demais e desde que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um desses atributos e características. Assim, para formular uma estratégia de negócio, os administradores devem fazer uma análise cuidadosa da indústria por meio do modelo das cinco forças competitivas e optar por uma das estratégias citadas anteriormente, cujo principal objetivo é a obtenção de uma vantagem competitiva que diferencie a empresa de seus competidores.

A sustentabilidade das três estratégias competitivas de Porter exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão provocada pela ação

da concorrência ou pela evolução da indústria. Para isso, os dirigentes precisam criar barreiras que dificultem a imitação de sua estratégia, como o uso de patentes ou acordos de exclusividade com fornecedores ou clientes. De qualquer modo, é fundamental que os administradores sejam proativos para manter as bases de sua vantagem sobre os concorrentes.

5.8 Formulação estratégica de nível funcional

As estratégias de nível funcional são formuladas pelos departamentos da empresa e constituem planos de ação que servem para sustentar a estratégia de nível de negócio. Por meio delas se define o papel de cada área funcional de forma a apoiar a estratégia de negócio, especificando os objetivos das áreas funcionais, bem como as ações necessárias para alcançá-los. As estratégias funcionais são mais detalha-



QUADRO CONTEXTUAL

A dinâmica da indústria farmacêutica brasileira

Pesquisadores brasileiros buscaram avaliar a indústria farmacêutica brasileira à luz das estratégias competitivas de Michael Porter. Eles analisaram os cinquenta maiores laboratórios da indústria farmacêutica brasileira — 91% do total em termos de faturamento e 90% em termos de unidades vendidas — e concluíram que essas empresas podiam ser agrupadas em cinco grupos estratégicos:

1. *Liderança em custos*: reúne oito laboratórios e apresenta como característica principal a atuação marcante no mercado de medicamentos genéricos — juntos dominam 87% desse mercado.
2. *Diferenciação*: grupo formado por 13 grandes laboratórios da indústria farmacêutica, que representam mais da metade do faturamento total da indústria farmacêutica brasileira, e com uma presença forte na venda de medicamentos sob prescrição médica.
3. *Foco em custos*: reúne dez empresas que apresentam como principal característica a forte atuação no mercado médico e pequena presença no mercado de genéricos. Essas empresas possuem baixo nível de inovação e pequena escala de operação.
4. *Foco na diferenciação*: grupo composto por apenas quatro laboratórios cuja principal característica é o alto nível de inovação. O faturamento dessas empresas varia de 30 milhões a 150 milhões de reais.
5. *Meio-termo*: esse grupo reúne 15 laboratórios que não apresentam uma estratégia bem definida e é constituído por empresas de pequeno porte — suas vendas representam apenas 13% do faturamento total da indústria.

Os pesquisadores concluíram também que o impacto dos medicamentos genéricos sobre a estrutura da indústria farmacêutica brasileira alterou as cinco forças competitivas que, de acordo com o modelo de Michael Porter, moldam a estrutura da indústria:

- a redução dos custos de pesquisa e desenvolvimento de novas drogas acarretou uma redução das barreiras de entrada da indústria, aumentando a ameaça de novos entrantes;
- o aumento do número de concorrentes e o esforço do governo em enfraquecer as marcas e incentivar o consumo de medicamentos genéricos provocaram aumento na rivalidade entre os concorrentes na indústria;
- o baixo preço relativo dos genéricos comparativamente aos medicamentos de marca gerou o aumento significativo da ameaça de produtos substitutos;
- a maior oferta de produtos substitutos, por sua vez, gerou um incremento significativo do poder de barganha dos clientes, consequência do aumento da oferta no mercado;
- com o aumento do número de empresas compradoras, os fornecedores diminuíram sua dependência das empresas multinacionais, o que incrementou seu poder de barganha.

Fonte: J. F. Silva e F. D. Cohen, "O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira", *Anais do Enanpad*, 2004.

das e abrangem horizontes temporais menores que as estratégias de negócios. É necessário, no entanto, que elas sejam coordenadas entre si para evitar conflitos e a natural tendência de tratar o departamento como uma unidade organizacional independente de outras. É apenas no seu conjunto que as estratégias funcionais coordenadas contribuem para a realização das estratégias de negócio.

5.8.1 Estratégia de produção

A área de produção e operações é responsável pela transformação de matérias-primas em produtos e serviços. Decisões estratégicas relacionadas a essa área funcional são relativas aos processos de planejamento da produção e das instalações produtivas (o layout fabril, a capacidade produtiva, a tecnologia e equipamentos de produção, a localização das instalações e o processo de produção), assim como as formas de organização do trabalho.

Alguns autores defendem a necessidade de maior proximidade entre a estratégia de negócio e a estratégia de produção, sugerindo que as empresas devam superar o hábito de negligenciar a função produção, passando a vê-la como uma importante fonte de vantagem competitiva.²⁸ Por exemplo, a estratégia de liderança em custos depende de uma estratégia de produção que promova uma estrutura de custos de produção eficiente e evite desperdícios. As questões relacionadas com a área de produção e operação serão detalhadas no Capítulo 9.

5.8.2 Estratégia de marketing

A área de marketing faz a ligação entre a organização e o mercado e tem como principal objetivo promover trocas que garantam a satisfação das necessidades dos clientes e o alcance dos objetivos organizacionais. Decisões estratégicas na área de marketing dizem respeito à definição do posicionamento pretendido para os produtos da empresa. Isso envolve o desenvolvimento de produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, a elaboração de uma política de comunicação que promova seus produtos, a definição de uma política de preços e a escolha dos canais de distribuição mais adequados.

A estratégia de marketing é um instrumento fundamental para desenvolver uma estratégia de diferenciação, posicionando os produtos da organização como diferentes e únicos. É por essa razão que empresas como a Mercedes-Benz ou a Coca-Cola apostam tão fortemente no desenvolvimento de seus produtos, em sua promoção e na escolha de canais

de distribuição que lhes garantam o alcance dos objetivos estratégicos. As questões relacionadas com as decisões de marketing serão analisadas com mais profundidade no Capítulo 10.

5.8.3 Estratégia de recursos humanos

A estratégia de recursos humanos diz respeito às políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, ou seja, no que se refere à atração, à motivação e ao comprometimento da força de trabalho da organização. Dessa forma, decisões relativas ao recrutamento de novos funcionários, ao desenvolvimento dos trabalhadores, à avaliação do desempenho, aos sistemas de recompensa, entre outras, contribuem para implementar com sucesso determinada estratégia competitiva.

Por exemplo, no caso de a estratégia empresarial demandar o desinvestimento em algumas áreas, a estratégia de recursos humanos deve procurar enxugar ou realocar os funcionários em outros departamentos da organização. Em contrapartida, se a vantagem competitiva que a empresa busca desenvolver se basear na inovação, a estratégia de recursos humanos deve estimular uma cultura de participação e atrair pessoas criativas para seus quadros. O Capítulo 11 aprofundará as questões relacionadas com a administração de recursos humanos na organização.

5.8.4 Estratégia financeira

A área financeira é responsável pela administração dos recursos financeiros de uma organização. As decisões estratégicas relacionadas com essa área funcional dizem respeito à definição da política de investimento (avaliação de projetos e aplicação de recursos), da política de financiamento (captação de recursos para financiar as operações da empresa) e da política de dividendos (distribuição e reinvestimento dos lucros). Em virtude da abrangência e do impacto de suas decisões, a estratégia financeira desempenha papel fundamental na sustentação da estratégia de uma unidade de negócio. No Capítulo 12, serão analisadas em detalhe as questões relacionadas com a estratégia financeira das organizações.

5.9 Implementação e controle estratégico

Conforme já foi destacado, as etapas finais na descrição do processo de administração estratégica são a implementação e o controle da estratégia. A *implementação estratégica* é uma das etapas mais difíceis do processo e engloba a execução de um conjunto de

tarefas e ações gerenciais com o objetivo de colocar a estratégia em prática. Afinal, sem uma adequada implementação, a formulação estratégica pode se tornar apenas boa intenção.

Para ser bem-sucedida, a implementação estratégica requer a congruência entre todos os sistemas da organização e a estratégia. Estrutura organizacional, liderança, sistemas de informação e controle, entre outros, devem estar alinhados com a estratégia da organização. Implementar a estratégia implica tomar decisões difíceis que sustentem e garantam o comprometimento de todos com a visão estratégica da empresa.

De fato, implementar uma nova estratégia implica, na maioria dos casos, fazer mudanças na estrutura organizacional. Como afirmou Alfred Chandler, a “estrutura segue a estratégia”. Chandler foi o primeiro a observar que as mudanças nas estruturas organizacionais refletem as mudanças nas estratégias de uma organização. Só quando essas duas dimensões se alinhavam é que era possível otimizar o desempenho organizacional. As várias etapas pelas quais as estruturas organizacionais passam — de uma estrutura simples para uma estrutura funcional e divisional — refletem as mudanças estratégicas da organização e buscam responder à maior complexidade resultante da diversificação de produtos, clientes ou territórios.

Como veremos no Capítulo 6, a *estrutura organizacional* define aspectos importantes da organização, como a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a amplitude de controle, os critérios de departamentalização, o grau de centralização da autoridade e o grau de formalização, características estas que devem refletir as opções estratégicas da empresa.

Por exemplo, organizações que buscam implementar uma estratégia de negócios baseada na liderança em custos podem optar por estruturas mais mecanicistas, caracterizadas por alta especialização de trabalho, uma cadeia de comando clara, elevado grau de centralização da tomada de decisão e de formalização de tarefas e procedimentos.

Outra dimensão organizacional que deve ser alinhada com sua estratégia tem a ver com a função de direção, especificamente, com os *estilos de liderança* dos administradores e as *técnicas de motivação* utilizadas para comprometer os trabalhadores com a visão estratégica. O exercício da liderança é responsável por influenciar as pessoas a adotar comportamentos que facilitem a implementação da estratégia. O líder deve fazer com que as pessoas acreditem nos objetivos estratégicos e se sintam motivados por eles. As diversas abordagens sobre liderança e motivação serão analisadas em detalhe no Capítulo 7.

Por fim, toda estratégia deve ser avaliada e controlada para que se verifique se ela está sendo implementada corretamente e para que sejam tomadas medidas corretivas quando se perceberem desvios significativos. A etapa de *controle estratégico* pode ser operacionalizada mediante o uso de sistemas de informação e controle, tais como: orçamentos, sistemas de informação gerencial, sistemas de recompensas e incentivos ou políticas e procedimentos organizacionais. Esses sistemas possibilitam o monitoramento e a avaliação das estratégias organizacionais e criam condições para a necessária flexibilidade em sua implementação. As questões relacionadas com o controle estratégico serão detalhadas com maior profundidade no Capítulo 8.

Resumo do capítulo

O planejamento é a função da administração responsável por definir os objetivos da organização e os planos de ação que permitam alcançá-los, proporcionando um rumo à organização e estabelecendo as bases para as demais funções administrativas. Trata-se de um primeiro esforço exercido pelos administradores para dar sentido e coerência à organização, por meio da adoção de uma racionalidade de natureza instrumental, que relaciona os meios (planos) com os fins (objetivos) organizacionais.

Nas primeiras seções do capítulo, foram apresentados os principais conceitos relativos à função planejamento, destacando sua importância para a administração, bem como as críticas que lhe são apontadas. Foram descritos os vários tipos de planos, no que diz respeito à abrangência, horizonte temporal, especificidade e permanência. Foi discutido o papel

dos objetivos no planejamento e analisada sua relação com o desempenho da organização. Por fim, foram distinguidas duas abordagens para a definição de objetivos: a abordagem tradicional topo-base e a administração por objetivos.

A quarta seção do capítulo focou a administração estratégica, um tipo específico de planejamento. Foi analisada a evolução histórica do conceito de estratégia empresarial, desde a perspectiva focada em regras e procedimentos internos até a perspectiva focada em um processo integrado, conhecida como administração estratégica. Tal estratégia é descrita como uma sequência de etapas que começa com o diagnóstico da situação e a análise estratégica do ambiente organizacional. Essa análise leva à formulação de estratégias, as quais devem ser posteriormente implementadas e avaliadas.

A formulação estratégica acontece em três níveis: corporativo, de negócios e funcional. As estratégias corporativas definem o rumo da organização como um todo e o papel de cada uma das unidades de negócios, enquanto as estratégias de negócio definem como a unidade de negócio competirá na indústria. Por sua vez, as estratégias funcionais sustentam as vantagens competitivas definidas pelas estratégias de nível de negócio. Para apoiar a tomada de decisão estratégica, os administradores fazem uso de um conjunto de técnicas e modelos de análise, dos quais se destacam a análise SWOT,

a matriz BCG, a matriz GE/McKinsey e o modelo das cinco forças competitivas de Porter.

O que pode parecer um pressuposto natural ao processo de administração estratégica — seu embasamento na racionalidade instrumental — pode ser questionável do ponto de vista prático. Na realidade, existe um considerável desvio entre as estratégias formuladas e as que são, de fato, adotadas pela organização, resultante da impossibilidade de implementar estratégias exclusivamente baseadas em modelos e técnicas racionais e funcionais.

Questões para discussão

1. O que é planejamento? Por que ele é tão importante para a administração? Quais são as principais críticas contra o planejamento formal nas organizações?
2. Qual é a diferença entre planos e objetivos? Dê exemplos. Como podem ser classificados os diferentes tipos de planos?
3. Quais são as características que os objetivos bem definidos devem ter? Seria melhor não ter objetivos do que ter objetivos que não satisfazem essas características?
4. Quais são as etapas do processo de administração estratégica? O que é mais importante: a formulação ou a implementação estratégica? É possível o processo de administração estratégica começar com a implementação?
5. Qual é o propósito da análise SWOT? Elabore a análise SWOT de uma empresa brasileira que conheça bem.
6. Quais são as diferentes opções estratégicas de nível corporativo? Dê exemplos.
7. O que é a matriz BCG e como ela pode apoiar a formulação da estratégia corporativa? Quais são as diferenças e semelhanças entre a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey?
8. Descreva o modelo das cinco forças competitivas de Porter e analise a atratividade de uma indústria que conheça bem.
9. Quais são as diferentes estratégias competitivas que uma organização pode adotar? Dê exemplos.
10. Será que a estratégia de marketing ou a estratégia de produção diferem em empresas que optem por uma estratégia de diferenciação ou de liderança em custos?



ESTUDO DE CASO

A Gol levanta vôo

O nascimento da Gol

O ano 2000 já mostrava o esgotamento do modelo tradicional na aviação civil brasileira. Grandes empresas enfrentavam graves problemas financeiros. A Transbrasil perdia rapidamente participação no mercado e se dirigia para a falência; a Vasp passava por grandes dificuldades e deveria ter o mesmo destino; e a Varig, maior empresa aérea brasileira até então, contabilizava, ano após ano, prejuízos crescentes. O enfraquecimento da concorrência era uma boa oportunidade para o lançamento de uma nova companhia de aviação, mais moderna e sem o passivo das empresas tradicionais.

Constantino de Oliveira, presidente do Grupo Áurea — holding que atua no ramo de transportes e engloba mais de 30 empresas de ônibus e mais de 6 mil ônibus — alimentava a ideia de criar uma companhia de aviação há muito tempo. Sua ideia era estabelecer uma companhia de baixas tarifas para atender à demanda das classes mais baixas, que abrem mão de regalias e serviços luxuosos nas aeronaves.

Esse perfil se encaixava no modelo *low cost*, *low fare* (baixo custo, baixa tarifa), que vinha transformando pequenas companhias em grandes sucessos por todo o mundo.

Esse modelo foi implementado pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971, pela Southwest Airlines. Seu modelo baseava-se em cinco princípios: 1) só realizar vôos domésticos; 2) reduzir os gastos com serviço de bordo; 3) aumentar a produtividade por avião, diminuindo o tempo que os aparelhos permanecem no solo; 4) ter uma frota homogênea e econômica, reduzindo despesas com manutenção e combustível; e 5) utilizar aeroportos regionais médios, onde as taxas cobradas das empresas são menores. Mais tarde, outras empresas adotaram esse modelo com sucesso, como a JetBlue, também nos Estados Unidos, a EasyJet, na Inglaterra, e a Ryanair, na Irlanda.

Após a definição do modelo de negócios, que teve como inspiração as empresas citadas, iniciaram-se as negociações com os fornecedores e com os órgãos legais para que a Gol pudesse realizar seus primeiros vôos. O ob-

jetivo era que o primeiro avião da companhia decolasse ainda em janeiro de 2001. Para isso, era necessário pesquisar quais eram os aviões mais econômicos e fechar contratos de leasing das aeronaves. Constantino reuniu-se pessoalmente com representantes da fabricante norte-americana Boeing e da francesa Airbus para definir os aparelhos a serem comprados. Após a definição das rotas e do tempo médio dos voos, 1 hora e 20 minutos, ficou estabelecido que a Gol voaria com Boeings da classe 737.

Além disso, era necessário fazer o registro da empresa no Departamento de Aviação Civil (DAC), uma etapa muito complexa. Entre outras formalidades, a companhia deveria apresentar documentos referentes aos planos de treinamento de equipes e manutenção das aeronaves. Essa licença foi conquistada apenas no final do ano 2000. A contratação dos primeiros funcionários não foi das tarefas mais difíceis, já que havia excedente de pilotos e comissários experientes no mercado. Muitos haviam sido dispensados de empresas como a Transbrasil e a Vasp. O pessoal de solo também veio do excedente dessas organizações. Dessa forma, os custos com treinamento, normalmente muito elevados em companhias de aviação, foram bastante reduzidos no caso da Gol.

Os primeiros voos ocorreram no dia 15 de janeiro de 2001. A média de ocupação no primeiro dia foi de apenas 32%, mas cresceu gradativamente e atingiu 70% apenas um ano depois. As bases da companhia estavam lançadas, mas ela precisava estabelecer sua estratégia para lidar com a reação das concorrentes e manter seu crescimento, elevando sua participação no mercado.

A frota de aeronaves

A empresa opera uma frota homogênea e econômica. Todos os seus aviões são Boeings da classe 737, modelo moderno e mais econômico. O consumo de combustível desses aviões é 11% menor que o consumo de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Além de economizar em combustível, uma frota composta por aeronaves modernas possibilita a redução dos custos com estoques de peças sobressalentes e manutenção.

A tecnologia também está presente na avançada manutenção dos aviões. As aeronaves da Gol estão equipadas com computador de bordo que identifica problemas para a manutenção. Esse programa permite a análise do tempo de uso e desgaste de cada peça do avião, diariamente. Sem ele, as aeronaves teriam de parar até cinco dias, de três em três meses, para realizar a verificação e a manutenção completa dos aparelhos nos hangares.

Em 2006, a frota da Gol era composta por 47 aviões, porém já havia pedidos firmes de encomendas de mais 67 aparelhos 737-800 para os anos seguintes, número este que podia ser acrescido de mais 34 aeronaves.

Os serviços aos passageiros

O serviço de bordo é simplificado; não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. Além da evidente redução nos custos com alimentos e sua logística

(um lanche quente chega a custar dez vezes mais que uma barra de cereais servida nos aviões da empresa), a limpeza das aeronaves também requer menos funcionários e é mais rápida, o que permite a diminuição do intervalo entre os voos. Dessa forma, a simplificação do serviço de bordo tem impacto significativo sobre os custos da empresa que vai além da redução do próprio custo de servir refeições quentes.

Além disso, não ter alimentos quentes significa não ter uma série de equipamentos necessários para seu armazenamento e preparo, gerando espaço para mais 12 assentos por aeronave. Esse aumento no número de passageiros permite à empresa ganhar um voo a cada 11 realizados. Por outro lado, a Gol optou por não oferecer a tradicional sala VIP para seus passageiros mais frequentes, reduzindo assim os custos com o aluguel do espaço nos aeroportos e com sua manutenção.

Os recursos humanos

Os custos com funcionários da Gol representam aproximadamente metade do custo médio do setor. Apesar de a variação salarial ser pequena entre as companhias aéreas por causa de acordos sindicais, a redução dos custos com pessoal é possível por meio da redução do número de funcionários por avião — a Gol opera com 94 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor é de 150 funcionários por aeronave.

Em compensação, por conta da crise nas principais empresas, os salários do setor sofreram forte redução na última década, fato aproveitado pela Gol no momento da contratação de seus funcionários. Além disso, a contratação de trabalhadores experientes dispensados pelas outras companhias permitiu à Gol diminuir os custos operacionais — ao empregar uma tripulação mais experiente, o seguro do avião é consideravelmente mais baixo.

No entanto, apesar da necessidade de controlar os custos com o pessoal, a Gol oferece planos de participação nos resultados e de compra de ações da empresa. A política de RH tem como objetivo motivar e comprometer seus trabalhadores a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados, principal razão para a satisfação dos clientes.

O modelo comercial

A Gol opera com um sistema de vendas e não de reservas como as companhias tradicionais. Por outro lado, a maior parte das vendas é feita diretamente com os usuários, com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito o custo de comercialização. Além disso, há a eliminação do bilhete e o check-in é integrado, ou seja, a venda e o embarque são feitos em um só balcão. Esse modelo gera grande diferença de custo com as despesas comerciais. A Gol possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, ao passo que a concorrência gasta em torno de 26%.

Em 2005, 81% das passagens aéreas da Gol foram vendidas pela Internet. Dessa maneira, além da economia de aproximadamente 1,50 dólar por bilhete não impresso,

a empresa reduz despesas no setor de vendas, processamento e contabilização das passagens aéreas. O check-in também é totalmente informatizado e pode ser realizado pela Internet ou por celulares. Essas medidas foram possíveis graças ao programa *Open Skies*. Esse software permite processar e controlar as reservas, receitas e taxas de ocupação dos voos diariamente, o que representa grande diferencial em relação às outras companhias.

O modelo operacional

No início de sua atividade, a Gol tomou a decisão de não operar rotas internacionais, concentrando-se nas principais rotas locais. A empresa procurava operar em rotas curtas no eixo Rio-São Paulo e Brasília-Belo Horizonte, que concentram 70% do tráfego aéreo. Assim, seus aviões ficavam menos tempo parados. Em 2005, por exemplo, a média de horas diárias voadas por aparelho foi de 13,9. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. Isso é possível graças ao fato de seus aparelhos serem novos, que requerem menos tempo de manutenção e podem fazer escalas mais rápidas, permanecendo menos tempo no solo. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da Gol é de apenas 20 minutos em aeroportos pequenos e de 30 minutos em aeroportos grandes, contra uma média estimada de 45 minutos dos concorrentes.

Dessa forma, a empresa pode operar mais voos com cada aeronave do que suas concorrentes, o que significa maior receita por avião. A produtividade de sua frota é a maior do mercado brasileiro e uma das maiores do mundo. Os voos de madrugada, conhecidos como 'corujões', também ajudam a elevar a produtividade operacional. Além disso, a empresa utiliza parte de seu compartimento de bagagens para fazer serviços de transporte de carga.

Além dessas características de seu modelo de negócios, a flexibilidade e a eficiência operacional constituem outra vantagem da companhia. A Gol terceiriza todas as atividades que considera possam ser realizadas de modo mais eficiente por empresas especializadas. Fora isso, os aviões são abastecidos nos aeroportos que cobram menores preços na venda do combustível.

Todas essas vantagens operacionais permitem que a Gol pratique preços mais baixos que os da concorrência. A política de classe única nas aeronaves e as tarifas mais atrativas fizeram que a companhia tivesse uma taxa de ocupação de 73,3% de suas aeronaves em 2004, 6,7 pontos percentuais a mais que em 2003.

A resposta da concorrência

Apesar de seu sucesso, a Gol precisava estar atenta às ações de suas principais concorrentes, que também baixavam preços para evitar a perda acentuada de participação no mercado. A diferença de preços médios entre a Gol e suas principais concorrentes (TAM e Varig) era de

25%, em 2001, e caiu para 11%, em 2003. Por meio de promoções e mudanças operacionais, as companhias tradicionais baixaram seus preços para evitar maior perda de participação no mercado.

A Gol, porém, manteve sua estratégia para continuar reduzindo os preços e mantê-los abaixo dos das concorrentes. Seu objetivo é continuar inovando, buscando novas tecnologias, mantendo uma frota moderna e elevando sua produtividade por aeronave.

Além disso, a Gol pretende continuar aumentando sua base de clientes por meio da oferta de voos em rotas muito demandadas e em rotas pouco atendidas pelos concorrentes. O monitoramento das rotas e da ocupação dos aviões permite que a companhia realize alterações rápidas no número e no horário das decolagens. Desse modo, a organização planeja dar sempre a melhor resposta à demanda dos consumidores. Um exemplo disso são os executivos de médias empresas, que constituem um segmento com elevado potencial de crescimento para a Gol. Para conquistá-los, a companhia pretende realizar voos nos horários mais utilizados por eles e com preços mais acessíveis, além de aumentar os investimentos em marketing voltado para esse segmento.

A compra da Varig

Em março de 2007, a Gol surpreende o mercado e anuncia a compra da Varig por 320 milhões de reais. Com o negócio, a Gol aumenta sua participação no mercado e ameaça a liderança da TAM. No mercado interno, o maior interesse da Gol é o aumento da atividade no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A Varig é a companhia com maior número de slots (vagas para pousos e decolagens) nesse aeroporto, considerado o mais rentável do país.

No entanto, o principal objetivo dessa aquisição é o aumento da participação da Gol no mercado internacional. Embora a Varig não estivesse em operação para a maioria dos destinos onde tradicionalmente atuava, ela ainda detém os direitos da maioria das rotas. Apesar da crise, a Varig continua sendo a companhia aérea brasileira mais conceituada no cenário internacional. Com a aquisição, a Gol encurta bastante o caminho para a liderança de mercado.

Como demonstra este caso, a Gol continua atenta às mudanças no mercado, analisando constantemente os movimentos dos consumidores e dos concorrentes. A companhia tem a vantagem de já ter iniciado suas operações com um modelo de *low cost*, *low fare*, e isso lhe confere grande vantagem sobre suas oponentes. Suas baixas tarifas têm atraído cada vez mais clientes para seus voos e ela vem criando novas rotas para atender à crescente demanda por serviços aéreos. Só o tempo dirá, mas o planejamento e a estratégia da Gol parecem ser perfeitos para o mercado brasileiro.

QUESTÕES

1. Conceitue, resumidamente, o modelo de negócios que a Gol utilizou para entrar no setor da aviação civil no Brasil.
2. Quais lhe parecem ser a missão e a visão da Gol? Você acha que elas mudaram ao longo dos anos? Consulte o site da companhia para confirmar sua resposta.
3. Faça uma análise SWOT para o início das operações da Gol.
4. Segundo a tipologia de Michael Porter, qual é a estratégia de negócio seguida pela Gol? Quais são suas principais vantagens competitivas?
5. De que forma as estratégias funcionais contribuíram para o alcance dos objetivos da Gol?
6. Utilizando a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey, qual é a posição ocupada pela Gol, no início das operações e atualmente, no portfólio de negócios da holding Áurea? E qual é a posição das empresas de ônibus?
7. Procure analisar o setor da aviação civil a partir do modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.
8. A aquisição da Varig parece significar uma mudança na estratégia da Gol. Você concorda com essa afirmação? Será que a Gol conseguirá manter sua vantagem competitiva e seu modelo de negócios com a Varig?

Notas

1. C. C. Miller e L. B. Cardinal, "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 6, 1994, p. 1649-1665.
2. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: Free Press, 1994.
3. O conceito de administração por objetivos foi introduzido por Peter Drucker no livro *The practice of management*. Nova York: Harper and Row, 1954.
4. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
5. G. Latham e L. Sarri, "The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals", *Academy of Management Journal*, n. 22, 1979, p. 163-168; M. Erez, P. C. Earley, C. L. Hulin, "The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model", *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 1, 1985, p. 50-66.
6. J. F. Castellano e H. A. Roehm, "The problems with managing by objectives and results", *Quality progress*, v. 34, n. 3, 2001, p. 39-46.
7. J. A. Pearce II e R. B. Robinson Jr., *Strategic management: formulation, implementation, and control*, 9. ed. Irwin/McGraw-Hill, 2004.
8. B. D. Henderson, "As origens da estratégia". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
9. M. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1996.
10. K. Ohmae, "Getting back to strategy", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1988.
11. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
12. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
13. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
14. H. Mintzberg, "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1987.
15. B. Subramanian, "Business intelligence using smart technologies: environmental scanning using data mining and compete analysis using scenarios and manual simulation", *Competitiveness Review*, fev./mar. 2002, p. 115.
16. F. A. Carvalho, "Estratégia nas organizações". In: J. Lisboa, et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
17. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
18. L. Nachum, "Diversification strategies of developing firms", *Journal of International Management*, v. 5, 1999, p. 115-140.
19. M. E. Porter, "Da vantagem competitiva à estratégia corporativa". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
20. C. K. Prahalad e G. Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.
21. P. Ghemawat, "Sustainable advantages", *Harvard Business Review*, set./out. 1986.
22. M. E. Porter, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1979.
23. M. E. Porter, *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
24. S. C. Wheelwright e R. H. Hayes, "Competindo através da fabricação". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.