

Gestão Estratégica de Negócios



Material Teórico



Formulação da Estratégia

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Ms. Elaine Barreto

Revisão Textual:

Profa. Esp. Kelciane da Rocha Campos

UNIDADE

Formulação da Estratégia



- **Introdução**
- **A Análise das Questões Críticas e a Análise dos Fatores Internos e Externos**
- **Formulação de Estratégias Organizacionais**
- **Modelos de Carteiras de Negócios**
- **Formulação de Estratégias de Negócios**
- **Formulação de Estratégias Funcionais**
- **Restrições e Critérios de Seleção na Formulação de Estratégias**



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Estudar a atividade de planejar a fim de identificar, desenvolver e escolher as estratégias ou meios que serão utilizados na busca da consecução das diretrizes organizacionais.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução

A formulação da estratégia irá tratar exatamente da determinação dos “cursos de ação apropriados para alcançarem objetivos” (CERTO e PETER, 2005, p. 69). Definidos os objetivos e metas, torna-se necessário definir como esses objetivos serão alcançados. Enquanto os objetivos definem um estado futuro desejado, as estratégias irão definir os meios mais adequados para a realização desses objetivos.

Vamos retomar a definição sobre objetivos, metas e desafio?

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. - **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa. - **Desafio:** é uma realização que deve ser continuadamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos. - **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses). (OLIVEIRA, 2015, p. 55, grifo nosso).

Observamos, claramente, que cada elemento supracitado tem um significado e, como consequente, sua importância na formulação da estratégia. Oliveira (2007) define estratégia como: “os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos”. (OLIVEIRA, 2007, p. 177).

Podemos dizer que as estratégias são os caminhos escolhidos para se alcançar objetivos, sejam eles de âmbito pessoal ou profissional. Todas as organizações desenvolvem estratégias, ou escolhem caminhos para chegarem a seus objetivos. O que acontece, normalmente, é que as organizações desenvolvem estratégias não planejadas. Para um grande número de organizações, os objetivos são genéricos: crescer; aumentar o faturamento; aumentar os resultados. As decisões vão sendo tomadas de acordo com as circunstâncias, de acordo com as contingências, sem nenhum processo de análise prévia, determinação de opções, escolha racional das opções e ação.

O que propomos é o desenvolvimento de um processo sistemático de análise, planejamento e seleção de estratégias como forma de melhorar as chances de se alcançar objetivos previamente estabelecidos. Isso não irá impedir a necessidade eventual da adoção de estratégias emergenciais, estratégias que, em virtude de eventos não previstos, deverão ser rapidamente selecionadas para a continuidade das atividades organizacionais. Porém, se as diretrizes organizacionais foram desenvolvidas adequadamente, essas estratégias representarão apenas a correção de rumos decorrentes da alteração do contexto, não representando uma caminhada sem rumo certo e definido, como se observa nas organizações que não adotam o processo sistemático de planejamento.

Todas as organizações podem desenvolver dois tipos de estratégias. As **estratégias planejadas ou explícitas**, aquelas determinadas pelo processo de análise, planejamento e seleção consciente e presente no processo de gestão estratégica; e as **estratégias emergentes ou implícitas**, aquelas determinadas pelas circunstâncias. O importante é que as estratégias planejadas ou explícitas prevaleçam, pois essa é a forma de garantir que a organização estará seguindo em direção a uma situação desejada e conhecida.

Para o desenvolvimento do processo de formulação da estratégia organizacional, é necessário, inicialmente, retomarmos a análise do ambiente. Uma vez que o ambiente organizacional é dinâmico, ou seja, as condições presentes no ambiente geral, no ambiente de negócio e no ambiente interno estão em constante transformação, toda análise desenvolvida no processo de gestão estratégica deve ser pautada na análise do ambiente, considerando a sua situação atual.

O desafio do estudo da estratégia vai além da definição. É a compreensão dos elementos que possam gerar vantagem competitiva. Isso é o que torna o estudo da administração estratégica excitante. Ter a possibilidade de alcançar o sucesso e obter grandes lucros, poder sair do nada e tornar uma organização, seus acionistas e funcionários prósperos, lidar com o risco de falhar e, sobretudo, competir em lugar de se deixar levar pelo dia a dia. (MUSSI, 2009, p. 49).

A Análise das Questões Críticas e a Análise dos Fatores Internos e Externos

A abordagem da análise das questões críticas busca identificar a situação atual da organização e, segundo Certo e Peter (2005, p. 70), deve-se buscar responder quatro questões básicas:

1. Qual(quais) é(são) o(s) propósito(s) e o(s) objetivo(s) da organização?
2. Para onde a organização está indo no momento?
3. Que fatores ambientais críticos a organização enfrenta atualmente?
4. O que pode ser feito para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma efetiva no futuro?

Considerando que os propósitos são os negócios, produtos ou serviços identificados e compreendidos pelo horizonte da missão, a resposta à primeira pergunta indica aonde se pretende chegar. Uma vez que as estratégias devem representar os meios para alcançar os objetivos e propósitos, e todas as diretrizes devem ser coerentes com a missão e visão da organização, as estratégias devem, também, apresentar essa coerência. A resposta a essa pergunta irá ajudar na reflexão sobre as estratégias necessárias para se alcançar o futuro desejado.

A **segunda pergunta** irá indicar para onde a organização pode estar se dirigindo se nada for feito a respeito. Ao analisarmos os caminhos percorridos pela organização, para chegar a este momento, e projetarmos esse caminho para o futuro, certamente iremos verificar que os rumos naturais da organização não devem nos levar ao futuro desejado. A resposta a essa pergunta irá ajudar na reflexão sobre as estratégias necessárias para as alterações dos rumos da organização para tornar possível o futuro desejado.

A **terceira pergunta** busca identificar, tanto no ambiente interno, como no ambiente externo, as condições atuais da organização que podem interferir no alcance dos objetivos e sua resposta irá ajudar na reflexão sobre as estratégias necessárias para a neutralização ou eliminação desses fatores críticos que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos.

A **quarta pergunta** irá apontar as deficiências da organização no desenvolvimento do seu processo estratégico; sua resposta ajudará na identificação de estratégias para a correção ou eliminação dessas deficiências, facilitando a consecução dos objetivos atuais.

Como já dito, a retomada do processo de diagnóstico estratégico – análise do ambiente - é necessária em função de os ambientes geral, de negócio e interno da organização serem dinâmicos e estarem em constante transformação.

Devemos entender que o processo estratégico, na verdade, não é um processo composto de etapas estanques, em que cada etapa, uma vez concluída, não precisa mais ser retomada. Ao contrário, nesse processo, uma vez concluída a primeira etapa, ao se trabalhar na etapa seguinte, deve-se retomar a primeira; ao se trabalhar a terceira, deve-se retomar a primeira e a segunda e, assim, consecutivamente. Assim, esse processo, por ser sistêmico, deve, a cada etapa, considerar todas as anteriores e, quando estivermos na última etapa, estaremos trabalhando, na verdade, todas as etapas simultaneamente.

Então, para o processo de formulação das estratégias, retomamos o de análise do ambiente, pois alterações devem ter acontecido nos ambientes desde o desenvolvimento do processo de estabelecimento da diretriz organizacional. As oportunidades, as ameaças, identificadas nos ambientes geral e de negócio, devem ser revistas e validadas. Além disso, deve-se verificar, nesses ambientes, o surgimento de novas oportunidades ou ameaças em função das alterações pelas quais devem ter passado.

Da mesma forma, devem-se validar as forças e fraquezas identificadas anteriormente no ambiente interno, além da identificação do surgimento de novas forças ou fraquezas e, após essa validação, realizar o cruzamento entre as oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas. O objetivo desse cruzamento é verificar se as oportunidades poderão ser plenamente aproveitadas em função das forças identificadas na organização, ou se as fraquezas presentes na organização não irão permitir o completo aproveitamento das oportunidades. Ademais, ao se realizar o cruzamento das ameaças com as forças e fraquezas, objetiva-se identificar

se as forças serão suficientes para a neutralização ou eliminação dessas ameaças, ou se as ameaças presentes na organização poderão ser potencializadas.

O resultado dessa análise irá permitir a reflexão sobre as estratégias necessárias para o real aproveitamento das oportunidades e neutralização ou eliminação das ameaças, de forma a permitir a realização dos objetivos estabelecidos. Outro aspecto que não pode ser esquecido é que essa análise deve ser desenvolvida em todos os níveis da organização, desde o nível corporativo, ou organizacional, caso não haja aquele nível, até o nível individual, pois deverão ser desenvolvidas estratégias para todos os níveis de objetivos.

Formulação de Estratégias Organizacionais

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta direção da empresa a fim alcançar objetivos globais. Segundo Certo e Peter (2005), seu desenvolvimento inclui duas tarefas principais: “[...] as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem se definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios da organização e quais recursos serão alocados” (CERTO; PETER, 2005, p. 72-73).

De acordo com Ansoff (1990), podemos estabelecer um dos quatro posicionamentos estratégicos, de acordo com as opções possíveis das relações entre os produtos (negócios, produtos ou serviços) e os mercados – a matriz Produto x Mercado (Figura 1).

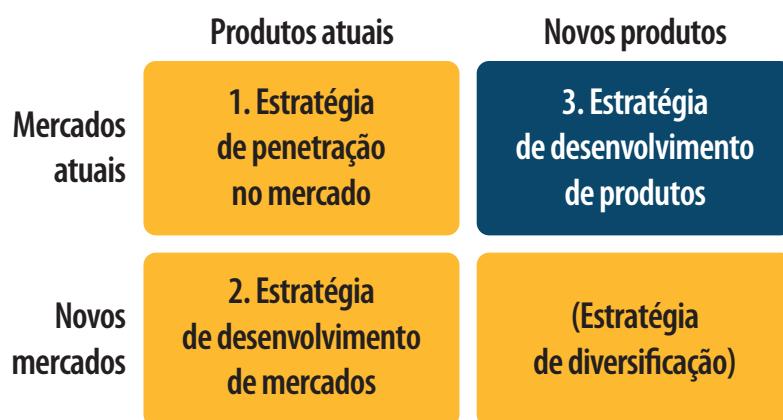


Figura 1. Matriz produto x mercado

Fonte: Ansoff, 1990

De acordo com as opções possíveis pelo cruzamento entre produtos atuais ou novos produtos e mercados atuais ou novos mercados, teremos quatro posições estratégicas possíveis: estratégia de penetração de mercado (produtos e mercados atuais); estratégia de desenvolvimento de mercados (produtos atuais em novos mercados); estratégia de desenvolvimento de produtos (novos produtos para os mercados atuais); e estratégia de diversificação (novos produtos em novos mercados).

Se estivermos em uma organização e a análise realizada indicar a oportunidade de atuar em novos negócios, estamos, na verdade, iniciando o processo de transformação

da organização em uma corporação. As estratégias corporativas são formuladas pelos executivos da *Holding* ou organização Matriz do conglomerado e irão definir os meios necessários à realização dos objetivos e metas gerais da corporação.

Holding, aqui, significa uma empresa controladora de um grupo de empresa, cujo objetivo é a administração – ou controle. A holding é a empresa possuidora da maioria das ações ou cotas do grupo e, por isso, controla as tomadas de decisão que determinam a gestão das demais empresas.

O gestor de uma organização deve ter competência para estabelecer estratégias coerentes com o diagnóstico da empresa. Este deve ter clareza sobre os desafios, sobre o período de tempo necessário para o cumprimento dos objetivos e metas, visando nortear o desenvolvimento da organização no sentido de atuar sobre sua situação, seja voltada à sobrevivência, à manutenção do seu negócio ou, ainda, à prosperidade.

“A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis e utilizando a estratégia certa no momento certo, e operacionalizada de maneira certa, pelo coordenador certo” (OLIVEIRA, 2015, p. 197).

Uma ferramenta utilizada para a identificação das estratégias nos níveis corporativos ou organizacionais é a **Matriz dos Tipos Básicos de Estratégias** proposta por Oliveira (2015). Essa Matriz apresenta o conjunto de estratégias mais adequado, de acordo com a prevalência existente no momento entre oportunidades e ameaças presentes nos ambientes externos à organização, combinados com as forças e fraquezas presentes em seu ambiente interno (Tabela 1).

Tabela1. Tipos básicos de estratégias

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
T E R N O	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos ou serviços • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> • horizontal • vertical • concêntrica • conglomerada • interna • mista

Fonte: Oliveira, 2015, p. 205

De acordo com essa Matriz, poderemos adotar: o posicionamento estratégico de sobrevivência, caso se verifique a predominância de ameaças e pontos fracos; o posicionamento estratégico de manutenção, caso se verifique a predominância de ameaças e pontos fortes; a postura estratégica de crescimento, no caso de predominância de oportunidades e pontos fracos; e a postura estratégica de desenvolvimento, no caso de predominância de pontos fortes e oportunidades. (OLIVEIRA, 2015).

Cada uma dessas posturas ou posicionamentos irá indicar um conjunto de estratégias que são as mais adequadas ao posicionamento - por exemplo, a postura estratégica de sobrevivência indica a adoção de estratégias de redução de custos, de desinvestimento e, em último caso, liquidação do negócio.

Para Certo e Peter (2005), quando a sobrevivência da organização não está ameaçada, as organizações podem escolher entre três opções estratégicas, ou uma combinação entre essas três opções estratégicas: estratégias de concentração, concentrar em um único negócio; estratégia de estabilidade, manutenção das linhas de negócio atuais; ou as estratégias de crescimento, que podem ser divididas em integração vertical (aquisição de fornecedores ou compradores), integração horizontal (aquisição de concorrentes) e diversificação (aquisição de empresas que atuam em outros negócios).

Ficou claro? Vamos compreender melhor cada estratégia a seguir, considerando os estudos de Oliveira (2016, p. 197 – p. 204).

Estratégia de sobrevivência: espera-se que o gestor identifique maneiras para reduzir as despesas e, ainda, deixar de investir por um período de tempo, visando evitar que as ameaças resultem na liquidez da empresa.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como o objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”. (OLIVEIRA, 2015, p. 197).

Segundo Oliveira (2015), há três estratégias que podem ser adotadas pela empresa numa situação de sobrevivência. São elas:

- **Redução de custos:** considerando desde a revisão dos processos, estoque, recursos humanos, financiamento de equipamentos, promoções etc.;
- **Desinvestimento:** refletir sobre qual linha de produto ou serviço pode numa determinada situação ser menos interessante, pensando inclusive na estratégia de deixar de fabricar;
- **Liquidação do negócio:** fechar o negócio, estratégia utilizada em último caso, se nenhuma estratégia de sobrevivência der certo.

Estratégia de manutenção: espera-se que o gestor aproveite os pontos fortes da empresa para atuar sobre um cenário de ameaças, visando não somente continuar a sobreviver, mas, sobretudo, manter sua posição no mercado até o momento.

Para tanto, deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada. Portanto a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. (OLIVEIRA, 2015, p. 198).

De acordo com Oliveira (2015), a estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

- **Estabilidade:** considera-se a manutenção de um estado de equilíbrio do negócio, atuando sobre uma determinada ameaça ou, ainda, a retomada de uma perda.
- **Nicho:** considera-se dominar um segmento do mercado, adotando todos os recursos e esforços necessários para preservar vantagens competitivas.
- **Especialização:** focar na expansão, considerando manter ou conquistar a liderança no segmento ou em uma ou mais linhas de produtos ou serviços. “A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 199).

Estratégia de crescimento: espera-se que o gestor aumente o volume de vendas de seus produtos ou serviços ou, ainda, lance produtos e serviços, transformando as ameaças em oportunidades para o negócio.

Oliveira (2015) considera que algumas das estratégias provenientes à postura de crescimento são:

- **Estratégia de inovação:** antecipar-se aos concorrentes por meio do desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços. “Essa estratégia consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado” (OLIVEIRA, 2015, p. 200).
- **Estratégia de internacionalização:** quando a empresa estende seu negócio para fora do país de origem. Embora seja um processo lento e arriscado, é uma estratégia que pode ser interessante para empresa de grande porte.
- **Estratégia de joint venture:** é a associação de duas empresas para produzir um produto e entrar em novo mercado. “Normalmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isso é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições” (OLIVEIRA, 2015, p. 200).
- **Estratégia de expansão:** é mais comum quando a empresa decide investir na diversificação, haja vista que tal estratégia envolve mudança significativa dos produtos ou serviços atuais. Deve-se analisar o processo de expansão de forma planejada para que a empresa não seja absorvida pelo Governo ou por outras organizações nacionais ou internacionais e, ainda, avaliar se a sua expansão não coincide com a expansão de outras empresas de maior porte. “Muitas

vezes a não expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado e a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com empresas de maior porte” (OLIVEIRA, 2015, p. 201).

Estratégia de desenvolvimento: espera-se que o gestor procure novos mercados e novos clientes ou, ainda, novas tecnologias. Normalmente, a combinação estratégica dos aspectos - mercadológico e tecnológico - permite ao gestor construir novos negócios.

Segundo Oliveira (2015), a estratégia de desenvolvimento pode considerar: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade, de estabilidade e, ainda, de diversificação.

- **Desenvolvimento de mercado:** considera-se a abertura dos negócios em outras regiões ou, ainda, em outros segmentos diferentes do atual.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** considera-se aumentar o volume de vendas a partir da melhoria dos produtos ou serviços atuais, podendo refletir em novas características, novos modelos e tamanhos etc.
- **Desenvolvimento financeiro:** considera-se a junção ou fusão de empresas, visando aumentar os recursos financeiros ou ampliar as oportunidades no mercado. Uma empresa pode apresentar poucos recursos financeiros, mas grandes oportunidades no mercado e a outra o inverso. Sendo assim, tal estratégia torna-se extremamente oportuna.
- **Estratégia de capacidade:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades – em curso e/ou potenciais -, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.
- **Estratégia de estabilidade:** decorre da associação ou fusão de empresas que procuram tornar seu desenvolvimento equilibrado, principalmente, no que diz respeito ao aspecto mercadológico.
- **Estratégia de diversificação:** a busca do desenvolvimento da empresa desdobra-se em seis características: horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna e mista.
- Na primeira – **diversificação horizontal:** ocorre a adoção da estratégia de comprar ou associar-se a empresas similares, aproveitando os aspectos que as diferenciam estrategicamente. De acordo com Oliveira: “Na diversificação horizontal ocorre a divisão da empresa em subsistemas ou departamentos, uma vez que cada um desempenha uma tarefa especializada no contexto mercadológico, também diferenciado ou especializado” (2015, p. 203).
- Na segunda – **diversificação vertical:** a partir das matérias-primas e das expectativas do consumidor final dos produtos já fabricados, a empresa passa a produzir novo produto ou oferecer novo serviço. “Nesse caso a empresa investe para frente e/ou para trás, de modo que tenha domínio da sequência de seu processo de produção e comercialização” (OLIVEIRA, 2015, p. 204).

- Na terceira – **diversificação concêntrica**: busca-se a diversificação da linha de produtos, considerando aproveitar a mesma tecnologia ou força de vendas, resultando em mais produtos no mesmo mercado. “Com a diversificação concêntrica a empresa pode ter ganhos substanciais em termos de flexibilidade” (OLIVEIRA, 2015, p. 204).
- Na quarta – **diversificação conglomerada**: busca-se a diversificação de negócios, porém sem aproveitar a mesma tecnologia ou força de vendas, resultando em novos segmentos.
- Na quinta – **diversificação interna**: considera-se os fatores internos na busca da melhoria dos processos ou dos produtos, decorrentes daqueles que sofrem menos interferências dos fatores externos e não controláveis, como, por exemplo, o uso de uma tecnologia ser aproveitada tanto num processo como num produto.
- Na sexta – **diversificação mista**: considera-se a implementação de mais de um tipo de diversificação, ao mesmo tempo. (OLIVEIRA, 2015).

Cada uma dessas características indicará um conjunto de estratégias que são as mais adequadas ao posicionamento



A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias devem-se considerar, inicialmente, três aspectos: • **a empresa**, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua visão, valores, missão, propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas; • **o ambiente**, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças recebendo influências dos diversos cenários; e • **a integração** entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inseridas, nesse aspecto, a amplitude da visão, a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa e a postura estratégica da referida empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 211, grifo nosso).

Modelos de Carteiras de Negócios

Algumas ferramentas ajudam na análise dos negócios, produtos e serviços da organização, e nas relações existentes entre esses negócios, produtos e serviços. Essas análises irão facilitar a definição e formulação das estratégias organizacionais. As duas principais ferramentas de análise de carteira de negócios são a **Matriz BCG** (Boston Consulting Group) e a **Matriz GE** (General Electric).

Matriz BCG

A Matriz BCG analisa a carteira de negócios, produtos ou serviços de uma organização de acordo com a representatividade da participação relativa dos negócios, produtos ou serviços da organização e o potencial de crescimento do mercado para esses mesmos negócios, produtos ou serviços (Figura 2).

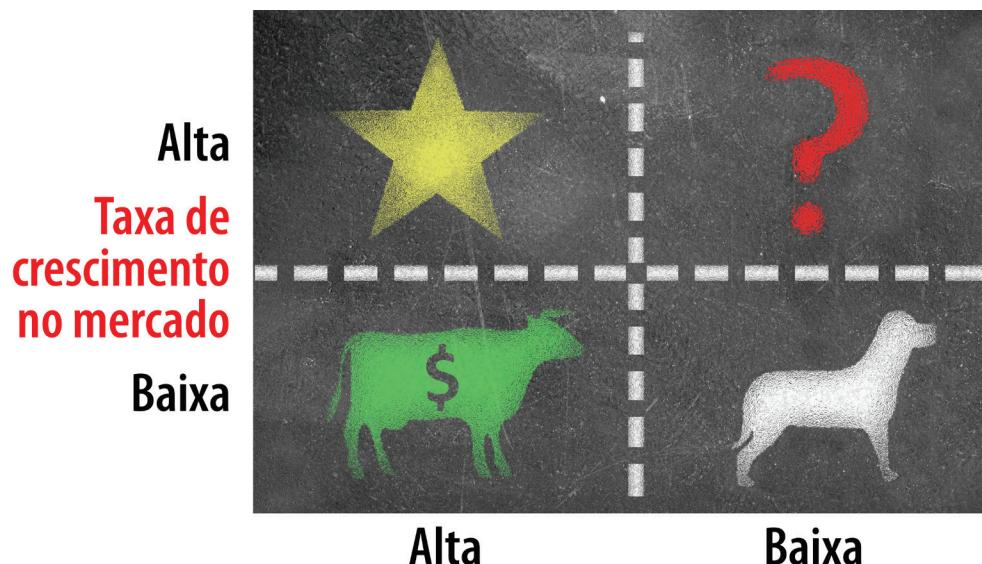


Figura 2. Matriz BCG

Fonte: Adaptado de iStock/Getty Images

Após a identificação das posições na matriz, deve-se analisar o equilíbrio da carteira de negócios da organização. De acordo com Certo e Peter (2005, p. 77), “uma carteira equilibrada possui diversas estrelas e vacas leiteiras e poucos pontos de interrogações e abacaxis” ou vira-latas. **Como resultado dessas análises, poderão ser formuladas as seguintes estratégias:** melhorar a participação de mercado dos pontos de interrogação para transformá-los em estrelas; manter ou ampliar a participação de mercado das vacas leiteiras; colheita ou exploração máxima das vacas leiteiras no curto prazo; e vender ou liquidar os negócios vira-latas e/ou pontos de interrogação.

Matriz GE

A Matriz GE foi desenvolvida pela *General Electric* com o auxílio da Empresa de Consultoria *McKinsey* e trabalha com três dimensões (Figura 4): os círculos representam o tamanho atual do mercado para o negócio, produto ou serviço, e a parte sombreada dos círculos representa a participação de mercado da organização analisada; o eixo vertical indica a posição competitiva da organização ou os pontos fortes do negócio; o eixo horizontal indica a atratividade do mercado. A atratividade do mercado pode ser em função do potencial de crescimento, da margem que o negócio possibilita, tamanho do mercado, etc.

De acordo com o posicionamento dos negócios e sua representatividade para a organização, conforme Certo e Peter (2005), **deverão ser desenvolvidas três possibilidades estratégicas:** investir ou crescer; investir seletivamente; desinvestir ou encolher.

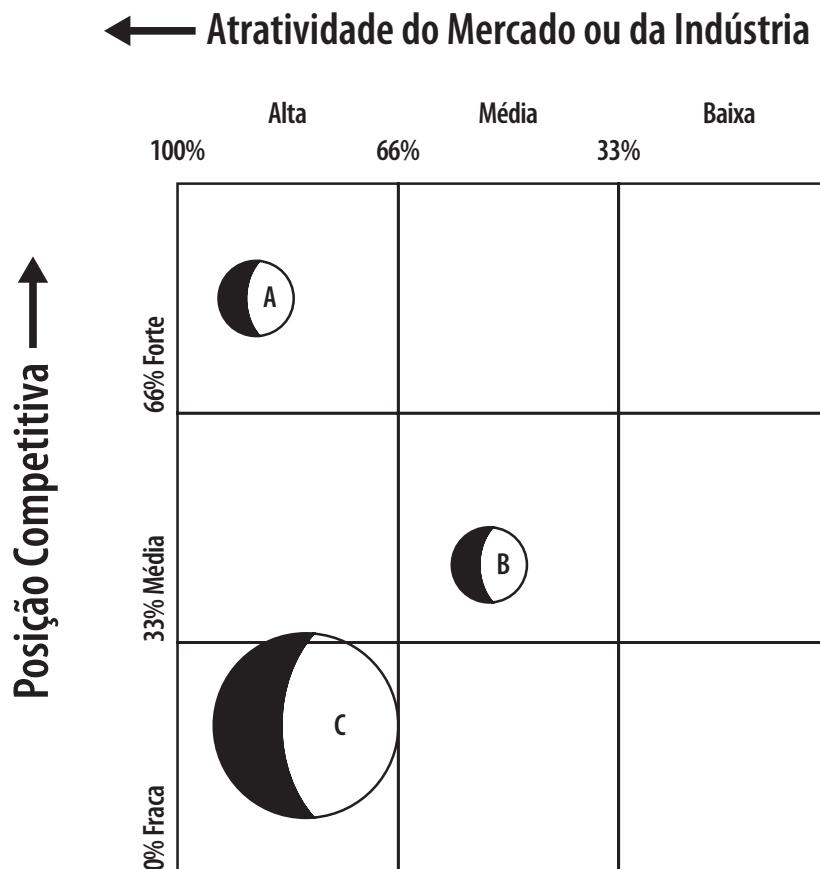


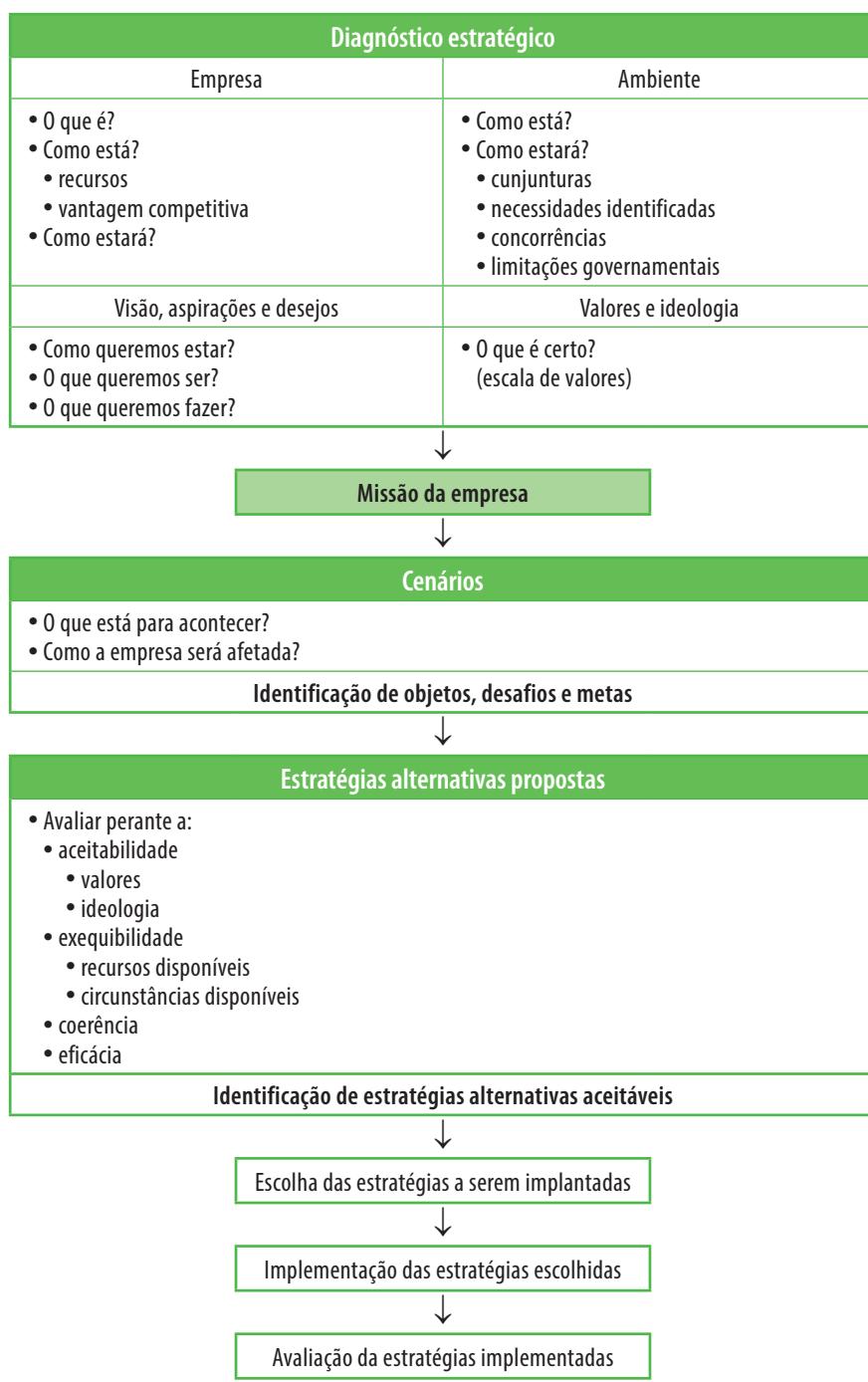
Figura 3. Matriz GE

Fonte: Adaptado de Certo e Peter, 2005

Os modelos de carteira de negócios são ferramentas de análise que possibilitam uma compreensão mais fácil do posicionamento atual da organização, pois apresentam graficamente a situação da organização e suas possibilidades. Elas ajudam na formulação das estratégias mais adequadas para a empresa.

Nesse momento, cabe ressaltarmos que a formulação das estratégias deve ter como base os objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa. Ademais, a realidade da situação presente e análise futura da organização deve partir do diagnóstico que, estrategicamente, considera a visão, os valores, a missão e os propósitos da organização. Portanto, todos esses elementos decorrem da gestão estratégica do negócio. Nesse sentido, vale a pena apresentar um esquema de formulação de estratégias nas empresas elaborado por Oliveira (2015).

Tabela 2. Esquema de formulação de estratégias nas empresas



Fonte: Oliveira (2015, p. 217)

O esquema apresentado na figura acima pode fazer parte do pensamento estratégico, haja vista que este contempla todo o processo de formulação de estratégias nas empresas. Ademais, a aplicação desse esquema e a compreensão sobre os tipos básicos de estratégias nos permitem refletir sobre algumas estratégias que se implementadas de acordo com a situação, no momento certo e pela pessoa certa, resultam em vantagens competitivas, seja numa situação de sobrevivência, de manutenção ou de crescimento dos negócios.

E para melhor elucidarmos esse desfecho, destacamos as considerações de Oliveira (2015) a respeito:

Com base em um processo estruturado as empresas podem consolidar algumas estratégias, tais como os exemplos apresentados a seguir:

- aumentar a participação de mercado (a qual pode estar sustentada pela vantagem competitiva de preço baixo, o qual pode ser resultante de alta produtividade com rápidos ciclos de produção e elevado retorno sobre o patrimônio);
- utilizar tecnologia moderna e inovadora, própria ou não;
- desenvolver otimizados canais de distribuição;
- ingressar em segmentos de mercado adjacentes aos atuais;
- abrir novos mercados para os produtos e serviços existentes; e
- aumentar o poder relativo da empresa no mercado já existente (por meio da aquisição de outras empresas, de alianças estratégicas ou de integração vertical). (OLIVEIRA, 2015, p. 216).

Contudo, a escolha da estratégia pode consolidar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Cabe ao gestor conhecer muito bem o ambiente interno e externo da sua organização, refletindo estrategicamente sobre suas fragilidades e forças, bem como sobre as ameaças, a fim de neutralizá-las ou, ainda, transformá-las em oportunidades para o seu negócio. Além disso, podemos observar que o processo de formulação de estratégias contempla criatividade, conhecimento profundo sobre os negócios e coragem para tomar decisões. A formulação de uma estratégia deve considerar o inventário dos recursos disponíveis, a utilização dos recursos e a especificação dos recursos não disponíveis internamente, mas que precisam ser adquiridos (OLIVEIRA, 2015).

Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização de cada um dos objetivos propostos, ou seja, se o objetivo é chegar a uma ilha e não se dispõe de nenhum barco, é preciso encontrar alternativas para que isso ocorra: alugando, comprando ou fretando um barco, navio, avião ou helicóptero, ou propondo-se a realizar trabalhos de limpeza no navio em troca da passagem, ou, ainda, construindo uma jangada, ou, se possível, ir nadando. Finalmente, pode-se afirmar que a melhor maneira de formular uma estratégia eficaz é o executivo fazer perguntas certas para o assunto em questão e ter respostas certas. (OLIVEIRA, 2015, p. 218).



Em Síntese

Para obter sucesso no processo de formulação de estratégias, devemos conhecer a fundo a organização, bem como o mercado e todas as possíveis relações existentes entre eles. Nesse sentido, que tal fazer uma pausa para conhecer uma empresa que, ao longo de sua trajetória, adotou várias estratégias para ampliar seus negócios?! Temos certeza de que valerá a pena!

Leia o estudo de caso da indicação abaixo:

MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Therezinha. **Estratégias: formulação, implantação e avaliação.** São Paulo: Saraiva, 2009, p. 44 – 48.

Formulação de Estratégias de Negócios

“Formular estratégias de negócios envolve a tomada de decisão em nível de divisão ou unidade” (CERTO; PETER, 2005, p. 84). O ideal é que as estratégias nesse nível estejam em consonância com as de nível organizacional. Para Porter (1986), são três as abordagens estratégicas genéricas no nível organizacional: **a liderança no custo total; diferenciação; e enfoque.**

A **liderança no custo total** deve buscar a redução dos custos de produção de forma que a empresa passe a ter os custos mais baixos de sua indústria. Isso não quer dizer que outros aspectos organizacionais, como atendimento e assistência aos clientes e qualidade, devam ser ignorados.

A **estratégia de diferenciação** busca “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p. 51). A empresa que adota esta estratégia deve, permanentemente, desenvolver meios de diferenciar o seu produto ou serviço para que seja sempre percebida por este aspecto.

A **estratégia de enfoque**, segundo Porter (1986, p. 52):

Repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

As estratégias competitivas genéricas propostas por Porter se baseiam na análise das cinco forças da indústria: rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaças de novos entrantes e ameaça de substitutos.

Essa abordagem de formulação das estratégias está diretamente relacionada ao modelo de organização industrial (I/O), que considera os fatores externos como predominantes nas ações estratégicas da organização. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 12), “este modelo diz que a indústria na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações”.

Uma outra abordagem de formulação das estratégias é o modelo baseado em recursos (RBV), que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 15), “pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacitações. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa”. Nessa abordagem, a ferramenta de análise a ser utilizada para a identificação dos recursos e capacitações que poderão fazer a diferença para a organização é o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização).

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 67), o valor é definido em função do recurso ou da capacidade de permitir “que uma empresa explore uma oportunidade ambiental ou neutralize uma ameaça do ambiente”. A raridade é definida em função de o recurso ser “controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes”. A imitabilidade é definida pela dificuldade e custo necessário para obter ou desenvolver o recurso. A organização é medida pelo quanto as “políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar”.

A identificação dos componentes da organização que criam valor é a análise da cadeia de valor de Porter (Figura 4).



Figura 4. Cadeia de valor

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 82), “a cadeia de valor é um modelo que as empresas utilizam para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócio escolhido”.

A cadeia de valor é dividida em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que estão diretamente ligadas ao processo de entrega de valor, seja através de um produto ou de um serviço. As atividades de apoio são as que dão suporte às atividades primárias.

A análise deverá compreender tanto as atividades primárias quanto as atividades de apoio, buscando identificar o potencial de criação de valor dessas atividades.

Formulação de Estratégias Funcionais

Definidas as estratégias que atendem aos objetivos gerais da organização, devemos passar à formulação das estratégias necessárias aos objetivos das áreas funcionais. Essa formulação deverá ser coordenada pelos executivos responsáveis por essas áreas funcionais, contando com a participação de todos os colaboradores dessas áreas.

Convém lembrarmos que essas estratégias deverão estar alinhadas às estratégias dos níveis corporativo e organizacional, devendo os executivos responsáveis pelas áreas funcionais cuidar para que haja consistência interna – entre as estratégias da própria área, e externa – entre as estratégias da área e as das demais áreas da organização.

Para o desenvolvimento das estratégias funcionais, cada área deverá desenvolver a atualização da análise ambiental frente às estratégias corporativa e organizacional e, ainda, frente aos objetivos anteriormente estabelecidos para a sua área.

Varia de empresa para empresa a forma como estão divididas as atividades em áreas funcionais, assim como também pode haver variação na denominação das áreas funcionais. Além disso, dependendo do porte da organização, atividades que estão distribuídas em mais de uma área funcional poderão estar agregadas e as microempresas e as pequenas empresas nem apresentarão esse tipo de divisão funcional formal.

No caso das microempresas e das pequenas empresas, as estratégias funcionais, que serão formuladas tão logo seja concluída a formulação das estratégias funcionais, ficarão a cargo do proprietário do negócio e seus colaboradores.

No caso das organizações estruturadas, iremos encontrar, pelo menos, as seguintes atividades funcionais: recursos humanos, operações, marketing (comercialização), administração e finanças.

Recursos Humanos: as atividades funcionais da área responsável pelas atividades de gestão dos recursos humanos na organização são: contratar, capacitar, manter

as pessoas que atendam às características das funções a serem desenvolvidas na organização e desligar as que não atendem; desenvolver o plano de incentivo e plano de carreira; avaliar funções; e promover a segurança do trabalho. Deve também colaborar com os demais gestores funcionais na identificação das competências necessárias para o melhor desempenho das atividades.

Operações: as atividades da área de operações envolvem a produção dos produtos e/ou serviços da organização. Custos, eficiência operacional e tecnologias de produção são algumas das preocupações estratégicas dessa área.

Marketing: identificação das necessidades do mercado-alvo e desenvolvimento do *mix* de *marketing* são as principais atividades da área de *marketing*. Definição do produto, preço, promoção e as formas de disponibilização aos clientes constituem o objeto das estratégias dessa área. Quase todas as ferramentas de análise utilizadas nos níveis corporativo e organizacional podem, e devem, ser utilizadas pela área de *marketing*: Matriz de Produtos/Mercado de Ansoff; Matriz BCG; Matriz GE; etc.

Administração e Finanças: a gestão dos recursos materiais, compras e a gestão dos recursos financeiros compõem as atividades dessa área. As relações com fornecedores e seu desenvolvimento, a saúde e capacidade financeira constituem suas principais preocupações estratégicas.

Definidas as estratégias funcionais, a etapa seguinte é a da definição das estratégias operacionais, atendendo aos objetivos operacionais. Da mesma forma que nos níveis anteriores, deve-se desenvolver uma atualização das análises e formular estratégias que atendam à premissa de consistência interna e externa.

Finalmente, o último nível de formulação de estratégia, o nível individual, pode ser desenvolvido. As premissas já estão dadas e, nesse momento, cada um dos colaboradores deverá identificar o seu papel, a sua contribuição para o sucesso da organização da qual faz parte.

Restrições e Critérios de Seleção na Formulação de Estratégias

Nem sempre as organizações, em virtude de suas características particulares, irão permitir a liberdade total na formulação das estratégias; sempre existirão restrições que devem ser observadas pelos seus responsáveis quando da identificação e desenvolvimento das estratégias organizacionais. Certo e Peter (2005) apresentam como principais restrições: disponibilidade de recursos financeiros; atitude frente ao risco; competências organizacionais; relações entre os canais; retaliações da concorrência.

A disponibilização de recursos financeiros é, em todas as organizações, um importante fator restritivo aos desejos e sonhos de seus executivos. Nunca haverá recursos suficientes para tudo o que se deseja realizar. Dessa forma, a seleção das estratégias deve ser muito bem elaborada para que os objetivos estabelecidos possam ter alguma garantia de serem atingidos. Além do problema da escassez dos recursos financeiros, existe ainda o problema das prioridades e dos conflitos de interesses presentes em qualquer organização.

A cultura organizacional define quais os níveis aceitáveis de risco que a organização pode ou deve aceitar. Esses níveis aceitáveis de risco irão condicionar a atitude dos executivos em relação aos riscos inerentes à atividade de formulação de estratégias.

As competências necessárias ao desenvolvimento das estratégias poderão não estar disponíveis na organização e, muitas vezes, o desenvolvimento dessas competências, ou a sua incorporação à organização, não seja possível no tempo necessário ao desenvolvimento da estratégia, por diversas razões: custo, reservas legais (patentes), desenvolvimento tecnológico etc. Assim, é necessária a análise das competências existentes na organização, ou passíveis de serem desenvolvidas, antes da definição das estratégias que serão adotadas.

Muitas estratégias não podem ser desenvolvidas em função da impossibilidade de desenvolvimento de fornecedores ou de novos canais de distribuição, seja por indisponibilidade ou interesse de organizações para o desenvolvimento desse papel, ou em função de gerar conflitos irreconciliáveis com os atuais canais ou fornecedores, o que prejudicaria o andamento normal da organização. Essa é uma restrição importante à formulação das estratégias organizacionais.

Da mesma forma, é preciso analisar se as estratégias que se pretende adotar não irão provocar, nos concorrentes, reações que poderão vir a prejudicar a continuidade dos planos da organização ou, ainda, tornar a operação custosa demais.

Além dessas restrições, outras irão condicionar o desenvolvimento das estratégias nas organizações e, além disso, deve-se observar alguns critérios para o processo de formulação das estratégias organizacionais. David Aaker (apud CERTO e PETER, 2005, p. 93) apresenta os seguintes critérios que devem ser observados no desenvolvimento das estratégias organizacionais:

Correspondência com o ambiente externo; Envolvimento com uma vantagem competitiva sustentável; Consistência com outras estratégias da organização; Flexibilidade adequada para a organização; Conformidade com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo; Organização factível. (DAVID AAKER apud CERTO; PETER, 2005, p. 93).

Como podemos observar, todos esses critérios foram anteriormente indicados. Porém, consideramos importante destacá-los para que não haja possibilidade de serem esquecidos. A gestão estratégica de negócio está relacionada a um processo contínuo e, sobretudo, se estabelece num contexto dinâmico, para cumprir uma intenção de futuro para a organização. “Envolve três etapas: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia (SERRA et al., 2002 apud MUSSI, 2009, p. 55). Este último aspecto, também de suma importância, será apresentado oportunamente em outra unidade de estudo.

Que tal ampliar seus conhecimentos sobre o tema que discutimos hoje a partir dos materiais complementares e retomando os conceitos principais trazidos nas videoaulas?

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Sites

Formulação de Estratégias

Com base em diversos autores renomados sobre o tema “**Formulação de estratégias**”, o artigo traz informações bastante relevantes para ampliar a discussão do que propusemos nessa unidade de conteúdo.

Artigo: SILVA, Ricardo da. **Formulação de estratégias**.

<https://goo.gl/qH2C50>

A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é igual

BARBOSA, Francisco; GONÇALVES, Raquel; VIANA, Ricardo;. A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é igual. REVISTA REUNA, Belo Horizonte, Editorial Vol 13, Nº 3, 2008 Setembro - Dezembro, p. 27-39.

<https://goo.gl/KDT17e>

Livros

Processos Estratégicos

Para buscar novos conhecimentos acerca do tema dessa unidade, recomendamos que você leia o capítulo “**Processos estratégicos**” do livro indicado abaixo.

Leitura indicada: MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Therezinha. Estratégias: formulação, implantação e avaliação. São Paulo: Saraiva, 2009.

Filmes

Monstros SA

Muitas vezes a ficção imita a vida e vice-versa. Que tal refletir um pouco sobre o tema de forma bastante descontraída?

O filme demonstra a necessidade de reorganização da empresa, além de mostrar como é possível superar dificuldades e mudar o rumo dos negócios se enxergarmos oportunidades e formularmos as melhores estratégias, de acordo com a situação da empresa.

Referências

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Therezinha. **Estratégias: formulação, implantação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33^a edição. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTR, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional