

A close-up photograph of a person's hands in a dark suit, holding a black pencil over a document. The document features a bar chart with blue bars, a pie chart, and several tables with numerical data. The background is blurred, showing more of the document and the person's arm. A large, stylized purple wave graphic curves across the bottom half of the image, partially obscuring the document.

# Planejamento estratégico



# **Planejamento estratégico**

Luiz Fernando Gomes Pinto

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva  
Camila Cardoso Rotella  
Emanuel Santana  
Alberto S. Santana  
Regina Cláudia da Silva Fiorin  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé

**Parecerista**

Grasiele Aparecida Lourenço

**Editoração**

Emanuel Santana  
Cristiane Lisandra Danna  
André Augusto de Andrade Ramos  
Daniel Roggeri Rosa  
Adilson Braga Fontes  
Diogo Ribeiro Garcia  
eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

P659p Pinto, Luiz Fernando Gomes  
Planejamento estratégico / Luiz Fernando Gomes Pinto.  
– Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.  
228 p.

ISBN 978-85-8482-442-7

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento  
empresarial. 3. Administração de empresas. I. Título.

CDD 658.4

---

2016

Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 — Londrina — PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   Estratégia empresarial</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Evolução do conceito de estratégia. Principais escolas e pensadores de estratégia	9
Seção 1.2 - Níveis de estratégia na organização	21
Seção 1.3 - Processo do planejamento estratégico	33
Seção 1.4 - Diretrizes estratégicas: missão, visão, valores	45
<b>Unidade 2   Análise e diagnóstico do ambiente e objetivos organizacionais</b>	<b>57</b>
Seção 2.1 - Análise do ambiente geral e do setor	59
Seção 2.2 - Análise do ambiente interno	73
Seção 2.3 - Diagnóstico dos ambientes externo e interno. Definição de cenários	85
Seção 2.4 - Definição dos objetivos organizacionais	97
<b>Unidade 3   Formulação da estratégia e posicionamento</b>	<b>113</b>
Seção 3.1 - Estratégias genéricas	115
Seção 3.2 - Estratégias competitivas	125
Seção 3.3 - Estratégias de inovação e características estruturais da inovação	137
Seção 3.4 - Estratégias baseadas no conhecimento e <i>learning organization</i>	149
<b>Unidade 4   Implementação e controle do planejamento estratégico</b>	<b>163</b>
Seção 4.1 - A estrutura e a cultura organizacional na implementação da estratégia	165
Seção 4.2 - Plano de ação e comunicação	179
Seção 4.3 - <i>Balanced scorecard</i>	195
Seção 4.4 - Mapa estratégico	207



# Palavras do autor

Seja bem-vindo a disciplina Planejamento Estratégico. Muito provavelmente você já usou a palavra estratégia para definir as ações que teria que realizar para alcançar algum objetivo pessoal. Da mesma forma, as organizações também têm que estabelecer as ações que terão de realizar para atingir seus objetivos a médio ou longo prazo. O Planejamento Estratégico é a forma sistematizada que as organizações, em especial as grandes, utilizam para estabelecer seus objetivos e os respectivos meios que utilizará para alcançá-los. É uma habilidade fundamental para o sucesso das organizações frente às incertezas e o dinamismo dos mercados atuais.

Ao longo das unidades de ensino desta disciplina você conhecerá cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico. Na unidade 1, você conhecerá alguns conceitos fundamentais, como criação de valor e vantagem competitiva, e as etapas do processo de planejamento estratégico. Na unidade 2, compreenderá como aplicar alguns modelos de análise dos ambientes externo e interno, assim como diagnosticar quais desses fatores externos afetam mais diretamente a organização. Na unidade 3, conhecerá os principais tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações e os posicionamentos estratégicos que elas podem adotar para poderem criar maior valor e obterem vantagem competitiva, ou seja, para poderem ter um desempenho superior ao de seus concorrentes. Por fim, na unidade 4 você verá como implementar e controlar o Planejamento Estratégico na organização.

Para que você possa atingir seu objetivo de ter um bom aprendizado nesta disciplina é muito importante que adote a estratégia de regularidade de autoestudo, isto é, de ler previamente as Webaulas e o Livro Didático e que reflita sobre as situações-problemas, para que possa discutir o tema com o professor e seus colegas!

Estou certo que com tais medidas, ao final da disciplina, você terá desenvolvido uma visão estratégica que fará a diferença no mercado de trabalho. Bons estudos!



# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## Convite ao estudo

Olá, estudante!

Esta é a primeira unidade de ensino de Planejamento Estratégico, na qual estudaremos o tema Estratégia Empresarial que, além de importante para sua carreira, está presente em nosso dia a dia. Aliás, você já percebeu como é usual os comentaristas esportivos discutirem as estratégias dos técnicos, ou seja, quais medidas estão tomando para que seu time vença um campeonato? Nas organizações, por exemplo, os diretores também discutem e definem estratégias que serão adotadas para que a empresa alcance seus objetivos organizacionais.

E você? Se sente preparado para tomar decisões estratégicas? Se ainda não, não se preocupe, porque ao longo desta unidade curricular vamos ajudá-lo a desenvolver a competência para elaborar e administrar o Planejamento Estratégico de uma organização.

Para desenvolver as competências previstas nesta unidade de ensino, na seção 1.1 você conhecerá o contexto em que se deu o surgimento da estratégia nas organizações. Na seção 1.2 saberá como se aplica a estratégia em cada um dos três níveis de uma organização: corporativo (no caso de empresas que atuam em mais de um tipo de negócio), unidade de negócios e funcional, isto é, nos departamentos da empresa, como *Marketing*, *Finanças* etc. Na seção 1.3 você verá cada uma das etapas que compõem o processo de elaboração do planejamento estratégico em uma organização. Por último, na seção 1.4, conhecerá as diretrizes estratégicas de uma organização, ou seja, sua missão, visão e valores, aspectos que caracterizam a essência de uma organização e que servem de parâmetro para estabelecer seus objetivos e estratégias.

E para aplicar de forma prática os conteúdos estudados ao longo das seções desta primeira unidade, você será desafiado a resolver uma série de situações

que envolvem a estratégia empresarial. Para isso, vamos “mergulhar” no setor de autoserviços, composto basicamente por hipermercados (até 90 caixas e cerca de 35.000 itens), supermercados (de 7 a 20 caixas e cerca de 9.000 itens) e mercearias (até de 2 caixas). Os supermercados surgiram no Brasil em 1953, e a partir de então conquistaram o lugar ocupado pelas mercearias e não pararam de crescer.

Curioso para dar início aos seus estudos? Então, vamos lá! Dedique-se aos seus estudos nesta unidade e prepare-se para os desafios que vêm pela frente!

# Seção 1.1

## Evolução do conceito de estratégia - principais escolas e pensadores de estratégia

### Diálogo aberto

Olá, estudante!

Nesta primeira seção, vamos dialogar sobre a evolução do conceito de estratégia, as principais escolas e pensadores de estratégia. Mas o que é mesmo estratégia? Basicamente, é a forma como pretendemos atingir nossos objetivos. Você sabia que o conceito de estratégia foi aplicado primeiramente no exército? Isso mesmo, a estratégia era uma ferramenta muito utilizada pelos generais para definir os meios que utilizariam para alcançar seu objetivo de derrotar os exércitos inimigos. Já nas organizações, a estratégia começou a ser aplicada somente após a Segunda Revolução Industrial, com o surgimento do mercado de massa e o aparecimento da grande empresa. Em razão de seu tamanho maior, a grande empresa pode influenciar a seu favor o ambiente competitivo do setor em que atua, ou seja, passou a criar condições que permitissem que tivesse alguma vantagem ao competir com os concorrentes. Aliás, cabe aqui uma explicação, um setor é o conjunto de empresas, estas realizam atividades econômicas semelhante e competem entre si. Mas, vamos continuar nosso estudo retomando a situação do setor de autosserviços.

No Brasil, principalmente a partir da década de 1990, intensificou-se o processo de aquisição das redes de supermercados regionais por grandes redes de supermercados e hipermercados de atuação nacional, como o Grupo Pão de Açúcar (dono das bandeiras Extra e Pão de Açúcar), Carrefour e Wal-Mart.

A aquisição das redes regionais de supermercados pelas grandes redes nacionais levou à concentração do setor, ou seja, as cinco maiores empresas representam ao redor de 60% das vendas de todo o setor de supermercados e permitiu que as grandes redes obtivessem incrementos consideráveis no lucro. As grandes redes conseguiram ter custos mais baixos em relação aos supermercados menores, por meio da redução de despesas e, principalmente, da redução dos custos com aquisição de mercadorias, obtida basicamente em função da sua força de negociação com os fornecedores. Os pequenos supermercados e mercearias de bairro não foram tão afetados pela concorrência das grandes redes, em parte pela sua localização, mas também porque agregaram alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e em alguns casos, a venda fiada por meio da caderneta. Vamos, então, ao seu primeiro desafio:

Imagine que você está fazendo um estudo para uma empresa do setor de autosserviços e quer entender os movimentos estratégicos realizados pelas empresas que atuam nesse setor. Com base nas informações disponibilizadas sobre o setor de autosserviço, identifique qual foi a estratégia adotada pelas grandes redes nacionais para atingir seu objetivo de aumentar sua lucratividade. De acordo com a perspectiva, com base em recursos, sinalize qual a capacidade interna das grandes redes que conferem a elas um desempenho superior ao das redes menores e regionais. Com base na perspectiva da economia industrial, verifique qual a vantagem competitiva das grandes redes em relação as redes menores, ou seja, o que elas conseguem oferecer de diferente aos consumidores em comparação às redes menores? Para resolver esses desafios é fundamental que você conheça muito bem os conceitos de objetivo, estratégia e vantagem competitiva, assim como as perspectivas estratégicas. Convido-o, então, a começar o estudo sobre estratégia empresarial e conhecer melhor o que é estratégia e os demais conceitos. Bons estudos!

### Não pode faltar

Vamos começar nosso estudo abordando a evolução do conceito de estratégia. Mas, antes de falarmos sobre estratégia, é importante sabermos que há uma relação direta entre objetivo e estratégia. Os objetivos representam os fins que se quer alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Por exemplo, imagine que um time de futebol estabeleceu o objetivo de ganhar o campeonato. O que esse time fará para alcançar esse objetivo? Essa será a sua estratégia! Ele poderá, por exemplo, contratar novos jogadores com habilidades complementares a dos jogadores atuais, contratar um novo técnico, desenvolver novas formas de treinamento, melhorar a capacitação física dos jogadores. Enfim, esse time definirá quais medidas tomará para atingir seu objetivo de ser campeão do campeonato.

Figura 1.1 | Objetivo *versus* estratégias



Fonte: Isotckphoto



### Assimile

Os conceitos de objetivo e estratégia estão diretamente relacionados. As organizações primeiramente definem seus objetivos a médio e longo prazo. Depois definem suas estratégias, isto é, de que maneira alcançarão seus objetivos.

O termo estratégia foi primeiramente utilizado no contexto militar e somente na segunda Revolução Industrial é que foi aplicado pelas organizações. No contexto organizacional, a definição de Estratégia está associada a como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo.



### Vocabulário

A etimologia, isto é, a origem da palavra “estratégia” remonta aos antigos gregos que usavam a palavra *strategos* (de *stratos*, “exército”, e *ago*, “comando”) para designar o comandante chefe-militar.

Até o final da primeira Revolução Industrial (1760 a 1850) predominava a pequena empresa familiar como forma de organizar a produção ainda pouco mecanizada.

Na segunda Revolução Industrial, a partir da metade final do século XIX, houve um incremento significativo da capacidade de produção com o uso da energia elétrica e do petróleo. O aumento da capacidade de produção associado ao surgimento do trem e do navio a vapor e posteriormente do automóvel contribuíram para a formação dos mercados de massa, ou seja, a ampliação dos mercados para além dos limites das cidades onde as pequenas empresas familiares estavam instaladas.



### Saiba mais

No Brasil, o surgimento da grande empresa se deu somente a partir de meados do século XX, com o surgimento da indústria de base, em especial a siderúrgica, iniciada no Governo de Getúlio Vargas. E posteriormente, no governo de Juscelino Kubitschek, houve o desenvolvimento da indústria de bens de consumo duráveis, por meio do incentivo às grandes multinacionais a se instalarem no Brasil, como, por exemplo, a Volkswagen, que iniciou sua operação no dia 23 de março de 1953, na cidade de São Paulo.

Figura 1.2 | Linha de montagem do Fusca da Volkswagen



Fonte: Volkswagen (2015).

A ampliação dos mercados levou ao desenvolvimento das grandes empresas e, conseqüentemente, a concentração industrial, que permitiu a essas empresas o controle desses mercados. Foi nesse contexto que se deu o surgimento da estratégia como forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo e econômico.



### Pesquise mais

Para reforçar seus conhecimentos sobre Estratégia Empresarial, acesse o artigo "Estratégia empresarial: construindo estratégia para vencer no mercado competitivo", em especial as páginas 649 e 650, que abordam o conceito de Estratégia Empresarial.

RENÓ, Bruno de O.; QUADROS, Rafael de S. Q.; KROM, Valdevino. **Estratégia empresarial**: construindo estratégia para vencer no mercado competitivo. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

Um outro conceito que está relacionado diretamente à estratégia é o de vantagem competitiva, que pode ser definida como o resultado de uma determinada organização fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores e outros grupos de interesse na empresa, isto é, *stakeholders*. A criação de valor, tanto para os consumidores como para os acionistas e *stakeholders*,

se dá pela satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores. Portanto, para que uma empresa possa criar maior valor que seus concorrentes, ela deve atender de forma superior as necessidades e desejos de seus consumidores.

Figura 1.3 | Vantagem competitiva



Fonte: Istockphotos

Um exemplo que ilustra o conceito de vantagem competitiva, no sentido de atender de forma superior as necessidades e desejos de seus consumidores, é o da General Motors de 1923 a 1946, elaborada por Alfred Sloan, executivo chefe da empresa na época. Ele concebeu uma estratégia de sucesso na percepção das forças e fraquezas do principal concorrente da empresa, a Ford Motor Company. Alfred Sloan identificou que a força da Ford era a sua capacidade de produzir os calhambeques, em especial o modelo T, a um custo muito competitivo, por meio da linha de produção, inventada pelo próprio Henry Ford. Para produzir a custos baixos, a Ford produzia todos os calhambeques na cor preta e não lançava novos modelos anualmente. Alfred Sloan verificou também que os consumidores estavam interessados em veículos coloridos e no lançamento de novos modelos. A partir dessa constatação, a General Motors adotou a estratégia de produzir veículos coloridos e que eram renovados periodicamente.

Agora que já conhecemos a evolução do conceito de estratégia, vamos conhecer as principais escolas de estratégia e os principais pensadores de cada uma delas, apresentando três perspectivas de estratégia que englobam as várias formas de se pensar estratégia.

O pensar de forma estratégica, no sentido de se definir os meios para se alcançar determinado objetivo, certamente já ocorria antes da segunda Revolução Industrial. Porém, o pensamento estratégico de forma sistematizada, como ocorre atualmente nas organizações, passou a ocorrer somente após o aparecimento das grandes empresas.

Quadro 1.1 | Perspectivas estratégicas

Perspectiva Estratégica	Modelo	Geração de vantagem competitiva
Economia Industrial	Modelo das Cinco Forças.	A criação de valor se dá pela definição de um posicionamento único da empresa, com base nas forças mais relevantes do ambiente externo que moldam a estrutura do setor.
Baseada em Recursos	Modelo da Visão Baseada em Recursos.	A criação de valor está associada às competências essenciais, isto é, aos recursos e capacidades internas que conferem à organização um desempenho superior à dos concorrentes.
Capital Humano e Intelectual	Capital Humano e Intelectual.	A criação de valor está diretamente associada às pessoas e ao conhecimento, responsáveis pelo desempenho superior de uma organização.

Fonte: O autor (2015).

O pensamento estratégico nas organizações vem evoluindo desde seu surgimento e, de acordo com Kluyver e Pearce II (2010, p. 2) “saiu de uma perspectiva da economia industrial, passando por uma perspectiva baseada em recursos e chegando a uma perspectiva de capital humano e intelectual”.

A perspectiva da economia industrial considera a estratégia como uma maneira de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Um dos modelos associados a essa perspectiva é o Modelo de Análise da Indústria, ou Modelo das Cinco Forças, de Michael Porter, elaborado na década de 1980. De acordo com esse modelo, que conheceremos mais detalhadamente nas próximas unidades, as forças ambientais moldam a estrutura de um setor, que determina a médio e longo prazo o seu nível de competição e de rentabilidade, isto é, os ganhos obtidos em relação ao total de dinheiro investido pela empresa. Portanto, a partir da análise dessas forças ambientais as empresas podem identificar os setores mais atraentes para entrarem ou para encontrarem uma posição dentro desse setor em que possam capturar maior valor econômico, ou seja, que possam obter vantagem competitiva ao fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes. Para que uma empresa possa criar maior valor que seus concorrentes, deve haver alguma diferença entre a oferta dessa empresa e a de seus concorrentes: ou porque os consumidores preferem os produtos dessa empresa e estão dispostos a pagar mais por eles; ou porque há uma vantagem de custo nos produtos dessa empresa frente à dos concorrentes.



### Faça você mesmo

Segundo a perspectiva estratégica da economia industrial, para que uma empresa possa criar maior valor que seus concorrentes, elas devem identificar uma posição dentro desse setor em que possam capturar maior valor econômico. Tome como referência o setor de celulares e smartphones da Apple, e avalie qual dos dois aspectos a seguir faz com que os consumidores prefiram a Apple em relação aos seus concorrentes:

- Porque os produtos da Apple apresentam uma diferença em relação aos dos concorrentes que os consumidores valorizam e estão dispostos a pagar mais por eles;
- Ou porque há uma vantagem de custo nos produtos da Apple frente à dos concorrentes.

A perspectiva da estratégia baseada em recursos, ao invés de associar a vantagem competitiva de uma empresa ao ambiente externo, considera que suas competências essenciais, isto é, os seus recursos e capacidades internas é que proporcionam à empresa um desempenho superior em relação aos concorrentes e, conseqüentemente, geram vantagem competitiva. Portanto, é por meio das suas competências essenciais que as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valor aos clientes. Um dos principais pensadores dessa perspectiva é a pesquisadora Edith Penrose, que em 1959 fez um estudo para explicar o desempenho econômico das firmas (empresas) a partir de fatores competitivos internos da organização, isto é, os recursos e as capacidades distintivas à disposição da empresa para gerar vantagens competitivas. Nas unidades a seguir conheceremos mais detalhadamente o modelo da Visão Baseada em Recursos (ou RBV – *Resource Based View*, em inglês) e estudaremos como identificar as competências essenciais de uma empresa e como elas geram vantagem competitiva.



### Refleta

Com base na perspectiva da estratégia baseada em recursos, tome novamente como referência a Apple e procure identificar qual a sua capacidade interna que proporciona desenvolver celulares melhores que seus concorrentes. Uma dica: a inovação é o resultado dessa capacidade interna.

A perspectiva do foco no capital humano e intelectual é uma derivação da perspectiva baseada em recursos, mas considera que as estratégias baseadas em competências dependem diretamente de pessoas e conhecimento, sobretudo em uma economia baseada no conhecimento. Esta perspectiva, portanto, também associa a criação de valor ao ambiente interno da organização, que se dá pelo desempenho superior gerado pelo capital humano e intelectual. Vale destacar, que essa perspectiva se baseia em estudos de Thomas Stewart, a partir de 1990, sobre o poder do conhecimento e do capital humano nas empresas.

Nas próximas seções, retomaremos essas perspectivas estratégicas de forma mais aplicada, como uma das ferramentas usadas para a análise e diagnóstico do planejamento estratégico.



### Exemplificando

Retomando a sua reflexão sobre a marca Iphone, vamos aplicar os conceitos aprendidos sobre as perspectivas estratégicas. Um dos fatores que leva os consumidores a comprarem a marca Iphone é o nível de inovação dos seus produtos. Se analisarmos a inovação sob a perspectiva estratégica da economia industrial podemos fazer a leitura de que a forma encontrada pela empresa para estabelecer um posicionamento único no mercado foi se diferenciar dos concorrentes por meio da inovação e, com isso, criar valor para os consumidores.

Sob a perspectiva estratégica baseada em recursos, podemos entender que a competência essencial da Apple está em desenvolver produtos inovadores. Com um enfoque muito similar, pode-se dizer que sob a ótica estratégica do capital humano e intelectual, é a equipe de funcionários da Apple, em especial a de Pesquisa e Desenvolvimento, que gerou conhecimento ao longo dos anos que permite a Apple desenvolver continuamente aparelhos inovadores.

Finalizamos este estudo inicial sobre estratégia empresarial. Preparado para aplicar os conhecimentos aprendidos? Então vamos lá!

### Sem medo de errar

Chegou o momento de aplicar seus conhecimentos, entendendo os movimentos estratégicos realizados pelas empresas do setor de autosserviços. Vamos refletir sobre os desafios desta seção?

O primeiro desafio se refere a estratégia adotada pelas grandes redes de atuação nacional para atingir seu objetivo de aumentar sua lucratividade. Para isso, considere como referência as informações disponibilizadas em “Diálogo aberto” sobre o setor de autosserviço. Para a resolução do desafio, é fundamental lembrar o conceito de estratégia, ou seja, definir qual foi a medida adotada por essas empresas para se alcançar o objetivo de aumentar seu lucro.

O segundo desafio enfoca a perspectiva com base em recursos e aborda qual a capacidade interna das grandes redes que conferem a elas um desempenho superior ao das redes menores e regionais. Retomando a perspectiva baseada em recursos, vemos que a criação de valor está associada às competências essenciais, isto é, aos recursos e capacidades internas que conferem à organização um desempenho superior ao dos concorrentes. Para definir qual a competência interna das grandes redes, avalie o que elas conseguem fazer melhor que as redes menores e que faz com que elas tenham lucros maiores, essa é sua competência interna. Uma dica é verificar como as grandes redes conseguem reduzir seus custos.



### Lembre-se

Para que uma empresa possa obter vantagem competitiva e, conseqüentemente, apresentar uma lucratividade maior que seus concorrentes, ela deve criar maior valor que seus concorrentes, que pode se dar por meio de uma oferta diferenciada ou de uma estrutura de custo menor.

Por último, com base na perspectiva da economia industrial, pede-se para verificar qual a vantagem competitiva das grandes redes em relação às redes menores. De acordo com a perspectiva da economia industrial, para que uma empresa possa criar maior valor que seus concorrentes, deve haver alguma diferença entre a oferta dessa empresa e a de seus concorrentes: ou porque os consumidores preferem os produtos dessa empresa e estão dispostos a pagar mais por eles; ou porque há uma vantagem de custo nos produtos dessa empresa frente a dos concorrentes. Avalie qual dos dois fatores diferencia a oferta das grandes redes em relação a redes menores.

Com essas dicas e orientações será mais fácil solucionar os desafios desta seção! A estratégia envolve também um raciocínio lógico. Aliás, essa é mais uma das habilidades que esta unidade curricular lhe ajudará a desenvolver!

Calma, ainda não acabou. A seguir, você poderá praticar um pouco mais!

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b></p> <p>Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
Perspectiva estratégica	
1. Competência Técnica	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Entender a relação entre objetivo e estratégia e desenvolver a noção de vantagem competitiva.
3. Conteúdos relacionados	Conceitos de objetivo e estratégia e perspectivas estratégicas.
4. Descrição da SP	Imagine que você abriu sua própria empresa e terá que tomar decisões estratégicas. A sua empresa atua em um setor em que não há grandes concorrentes, as empresas possuem produtos e serviços semelhantes e concorrem com base em preço, fazendo com que tenham uma lucratividade baixa. Com base nesse cenário e na perspectiva estratégica da economia industrial, avalie qual dos dois posicionamentos a seguir você recomendaria para a empresa: se estruturar para ter custos baixos e, consequentemente, praticar preços competitivos; ou possuir algum tipo de diferenciação na sua oferta, ou por meio do produto ou dos serviços.
5. Resolução da SP	Um caminho para resolver esse desafio é avaliar o ambiente competitivo desse setor e identificar uma posição dentro dele em que a empresa possa obter vantagem competitiva. Lembre-se que para obter vantagem competitiva a empresa pode optar por basicamente um dos dois posicionamentos: ou apresentar serviços diferenciados que os consumidores valorizam e estão dispostos a pagar mais por eles; ou possuir uma vantagem de custo nos serviços que permite a essas empresas praticar preços mais competitivos em relação aos praticados pelos concorrentes. Qual posicionamento você recomendaria sua empresa adotar para melhorar a lucratividade? Ambos os posicionamentos podem ser adotados, mas um deles é mais adequado ao contexto do ambiente competitivo do setor em que sua empresa atua. Leve em consideração que a maioria dos concorrentes possui produtos similares e praticam preços baixos.



### Lembre-se

O conceito de vantagem competitiva está associado à obtenção de um resultado superior de uma determinada organização ao fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes.



### Faça você mesmo

Pense em uma padaria grande que conheça ou que já tenha visitado e tente lembrar se ela faz algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes. Em outras palavras, avalie quais necessidades ou desejos dos consumidores ela atende melhor que seus concorrentes, que faz com que os clientes prefiram frequentar essa padaria ao invés dos concorrentes.

### Faça valer a pena!

**1.** Alguns aspectos ocorridos na segunda Revolução Industrial estão diretamente relacionados a introdução do uso da estratégia nas organizações.

Com base nesse contexto, a alternativa CORRETA é:

- a) A ampliação dos mercados levou ao desenvolvimento das pequenas empresas.
- b) A ampliação dos mercados levou ao desenvolvimento das grandes empresas.
- c) O aumento da capacidade de produção contribuiu para a formação dos mercados de nicho.
- d) Os novos meios de transportes contribuíram para aumentar a competitividade das pequenas empresas em relação às grandes.
- e) O acesso a máquinas de maior produtividade proporcionou maior competitividade à pequena empresa familiar em relação às grandes.

**2.** A aplicação do pensamento estratégico nas organizações, de uma forma sistemática, se deu a partir da segunda Revolução Industrial.

Complete as lacunas da sentença a seguir.

A segunda Revolução Industrial contribuiu diretamente para a ampliação \_\_\_\_\_ e ao desenvolvimento \_\_\_\_\_, que por meio \_\_\_\_\_ passaram a controlar seus mercados.

Agora, assinale a alternativa CORRETA.

- a) Dos mercados - das grandes empresas – da concentração.
- b) Das grandes empresas - dos mercados – da concentração.
- c) Dos mercados - das pequenas empresas – da concentração.
- d) Das pequenas empresas - dos mercados – da concentração.
- e) Da concentração - dos mercados - das grandes empresas.

**3.** A criação de valor está associada às competências essenciais, isto é, aos recursos e capacidades internas que conferem a organização um desempenho superior à dos concorrentes.

O contexto exposto acima diz respeito a qual perspectiva estratégica?

- a) Economia Industrial.
- b) Modelo das Cinco Forças.
- c) Estratégia baseada em recursos.
- d) Foco no capital humano e intelectual.
- e) Economia industrial baseada em recursos.

## Seção 1.2

### Níveis de estratégia na organização

#### Diálogo aberto

Pronto para dar continuidade aos estudos sobre estratégia empresarial? Aliás, o que é estratégia? Na seção 1.1, vimos que estratégia está relacionada à forma como atingimos determinado objetivo. Especificamente no contexto organizacional, a definição de estratégia está associada a como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Nesta seção, nosso objetivo é apresentar os níveis de estratégia em uma organização, ou seja, mostrar como se pensa a estratégia no nível Corporativo, de Negócios e Funcional.

Para melhor compreensão de cada um dos três níveis de estratégia, vamos retomar o caso do setor de autosserviço e conhecer a maior empresa de varejo do Brasil, o Grupo Pão de Açúcar (GPA) com mais de 2.100 pontos de vendas no país. De acordo com as informações disponíveis no site do GPA<sup>1</sup>, a empresa iniciou seu crescimento com a aquisição de redes regionais de supermercados a partir do final da década de 1970. Em 1999, associou-se ao grupo francês Casino e a partir de 2005 o Grupo Casino fez a aquisição do controle do Grupo Pão de Açúcar. Em 2007 o GPA associa-se ao Assaí Atacadista para atuar no segmento atacado de autosserviço que apresentava fortes sinais de crescimento no país. Dois anos depois, em 2009, ocorre a aquisição da totalidade da operação do Assaí, o GPA adquire o Pontofrio e faz associação com as Casas Bahia, colocando o Grupo na posição de maior grupo de distribuição da América Latina. Após todo esse processo de crescimento, atualmente a estrutura de negócio do GPA está dividida em 5 Unidades de Negócios: (1) Multivarejo, da qual fazem parte os supermercados Extra e Pão de Açúcar; (2) Via Varejo, composta pelas Casas Bahia e o Pontofrio, especialistas em móveis e eletroeletrônicos; (3) e Assaí Atacadista; (4) GPA Malls, responsável pela gestão dos ativos imobiliários do GPA, administração e expansão das galerias comerciais; (5) e a Cnova Brasil, uma empresa que opera por meio dos sites de comércio eletrônico das marcas Extra.com.br, CasasBahia.com.br, Pontofrio.com, Barateiro.com, PartiuViagens.com.br, Cdiscount.com.br e soluções de B2B por meio da plataforma eHub.com.br.

Com base nessas informações sobre o GPA e na teoria sobre os níveis de formulação da estratégia e estratégias de crescimento, identifique quais foram as estratégias de crescimento adotadas pelo GPA. Mas antes, vamos conhecer a teoria sobre níveis de estratégia e estratégias de crescimento? Bons estudos!

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/nossa-historia/>>. Acesso em: 23 out. 2015.

## Não pode faltar

Você já sabe o que é estratégia, mas você sabia que há três níveis de estratégia? Para exemplificarmos os três níveis da estratégia, vamos tomar como referência a história do crescimento da Unilever no Brasil. De acordo com as informações disponíveis no site da Unilever<sup>2</sup>, a empresa anglo-holandesa inaugurou sua filial no Brasil em 1929, na época chamada de Lever. Em 1960, a empresa fez a aquisição da Gessy, uma empresa brasileira do interior de São Paulo que também fabricava sabão em pó, passando a chamar-se Gessy Lever. Em 1970, com Dorian, a empresa entrou no setor de margarinas. Nos anos 90, a Unilever ingressou em novos segmentos com outras duas aquisições: a da Cica, em 1993, e da Kibon, em 1997. Após a aquisição global da Bestfoods, um dos maiores conglomerados da indústria mundial de alimentos, em 2000, passou a fazer parte dos negócios da filial brasileira marcas internacionais como Hellmann's e Knorr, além de outras com muita tradição no País, como Maizena, Ades e Arisco. Com esse conjunto de marcas, a Unilever consolidou sua posição como a segunda maior empresa de alimentos do Brasil. Como pode ser observado na Figura 1.4, atualmente a Unilever possui cerca de 400 marcas em seu portfólio de produtos e é composta por duas grandes divisões, que funcionam de forma praticamente autônomas: higiene e limpeza e alimentação (incluindo sorvetes e alimentos congelados).

Figura 1.4 | Marcas da Unilever no mundo



Fonte: Unilever (2015)<sup>3</sup>

A partir do exemplo da Unilever, pode-se concluir que uma das formas de crescimento das empresas pode se dar por meio da entrada em novos negócios, que podem ser diferentes do negócio inicial, ou seja, pela diversificação de negócios. Em uma corporação diversificada, como, por exemplo, a Unilever, a estratégia corporativa está associada a definição do portfólio (conjunto) de negócios em que a empresa deve competir.

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://www.historiaunilever.com.br/unilever/files/paginas/1.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015.

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/unilever-carreiras/>>. Acesso em: 23 out. 2015.



### Refleta

Na sua opinião, para crescer, as organizações precisam obrigatoriamente entrar em novos negócios ou podem crescer mantendo-se em seu próprio tipo de negócio? Tome como referência as grandes empresas que conhece, como McDonald's, Nestlé etc.

Nem todas as empresas, incluindo as grandes, diversificam seus negócios e preferem atuar em um único ramo de atividade, ou seja, com um único produto ou serviço. Neste contexto, de uma empresa que atua em um único negócio, a estratégia de unidade de negócios (ou estratégia competitiva) envolve decidir como competir em determinado setor, ou seja, que produto ou serviço oferecer, como fabricá-lo e como distribuí-lo. Por último, as estratégias funcionais compreendem as estratégias direcionadas para cada um dos departamentos de uma organização, como marketing, vendas, finanças, recursos humanos, produção etc.

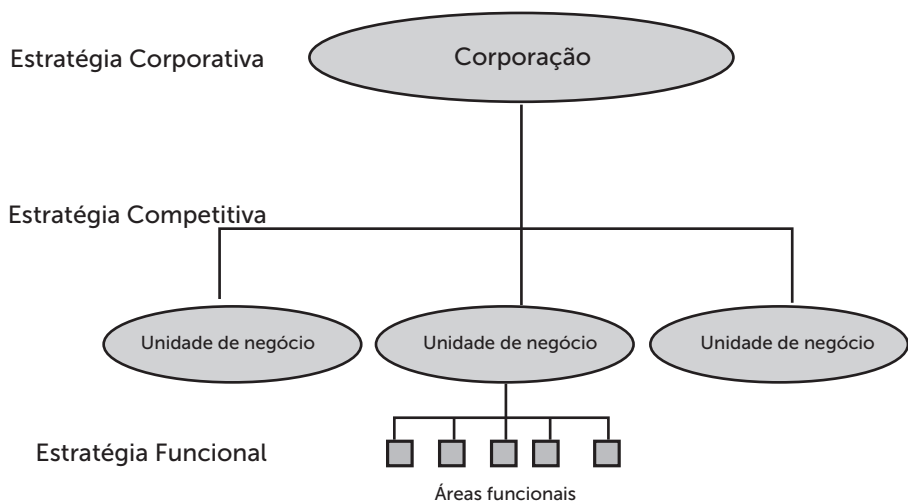


### Assimile

De acordo com Kluyver e Pearce II (2010, p. 169),

(...) enquanto a estratégia de unidades de negócios (ou estratégia competitiva) lida com a questão de como competir em determinado setor, a estratégia corporativa preocupa-se com decisões sobre quais negócios a empresa deve operar e sobre como criar valor no portfólio explorando sinergias entre múltiplas unidades de negócios.

Figura 1.5 | Níveis de estratégia



Fonte: O autor .

A formulação da estratégia, portanto, pode se dar em três níveis: corporativo, de unidade de negócios (ou estratégia competitiva) e funcional. Em todos os três níveis a formulação da estratégia visa obter vantagem competitiva para a organização por meio da criação de valor – para os acionistas, parceiros comerciais, fornecedores, funcionários e a comunidade – por meio da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores da melhor forma possível.



### Lembre-se

Vantagem competitiva é o resultado de uma determinada organização fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores e *stakeholders* (partes interessadas em uma determinada organização). E criar valor consiste em atender de forma superior as necessidades e desejos de seus consumidores.

No nível corporativo, as estratégias podem criar valor para a organização ou por meio de economias de escala ou de economia de escopo. A economia de escala ocorre quando o custo unitário para realizar uma atividade diminui conforme a quantidade produzida aumenta. Em outras palavras, a organização obtém baixos custos de produção por meio do uso de melhores tecnologias no processo de produção ou por meio de maior poder de compra junto aos fornecedores devido à larga escala. Retomando o exemplo da Unilever Brasil, quando a Lever adquiriu a Gessy, proporcionou às empresas compartilharem tecnologias de produção mais eficientes, assim como aumentou seu poder de barganha com os fornecedores em razão do aumento do volume de produção e, consequentemente, dos insumos.

A economia de escopo, por sua vez, ocorre quando o custo unitário de uma atividade cai porque os ativos (bens e equipamentos) utilizados são compartilhados com outras atividades. Retomando mais uma vez ao exemplo da Unilever, quando a Lever adquiriu a Gessy os ativos de ambas as empresas puderam ser compartilhados para a produção de produtos de higiene e beleza, o que levou a maximização do uso desses ativos e, consequentemente, a redução dos custos de produção.



### Pesquise mais

Conheça mais sobre os conceitos e níveis da estratégia empresarial, em especial o nível corporativo, o nível mais abrangente e norteador dos demais níveis da estratégia organizacional, e entenda sua importância para as organizações.

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça: Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça – FAEG/FAEF e Editora FAEF, semestral. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q\\_2013-4-30-18-15-13.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q_2013-4-30-18-15-13.pdf). Acesso em: 24 out. 2015.

Há várias estratégias de crescimento que podem ser adotadas pelas organizações. Basicamente, o crescimento das organizações pode se dar de duas formas: (1) por meio da ampliação da sua atuação em um mesmo negócio; (2) ou entrando em novos negócios.

A organização que enfoca uma única linha de negócios adota uma estratégia de concentração e obtém vantagem competitiva por meio de conhecimento especializado e eficiente. Essa estratégia de crescimento ocorre no nível de unidade de negócios e o crescimento se dá principalmente por meio do aumento da participação de mercado, que pode ser feito basicamente por três maneiras: (1) aumento de usuários de um produto; (2) aumento da utilização de um produto já existente; (3) ou aumentando-se a frequência de uso do produto.

Quando a organização opta por entrar em novos negócios, pode adotar uma das seguintes estratégias de crescimento no nível corporativo: integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões e *joint ventures*.



### Faça você mesmo

Para que você possa entender mais facilmente cada uma das estratégias de crescimento, vamos retomar ao exemplo da Unilever, mas agora com um enfoque internacional. Leia a história da Unilever, a seguir, e depois, ao dar continuidade a leitura sobre as estratégias de crescimento, procure associar a história da Unilever aos tipos de estratégias de crescimento, em especial integração vertical, diversificação e fusões. Vamos à história de crescimento da Unilever!

William Hesketh Lever e seus irmãos fundaram a Lever Brothers em 1884 na Inglaterra, produzindo e vendendo sabão (em barra). A demanda pelos sabões cresceu e a empresa se lançou em dois novos empreendimentos para garantir o fornecimento de matérias-primas: a plantação de palmeiras na África, para produzir óleo vegetal, e a compra de uma frota de baleeiros, para ter óleo animal. Os novos negócios garantiam à empresa matéria-prima abundante e barata para fabricar seu sabão e

ainda lançar novos produtos para atender à procura cada vez maior por artigos de higiene e limpeza que havia no final do século XIX. Como a produção de óleo aumentou muito, a Lever resolveu entrar também no mercado de alimentos. A opção foi pela margarina, que levou à união com o grupo holandês Margarine Unie (Disponível em: <<http://www.historiaunilever.com.br/unilever/files/paginas/1.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015).

A integração vertical é uma estratégia de crescimento que consiste na aquisição ou fusão com outras organizações dentro da cadeia de valor de um setor, isto é, dentro das atividades que tem início nas fontes de matéria-prima básica, passando pelos fornecedores, ciclos de produção e de venda, até a fase de distribuição final. É importante ressaltar que a integração vertical pode ser para trás ou para frente. A integração vertical é para trás quando uma organização adquire seus fornecedores de recursos ou matérias-primas. É uma estratégia de integração para frente quando se aproxima do consumidor final, ao adquirir um dos canais de distribuição ou serviços de pós-vendas, por exemplo.

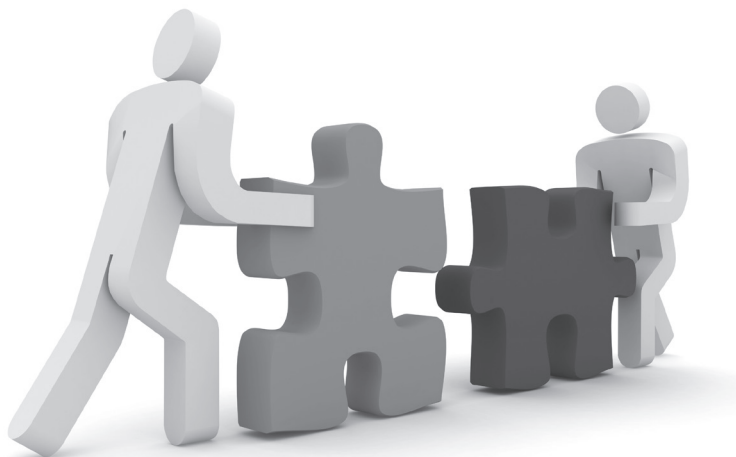
A integração horizontal promove o crescimento da organização ao adquirir empresas concorrentes que atuam no mesmo tipo de negócio. Essa estratégia permite aumentar a variedade de produtos e serviços oferecidos aos mercados atuais ou expandir a presença da empresa para um número maior de regiões. Retomando o exemplo da Unilever Brasil, a compra de Gessy pela Unilever pode ser considerada uma integração horizontal, visto que a Gessy possuía uma linha de produtos similar aos da Unilever.

A diversificação é uma estratégia que envolve o crescimento por meio da aquisição de empresas que atuam em negócios diferentes da empresa compradora. A diversificação é considerada relacionada quando a empresa adquirida tem produção, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares ao da empresa compradora. Em contrapartida, é considerada não relacionada quando a empresa adquirida atua em um negócio totalmente diferente. Por exemplo, a compra da Cica - Companhia Industrial de Conservas Alimentícias pela Unilever Brasil pode ser considerada uma diversificação não relacionada, visto que até então a empresa atuava basicamente com produtos de higiene e beleza e não com alimentos, com exceção de margarina Dorian. Por outro lado, em 2000, quando as marcas de produtos alimentícios da Bestfoods passaram a fazer parte de seu portfólio de produtos, pode-se considerar que houve uma diversificação relacionada, visto que já atuava no setor de alimentos com a Cica e a Kibon.

A fusão e a *joint venture* são outras formas da empresa diversificar sem a necessidade de haver a aquisição de outra empresa. Na fusão, uma empresa se une a outra para formar uma nova empresa. A *joint venture*, por sua vez, é uma aliança

estratégica em que duas ou mais empresas criam uma companhia juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacidades.

Figura 1.6 | Fusão e *Joint venture*



Fonte: iStockphotos



### Exemplificando

Retomando a história de crescimento da Unilever descrita em “Faça você mesmo”, pode-se concluir que a compra da plantação de palmeiras na África, para produzir óleo vegetal, e a compra de uma frota de baleeiros, para ter óleo animal, podem ser considerados uma integração vertical para trás, visto que vão ao encontro do interesse de fornecimento de matérias-primas para atender a produção de sabões. Pode-se concluir também que ao entrar no mercado de alimentos, por meio da fusão com o grupo holandês Margarine Unie, a Unilever realizou uma diversificação não relacionada, visto que ainda não atuava no setor de alimentos.

Após conhecer a teoria você está preparado para aplicá-la na resolução no caso real sobre o GPA. Leia o item “Diálogo aberto” sobre o Grupo Pão de Açúcar, avalie as estratégias de crescimento utilizadas e identifique quais foram adotadas pelo GPA.

### Sem medo de errar

Vamos retomar o caso real do Grupo Pão de Açúcar (GPA)? Agora que já conhece quais são as estratégias de crescimento, você consegue identificar quais delas foram adotadas pelo GPA?



### Atenção!

Quando a organização opta por entrar em novos negócios, pode adotar uma das seguintes estratégias de crescimento: integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões e *joint ventures*.

Para identificar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pelo GPA é importante retomarmos algumas informações sobre a empresa, disponibilizadas no item “Dialogo aberto”.



### Lembre-se

A estrutura de negócios atual do GPA está dividida em 5 Unidades de Negócios, das quais é importante destacar quatro delas: (1) Multivarejo, da qual fazem parte os supermercados Extra e Pão de Açúcar; (2) Via Varejo, composta pelas Casas Bahia e o Pontofrio, especialistas em móveis e eletroeletrônicos; (3) Assaí Atacadista; e (4) GPA Malls, responsável pela gestão dos ativos imobiliários do GPA, administração e expansão das galerias comerciais.

Caso tenha interesse, você pode encontrar mais informações no site do GPA: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/nossa-historia>>.

O GPA iniciou seu crescimento com a aquisição de redes regionais de supermercados a partir do final da década de 1970 e, em 1999, associou-se ao grupo francês Casino. A aquisição das redes regionais e a associação com o Casino caracterizam uma integração vertical ou uma integração horizontal?

Em 2009, o GPA adquire a totalidade da operação do Assaí para atuar no segmento de atacado, adquire o Pontofrio e associa-se com as Casas Bahia. Avalie se a empresa promoveu uma diversificação de seus negócios, ou seja, se permaneceu no mesmo negócio ou se ela entrou em novos negócios em que ainda não atuava. Caso considere que a empresa tenha entrado em novos negócios, avalie se estes novos negócios estão relacionados ou não estão relacionados ao ramo em que atuava até então.

Por fim, no caso do GPA Malls, responsável pela gestão dos ativos imobiliários do GPA, avalie se esse novo empreendimento é relacionado ou não ao negócio em que a empresa atuava até então.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b></p> <p>Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
Níveis de Estratégia e Estratégias de Crescimento	
1. Competência técnica	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender os três níveis de estratégia e os tipos de estratégias de crescimento no nível corporativo.
3. Conteúdos relacionados	Níveis de estratégia e estratégias de crescimento no nível de unidade de negócios e corporativo: integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões e <i>joint ventures</i> .
4. Descrição da SP	<p>Vamos aplicar os conhecimentos aprendidos sobre níveis de estratégia e estratégias de crescimento, em especial no nível corporativo. A seguir, será apresentado um caso real da empresa Cosan.</p> <p>Segundo matéria disponível no site da revista Exame<sup>5</sup>, a Cosan, maior processadora de cana-de-açúcar do mundo, comprou os ativos da Esso no Brasil em 2008. Com a aquisição, a companhia espera se tornar "o primeiro player de energia renovável, explorando desde o plantio da cana-de-açúcar até a distribuição e comercialização de combustíveis no varejo e atacado". O negócio abrange 1.500 postos de combustíveis em 20 estados brasileiros, além de quatro terminais de abastecimento e distribuição de combustíveis. A Cosan continuará utilizando a marca Esso, que hoje representa o quinto maior varejista de combustíveis no país, com 72% de participação de mercado. A consolidação do setor foi um dos motivos que levou a Cosan a comprar a Esso. As cinco maiores empresas de distribuição de combustíveis no Brasil são responsáveis por 76% do volume total comercializado no país, segundo o Sindicom.</p> <p>Com base nas informações disponibilizadas, identifique qual foi a estratégia de crescimento adotada pela Cosan e a qual nível de estratégia se refere.</p>
5. Resolução da SP	<p>Em 2008, a Cosan, maior processadora de cana-de-açúcar do mundo, comprou os ativos da Esso e com isso passou a atuar na cadeia de valor desde o plantio da cana-de-açúcar até a distribuição e comercialização de combustíveis no varejo e atacado. Este tipo de estratégia de crescimento caracteriza uma estratégia de integração vertical para frente, pois ao adquirir a Esso a Cosan se aproxima do consumidor final, visto que adquiriu um dos canais de distribuição de seu produto, no caso, o álcool.</p> <p>A estratégia de integração vertical ocorre no nível corporativo, dado que está associada à definição do portfólio (conjunto) de negócios em que a empresa deve competir.</p>

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/cosan-compra-esso-no-brasil-m0157792>>. Acesso em: 23 out. 2015.

**Lembre-se**

A integração vertical é uma estratégia de crescimento que consiste na aquisição ou fusão com outras organizações dentro da cadeia de valor de um setor, isto é, dentro das atividades que tem início nas fontes de matéria-prima básica, passando pelos fornecedores, ciclos de produção e de venda, até a fase de distribuição final.

**Faça você mesmo**

Ainda com base na matéria sobre a Cosan, avalie quais fatores motivaram a empresa a comprar a Esso e, com isso, fazer uma integração vertical para frente.

**Faça valer a pena!**

**1.** A organização que enfoca uma única linha de negócios adota uma estratégia de concentração e o crescimento na organização se dá principalmente por meio do aumento de participação de mercado.

Com base na estratégia indicada acima, avalie as afirmações a seguir sobre as maneiras de se aumentar a participação de mercado.

- I. Aumentando-se o número de usuários de um produto.
- II. Aumentando-se a utilização de um produto já existente.
- III. Aumentando-se a frequência de uso do produto.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

**2.** Estratégia que envolve decidir como competir em determinado setor, ou seja, que produto ou serviço oferecer, como fabricá-lo e como distribuí-lo.

O contexto exposto acima diz respeito ao nível de estratégia:

- a) Funcional.
- b) Corporativo.
- c) Operacional.
- d) Departamental.
- e) Unidade de negócios.

**3.** Estratégia direcionada para cada um dos departamentos de uma organização, como marketing, vendas, finanças, recursos humanos, produção etc.

O contexto exposto acima diz respeito ao nível de estratégia:

- a) Funcional.
- b) Institucional.
- c) Operacional.
- d) Departamental.
- e) Divisional.



## Seção 1.3

### Processo do planejamento estratégico

#### Diálogo aberto

Olá, estamos iniciando a terceira seção! Nas duas primeiras aprendemos o que é estratégia e seus três níveis: corporativa, de unidade de negócios e funcional. Esta seção está ainda mais interessante e proporcionará uma visão mais ampla de estratégia empresarial.

Nas seções anteriores discutimos sobre objetivos e estratégias, mas não comentamos que para que a organização tenha sucesso, há algumas etapas que devem ser realizadas antes e depois de se definir os objetivos e as respectivas estratégias.

Esta seção tem como objetivo justamente promover o conhecimento das etapas que compõem o processo de planejamento estratégico, as quais, ao longo das próximas unidades, serão estudadas separadamente e seu conteúdo complementado com outras teorias e/ou metodologias de análise.

Para que você possa conhecer as etapas do planejamento estratégico de uma forma aplicada, lançaremos um novo desafio para você refletir e resolver após conhecer a teoria. Vamos, então, retomar a situação-problema (SP) sobre o setor de autosserviços e complementar com algumas informações gerais.

As grandes redes de hipermercados e supermercados queriam aumentar sua lucratividade e, para isso, principalmente a partir da década de 1990, elas intensificaram as aquisições das redes nacionais de atuação regional. Essa medida proporcionou o aumento da lucratividade das grandes redes por meio da obtenção de ganhos de eficiência e, consequentemente, redução nos custos.

Esse movimento de aquisições das redes menores pelas grandes redes de supermercados se deu na época em que foi implantado o Plano Real, em 1994, que proporcionou o aumento da renda real dos consumidores, sobretudo os das classes C, D e E. Além disso, houve a internacionalização da economia brasileira, que permitiu a entrada no país de redes de supermercados internacionais, as quais contribuíram para intensificar o processo de aquisição de redes de supermercados nacionais, em especial as de atuação regional.

Neste momento o seu desafio é identificar quais das etapas do processo de planejamento estratégico são contempladas no cenário descrito acima. E mais: para

cada uma das etapas identificadas, indicar também qual a informação deste cenário está associada a esta etapa.

Agora que o desafio está lançado, vamos primeiramente conhecer as cinco etapas do processo de planejamento estratégico para depois retomarmos a resolução da situação-problema! Bons estudos!

## Não pode faltar

Bem-vindos à seção 1.3! Além de interessante, esta seção aborda um aspecto fundamental da Estratégia Empresarial, as etapas do processo de planejamento estratégico. Para um melhor entendimento do tema, a seguir, apresentamos uma analogia do processo de planejamento estratégico com o trabalho realizado por um técnico de futebol.

Antes do técnico definir os objetivos e as respectivas estratégias para seu time, primeiramente ele tem que conhecer quem são os times adversários e principalmente conhecer os pontos fortes e fracos de sua equipe em relação às adversárias.. Ele também tem que avaliar se há algum fator externo que pode afetar diretamente o campeonato como um todo e não somente o seu grupo, como, por exemplo, se a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) poderá estabelecer novas regras para o campeonato, o que poderia afetar positivamente algumas equipes e negativamente outras. Somente depois de conhecer essas informações é que ele define um objetivo para o time, como, por exemplo, ser campeão, vice-campeão ou somente não ser rebaixado para uma série inferior a que se encontra. A partir dos objetivos, o técnico formulará a estratégia, isto é, definirá os meios para alcançar os objetivos definidos, que poderá ser a contratação de novos jogadores, melhorar o treinamento etc. Porém, para que os objetivos definidos sejam alcançados, não basta somente formular a estratégia, é necessário que os objetivos e a respectivas estratégias sejam compartilhadas com todos os integrantes do time, jogadores e equipe técnica, para que cada um efetive as ações planejadas nas áreas de sua responsabilidade. E, por último, terá que controlar se o que foi planejado está sendo alcançado e, se necessário, terá que promover ajustes ou mudanças em sua estratégia, ou até mesmo em seus objetivos.



### Pesquise mais

Para complementar seus conhecimentos sobre Administração Estratégica, recomendo a leitura do artigo “Administração estratégica: conceitos e etapas”, que aborda as cinco etapas do planejamento estratégico.

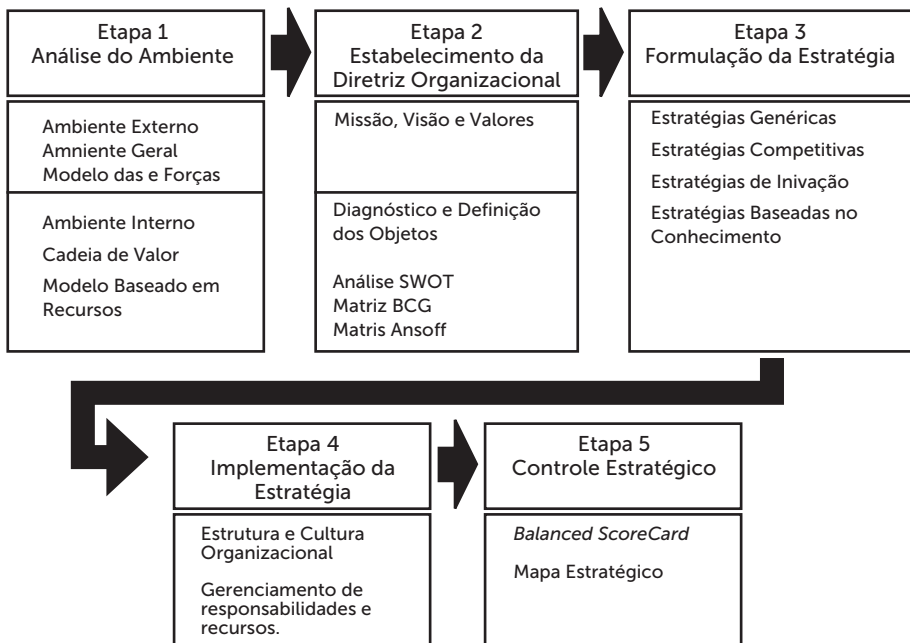
PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Administração estratégica:** conceitos e

etapas. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>. Acesso em: 16 nov. 2015.

A analogia com o trabalho do técnico de futebol ilustra de forma simples que o planejamento estratégico é um processo gerencial, isto é, envolve a realização de etapas que não se restringem somente à definição de objetivos e formulação das estratégias. O processo de planejamento estratégico contempla também a análise da situação interna e externa à empresa, a partir da qual, então, definem-se os objetivos e as estratégias, assim como considera a implantação dos programas de ação e o acompanhamento da evolução das ações programadas para se alcançar os objetivos.

Como pode ser observado na Figura 1.7, o processo de planejamento estratégico compreende basicamente cinco etapas: (1) análise do ambiente, que pode ser externo e interno; (2) estabelecimento da diretriz organizacional; (3) formulação da estratégia; (4) implementação da estratégia; e (5) controle estratégico. Cada uma dessas etapas será abordada separadamente e de forma mais detalhada nas próximas unidades de estudo. Por isso, nesta seção 1.3, as etapas serão apresentadas de forma sucinta, com o objetivo de evidenciar a sequência e a integração entre as etapas do processo de planejamento estratégico.

Figura 1.7 | Etapas do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2005).



### Assimile

O processo de planejamento estratégico, apesar de teoricamente ser dividido em etapas, não necessita ser realizado de forma sequencial. Ele pode ser visto como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia).

A primeira etapa do processo de planejamento estratégico é a análise do ambiente externo e interno. Por meio da análise do ambiente externo, a organização poderá identificar as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo e, com isso, avaliar os fatores que podem afetar mais diretamente o atingimento dos objetivos. Uma das metodologias que podem ser utilizadas é a análise do ambiente geral, ou seja, a análise dos fatores demográficos, econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. Uma outra metodologia que enfoca a análise do setor, a Análise das Cinco Forças ou Análise de Indústria. Ambas as metodologias serão discutidas na seção 2.1 da unidade 2.

Por sua vez, a análise do ambiente interno permite a organização identificar suas forças e fraquezas em relação às empresas concorrentes. Para essa análise, na seção 2.2 da unidade 2, serão apresentadas as metodologias de Cadeia de Valor e do Modelo Baseado em Recursos.



### Faça você mesmo

A empresa de fogões Dako, segundo matéria no site Mundo do Marketing, tem como público-alvo pessoas entre 25 e 60 anos das classes C e D. Ao analisar as informações de seus relatórios de vendas, a empresa verificou que houve uma queda nas vendas em razão da sua linha atual de fogões não atender plenamente as expectativas dos consumidores, que passou a fazer uma compra mais racional, isto é, a trocar seus fogões por necessidade. Por sua vez, ao analisar algumas informações do ambiente competitivo, verificou-se que essa mudança do comportamento do consumidor estava associada ao aumento da inflação e a consequente redução do poder aquisitivo.

Com base nas informações acima, identifique qual informação está associada a etapa de análise do ambiente externo e qual diz respeito à etapa de análise do ambiente interno.

**Mundo do marketing.** Disponível em: <[www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br)>. Acesso em: 16 nov. 2015.

Após a análise do ambiente, pode-se então passar para a segunda etapa, que inicia com o diagnóstico da situação da empresa a partir do levantamento das oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo, assim como das forças e fraquezas da companhia em relação aos concorrentes. Para isso, podem ser utilizadas metodologias de análise, como Análise SWOT, Matriz BCG e Matriz Ansoff, que serão abordadas nas seções 2.3 e 2.4 da unidade 2.

Com base no diagnóstico, define-se a diretriz organizacional, ou seja, os objetivos a serem alcançados. É fundamental que os objetivos estejam alinhados com a missão da empresa, isto é, a razão pela qual ela existe. Os conceitos de missão, valores e visão estão diretamente associados e serão abordados na próxima seção desta unidade.



### Lembre-se

Como foi visto na seção 1.2, a formulação da estratégia pode se dar em três níveis: no nível corporativo, no nível de unidade de negócios e no nível funcional.

Após definido os objetivos, na terceira etapa é formulado a estratégia, ou seja, são estabelecidas as ações que a organização deverá realizar para alcançar seus objetivos. Vale lembrar que as estratégias no nível de unidade de negócios são as ações realizadas pela empresa para obter vantagem competitiva em um único mercado ou setor. Ao longo das seções 3.1 a 3.4 da unidade 3, serão abordadas os tipos de estratégia que são aplicadas no nível de unidade de negócios: estratégias genéricas, estratégias competitivas, estratégias de inovação e estratégias baseadas no conhecimento.



### Faça você mesmo

A empresa de fogões Dako, como já foi citada, tem como público-alvo pessoas entre 25 e 60 anos, das classes C e D. A sua missão é atender a esse público com produtos de qualidade e preços acessíveis e, para isso, está desenvolvendo uma linha de fogões de preços mais acessíveis e maior tempo de duração, com o intuito de atender a nova característica do consumidor de trocar seus fogões por necessidade.

Com base nas informações apresentadas, identifique a estratégia adotada pela Dako para fazer frente às mudanças de comportamento de compra do consumidor.

Fonte: **Mundo do marketing**. Disponível em: <[www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br)>. Acesso em: 16 nov. 2015.



### Exemplificando

Retomando o caso da empresa de fogões Dako, verifica-se que houve uma mudança no ambiente externo, mais especificamente no ambiente econômico, qual seja, o aumento da inflação, que por sua vez provocou a redução do poder aquisitivo. A diminuição do poder aquisitivo, por sua vez, provou uma mudança do comportamento no consumidor, que passou a procurar modelos de fogões com melhor custo benefício. Essa mudança de comportamento gerou uma ameaça para a Dako, pois segundo a análise interna, a linha de produtos da empresa passou a não atender plenamente as expectativas do consumidor. Para fazer frente a essa ameaça, a empresa adotou a estratégia de lançar uma linha de fogões de preços mais acessíveis e maior tempo de duração.

Após a escolha da estratégia, deve-se realizar a quarta etapa, de implementação da estratégia. Há vários estudiosos de estratégia que argumentam que tão ou mais importante que estabelecer uma boa estratégia é fazer com que as ações planejadas sejam implantadas. Para implementar a estratégia organizacional com sucesso, é fundamental que sejam adotadas políticas e práticas organizacionais consistentes com a estratégia. Deve-se, por exemplo, avaliar se os objetivos e estratégias estão alinhados com a estrutura e a cultura organizacional, assim como com os sistemas formais de gerenciamento de responsabilidades e recursos, conforme será mostrado na seção 4.1 da unidade 4. Caso contrário, deverão ser realizados os devidos ajustes ou até mesmo mudanças nos objetivos e nas estratégias.



### Refleta

De acordo com o artigo *Implementação do Planejamento Estratégico*, disponível no site Aprender<sup>6</sup>, “a implementação é a etapa mais delicada do planejamento estratégico”. Um aspecto importante para a implementação bem-sucedida de um planejamento estratégico é superar as resistências com relação a mudança da cultura organizacional, isto é, com a forma estabelecida de pensar e agir na organização. Reflita sobre que tipos de comportamentos dos colaboradores podem dificultar as mudanças organizacionais.

TRAMA Comunicação. Implementação do planejamento estratégico. Revista 27, nov./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/noticialInter-na.php?ID=626&IDx=113>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

Por último, realiza-se a de controle estratégico, que consiste no monitoramento do plano estratégico. Uma das ferramentas que pode ser adotada para monitorar se as ações estratégicas realizadas estão alcançando os objetivos estabelecidos é o *balanced scorecard* ou “indicadores balanceados de desempenho”, de Desempenho, em português. Conforme veremos mais detalhadamente nas seções 4.3 e 4.4 da unidade 4, o *balanced scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa.

Esta última etapa de controle estratégico, compreende também a retroalimentação das informações obtidas para as áreas e pessoas da organização envolvidas no processo de planejamento estratégico, com o objetivo de ajustar ou até mesmo alterar a estratégia, caso necessário. Para encerrarmos, é importante ressaltar que o planejamento estratégico, mais do que um processo com início e fim, é um processo contínuo, visto que o ambiente competitivo também muda com muita frequência.



### Exemplificando

Ainda tomando como referência a empresa de fogões Dako, vamos exemplificar as duas últimas etapas do Planejamento Estratégico: quarta etapa – Implementação e quinta etapa – Controle Estratégico. Para a implementação da estratégia, isto é, do programa de ações para o desenvolvimento e lançamento da linha de fogões com preços mais acessíveis e maior tempo de duração, a alta direção da empresa compartilhou esse objetivo com os departamentos de marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para efetivar a etapa de controle, a empresa definiu alguns indicadores para que pudesse acompanhar o atingimento (ou não) do objetivo de desenvolver uma linha de fogões com preços mais acessíveis. Para o departamento de P&D, definiu-se o indicador de custo: o fogão deveria custar 20% menos que os modelos anteriores. E para o departamento de marketing, definiu-se um indicador de vendas: aumento de 10% nas vendas.

Após conhecer o processo de planejamento estratégico e estar mais preparado para aplicar os conceitos aprendidos, vamos passar para o próximo tópico e ver algumas dicas de como solucionar a situação-problema apresentada no tópico “Diálogo aberto”.

### Sem medo de errar

Agora que você já conhece o processo de planejamento estratégico, já está preparado para identificar quais das etapas do processo planejamento estratégico são contempladas no cenário descrito em “Diálogo aberto”, assim como para indicar qual a informação que está associada a essa etapa.

Apresentamos, a seguir, algumas orientações para ajudá-lo a solucionar o desafio relacionado à situação-problema. Para identificar as informações que estão associadas à etapa de análise do ambiente externo, uma dica é avaliar os fatores que ocorrem externamente à empresa, mas que podem afetar o atingimento dos seus objetivos.



### Lembre-se

As etapas que compõem o processo de planejamento estratégico são: (1) análise do ambiente, que pode ser externo e interno; (2) estabelecimento da diretriz organizacional; (3) formulação da estratégia; (4) implementação da estratégia; e (5) controle estratégico.

O primeiro passo é avaliar a qual etapa do planejamento estratégico estão associadas as informações sobre o ambiente competitivo: a implantação do Plano Real, em 1994, que proporcionou o aumento da renda real dos consumidores, sobretudo os das classes C, D e E; e a internacionalização da economia brasileira, que permitiu a entrada no país de redes de supermercados internacionais.



### Atenção!

É fundamental que o objetivo de uma organização esteja diretamente relacionado à sua missão, isto é, a razão pela qual a organização existe.

O segundo passo é identificar a qual etapa está associada a definição de aumentar a lucratividade; e por fim, a qual etapa está associada a ação de intensificar as aquisições das redes nacionais de atuação regional.

O mais importante, ao finalizar este desafio, é você perceber que há um alinhamento das informações geradas em cada uma das etapas do planejamento estratégico e que as informações geradas em cada etapa servem de orientação para definir com mais clareza a próxima etapa.

Vamos praticar mais para que você possa fixar melhor as etapas do processo de planejamento estratégico. Vamos ao tópico “Avançando na prática”.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b></p> <p>Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
O processo de planejamento estratégico	
1. Competência técnica	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer os aspectos da estratégia empresarial e da análise e diagnóstico do planejamento estratégico.
3. Conteúdos relacionados	Etapas do processo de planejamento estratégico.
4. Descrição da SP	<p>De acordo com as informações disponíveis no site do GPA, a empresa emprega profissionais com excelência técnica e bem preparados. Possui uma estrutura de tecnologia que procura antecipar as tendências e comportamentos dos consumidores. Segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o volume de vendas no setor de varejo aumentou 4,3% em 2013, comparado a 2012. Ainda segundo o IBGE, a população total do Brasil era de aproximadamente 201 milhões em 2013, um aumento de 18,3% desde 2000.</p> <p>Com base nas informações apresentadas, faça uma análise do ambiente e identifique os aspectos que são relativos ao ambiente externo e ao ambiente interno.</p> <p>(Fonte: GPA. Disponível em: &lt;<a href="http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/">http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/</a>&gt;. Acesso em: 16 nov. 2015).</p>
5. Resolução da SP	<p>A análise do ambiente implica em avaliar os aspectos do ambiente externo e interno que podem afetar o desempenho da empresa. O crescimento do volume de vendas no setor de varejo de 4,3% e da população total do Brasil são informações relativas ao ambiente externo. Em termos de informações sobre o ambiente interno, que caracterizam as forças da empresa, destacam-se que a empresa emprega profissionais com excelência técnica e bem preparados e que possui uma estrutura de tecnologia que procura antecipar as tendências e comportamentos dos consumidores.</p>



### Lembre-se

Com base no Diagnóstico da situação da empresa, realizado na etapa de análise do ambiente, define-se a diretriz organizacional, ou seja, os objetivos a serem alcançados. É fundamental que os objetivos estejam alinhados com a missão da empresa, isto é, a razão pela qual ela existe.

**Faça você mesmo**

Tomando como referência a empresa em que você trabalha ou já trabalhou, descubra qual o seu objetivo estratégico. Aliás, um bom processo de planejamento estratégico implica que todos na empresa saibam quais são seus objetivos estratégicos. Caso a empresa não compartilhe seu objetivo estratégico, descubra, então, quais são os objetivos ou metas do departamento em que trabalha. A partir desse objetivo estratégico ou meta, procure identificar quais aspectos do ambiente externo ou interno podem ter influenciado diretamente na definição desse objetivo.

**Faça valer a pena!**

**1.** O planejamento estratégico é um processo gerencial que compreende a realização de basicamente cinco etapas: (1) controle estratégico; (2) formulação da estratégia; (3) implementação da estratégia; (4) estabelecimento da diretriz organizacional; e (5) análise do ambiente.

Assinale a alternativa que apresenta a ordem CORRETA da sequência de etapas do planejamento estratégico.

- a) 4 – 3 – 2 – 5 – 1
- b) 5 – 3 – 4 – 2 – 1
- c) 5 – 4 – 3 – 2 – 1
- d) 4 – 5 – 4 – 3 – 1
- e) 5 – 4 – 2 – 3 – 1

**2.** A missão da empresa de fogões Dako é atender ao público de pessoas entre 25 e 60 anos das classes C e D, com produtos de qualidade e preços acessíveis (Fonte: Adaptado de <[www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br)>. Acesso em: 16 nov. 2015).

O contexto exposto diz respeito a qual etapa do processo de planejamento estratégico?

- a) Controle estratégico.
- b) Análise do ambiente.
- c) Formulação da estratégia.
- d) Implementação da estratégia.
- e) Estabelecimento da diretriz organizacional.

**3.** Complete as lacunas da sentença a seguir.

Por meio da análise do ambiente externo, a organização pode identificar as \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ do ambiente competitivo, e por meio da análise do ambiente interno pode identificar suas \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ em relação às empresas concorrentes.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) Ameaças – oportunidade – forças – fraquezas.
- b) Ameaças – forças – oportunidades – fraquezas.
- c) Ameaças – fraquezas – forças – oportunidades.
- d) Oportunidades – forças – ameaças – fraquezas.
- e) Oportunidades – fraquezas – ameaças – forças.



## Seção 1.4

### Diretrizes estratégicas: missão, visão, valores

#### Diálogo aberto

Olá, esta é a última seção desta primeira unidade de ensino. E para “fecharmos com chave de ouro” abordaremos a essência de uma organização, isto é, a sua visão, missão e valores. Na verdade, conforme comentamos na seção anterior, a partir desta seção cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico será abordada mais detalhadamente. Esta seção 1.4 tem como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre a segunda etapa do planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento da diretriz organizacional, mais especificamente sobre a missão, visão e valores de uma empresa, assim como os objetivos a serem alcançados.

E para aplicarmos os conhecimentos aprendidos, apresentaremos a seguir algumas tendências do setor de autosserviço em geral, que podem servir de subsídio para as organizações definirem suas diretrizes organizacionais. Segundo um artigo disponível na revista Superhiper<sup>1</sup> (2015, p. 41):

(...) fidelizar a clientela é fundamental para a criação de lucro, cuja lógica para obtê-lo deixou de ser o montante de receitas menos o de despesas. Agora, lucro é o dinheiro do bolso do consumidor que deve ser canalizado para o seu negócio. Na Era da Internet e da Mobilidade, o consumidor é o centro do universo dos negócios. (...) mais importante do que obter uma participação no bolso, é cativar um espaço no coração do cliente. Empresas do futuro são aquelas que têm um propósito. E usam isso junto com valores para inspirar os colaboradores a inovar e entregar serviços de alta qualidade, enquanto geram evoluções sustentáveis em receitas e lucros. Elas competem por valor, e não apenas por preço. O que o consumidor quer é viver uma experiência, e se entreter com ela.

”

<sup>1</sup>SUPERHIPER. Interação entre todos os elos da cadeia. out. 2015. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/edicoes-antiores-publicacoes/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

Agora é com você! A partir das tendências do setor de autosserviços, o seu desafio é selecionar os principais aspectos que uma empresa deste setor deve levar em consideração para a elaboração das suas declarações de visão, missão e valores. E com base nos aspectos selecionados, você deverá elaborar uma declaração de missão! Mas para fazer frente a esse desafio, o primeiro passo é saber no que consiste uma declaração de visão, missão e valores. Vamos então ao tópico “Não pode faltar” para conhecer a teoria? Bons estudos!

## Não pode faltar

Na seção anterior vimos que o estabelecimento da diretriz organizacional inicia-se com o diagnóstico da situação da empresa, realizado com base nas informações levantadas pela análise do ambiente externo e interno. A partir do diagnóstico e guiado pela visão, missão e valores, são, então, determinados os objetivos organizacionais. Esta seção abordará mais especificamente os conceitos de visão, missão e valores, assim como complementará os conhecimentos sobre o processo de definição dos objetivos.

Então, vamos iniciar! A visão está associada à imagem pela qual a organização quer ser reconhecida no futuro. Ela deve ser compartilhada com todos os colaboradores e, para isso, pode ser descrita por meio de uma declaração de visão, que expressa uma situação futura que a organização pretende alcançar. No Quadro 1.2 você poderá comparar as declarações de visão de duas das principais empresas do setor de autosserviços: Grupo Pão de Açúcar (GPA) e Walmart. Como pode ser visto, ambas as declarações de visão, do GPA e do Walmart, expressam a maneira pela qual essas empresas desejam ser reconhecidas no futuro. O GPA, por exemplo, quer “tornar-se a empresa mais admirada”, enquanto o Walmart quer “ser o melhor varejista do Brasil”.

Quadro 1.2 | Visão do Grupo GPA e Walmart.

Grupo	
Pão de Açúcar <sup>2</sup>	O GPA almeja ampliar a participação 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.
Walmart <sup>3</sup>	Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.

Fonte: sites Grupo GPA e Walmart.

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/relatorio-anual-2011/port/ra/04.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

A missão de uma empresa evidencia a razão pela qual ela existe. Assim como a visão, ela também é expressa por meio de uma declaração, que deve apresentar os propósitos que individualizam e distinguem uma organização em relação às outras, assim como deve ser inspiradora para colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros comerciais. É muito importante que as organizações definam suas missões, em especial porque ajuda a concentrar esforços em uma direção comum e atua como guia para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.



### Assimile

Nas organizações em geral, a responsabilidade pela elaboração da missão é da alta direção, mas a alta gerência usualmente também é envolvida em razão de terem as informações sobre o mercado e os consumidores.

Quadro 1.3 | Declaração de Missão do Grupo Pão de Açúcar e Walmart.

Grupo	
<b>Pão de Açúcar<sup>4</sup></b>	Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.
<b>Walmart<sup>5</sup></b>	Vender por menos para as pessoas viverem melhor.

Fonte: Sites Grupo GPA e Walmart.

Como pode ser observado no Quadro 1.3, as declarações de missão não seguem necessariamente um padrão, mas possuem alguns elementos em comum. Tais elementos podem ser observados em ambas as declarações de missão. Elas definem o negócio de atuação da empresa, indicam a forma como essas empresas atuam no mercado, assim como os clientes ou consumidores a quem desejam servir. Por exemplo, enquanto a declaração do Grupo Pão de Açúcar indica que “quer garantir a melhor experiência de compra”, a do Walmart destaca que “quer vender por menos”.



### Faça você mesmo

É muito importante que haja um alinhamento entre a visão, missão e valores organizacionais. Com base nas declarações de visão, missão e valores do GPA, procure demonstrar o alinhamento existente entre as três declarações.

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/relatorio-anual-2011/port/ra/04.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

Depois de identificar o alinhamento, veja os comentários no item “Exemplificando”.

Os valores, por sua vez, são crenças e atitudes que norteiam o padrão de comportamento da organização como um todo e dão uma personalidade à empresa. Para que a visão e a missão sejam alcançadas de forma eficaz, é fundamental que estejam alinhadas aos valores centrais da organização, ou seja, aos princípios que regem as atitudes e comportamentos entre os colaboradores e as relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Quadro 1.4 | Valores do Grupo GPA e Walmart.

Grupo	
<b>Pão de Açúcar<sup>6</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humildade: estar sempre aberto para ouvir, para aprender e para buscar, cada vez mais, níveis de excelência na gestão da companhia.</li> <li>• Disciplina: capacidade de garantir os resultados planejados, nos prazos estipulados, mesmo diante da velocidade característica do varejo.</li> <li>• Determinação e Garra: parte integrante do DNA da companhia, auxilia na superação dos desafios e obstáculos do dia a dia do negócio.</li> <li>• Equilíbrio Emocional: habilidade em trabalhar os momentos bons e ruins, com o mesmo nível de alegria e motivação.</li> </ul>
<b>Walmart<sup>7</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito ao indivíduo, seja funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade em geral, independentemente de etnia, gênero ou opção sexual.</li> <li>• Atendimento ao cliente, superando as expectativas de nossos consumidores.</li> <li>• Busca pela excelência, inovando sempre na seleção e promoção de produtos e serviços.</li> </ul>

Fonte: Sites Grupo GPA e Walmart.

Como pode ser observado no Quadro 1.4, dos valores do Grupo Pão de Açúcar destaca-se a humildade, no sentido de estar aberto para ouvir, aprender e para buscar níveis de excelência para a Companhia; e dos valores do Walmart, destaca-se o respeito ao indivíduo.

<sup>6</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

<sup>7</sup>Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/relatorio-anual-2011/port/ra/04.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2015.



## Exemplificando

Como já foi explicado, é muito importante que haja um alinhamento entre a visão, missão e valores organizacionais. Ao avaliar as declarações de visão, missão e valores do GPA pode-se identificar um aspecto que indica um alinhamento entre as três declarações.

A visão do GPA de tornar-se a empresa mais admirada, principalmente pela sua eficiência, está alinhada com sua missão de garantir a melhor experiência de compra para todos os seus clientes, assim como com seu valor de humildade, no sentido de estar sempre aberto para ouvir o consumidor e buscar, cada vez mais, níveis de excelência na gestão da companhia.

Figura 1.8 | Visão, Missão e Valores



Fonte: Revista Exame<sup>8</sup>

Conforme pode ser observado na figura 1.8, enquanto a visão determina onde e quando chegar, a missão define o que, para quem e como fazer, guiado pelos valores organizacionais. Juntas, as declarações de missão, visão e valores, proporcionam a base para a organização formular suas estratégias e definir as diretrizes organizacionais.

<sup>8</sup>Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/pegada-sustentavel/2013/12/03/missao-visao-e-valores-como-parte-da-estrategia-das-empresas/>>. Acesso em: 23 nov. 2015.



### Pesquise mais

Para entender a importância da declaração de visão, missão e valores para o sucesso empresarial, recomendo a leitura do artigo "Missão, visão e valores para o sucesso empresarial".

ADMINISTRADORES. **Missão, visão e valores para o sucesso empresarial.**

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.



### Vocabulário

Apesar de não haver um consenso entre os autores de estratégia sobre a definição dos termos objetivos e metas, nesse componente curricular adotaremos as seguintes definições: objetivo é a descrição daquilo que se pretende alcançar; meta é a definição em termos quantitativos, isto é, que pode ser mensurável, e com um prazo determinado.

Como já citado no início desta seção, os objetivos organizacionais são definidos a partir do diagnóstico da situação da empresa e norteado pela visão, missão e valores.



### Refleta

De que forma a visão, missão e valores podem nortear, ou seja, direcionar a definição dos objetivos organizacionais.

Segundo Certo, Peter e Marcondes (2005, p. 54), as organizações não devem focar um único objetivo, mas objetivos suficientes para envolver todas as áreas importantes de uma organização. Por exemplo, recomenda-se que oito áreas-chave sejam abordadas pelos objetivos organizacionais: posicionamento no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do gestor, desempenho e atitude do funcionário e responsabilidade social.

Chegamos ao fim da seção 1.4, aliás, mais do que isso, encerramos a unidade de ensino 1, na qual você pôde assimilar os conhecimentos essenciais sobre estratégia empresarial.

Vamos, então, colocar em prática os conhecimentos adquiridos sobre as diretrizes estratégicas e ver algumas orientações para solucionar o desafio lançado no início desta seção.

## Sem medo de errar

Chegou o momento tão esperado para “colocar a mão na massa”, isto é, para aplicar os conhecimentos aprendidos. Vamos primeiramente relembrar o desafio e então discutimos as dicas para resolver o desafio.

Conforme o desafio lançado em “Diálogo aberto”, você deverá selecionar os principais aspectos que uma empresa do setor de autosserviços deve levar em consideração para a elaboração das suas declarações de visão, missão e valores, tomando como base as informações sobre as tendências do setor de autosserviços.



### Lembre-se

A visão está associada à imagem pela qual a organização quer ser reconhecida no futuro. A missão evidencia a razão pela qual uma empresa existe, apresentando os propósitos que individualizam e distinguem essa organização em relação às outras. Os valores, por sua vez, são crenças e atitudes que norteiam o padrão de comportamento da organização como um todo e dão uma personalidade à empresa.

Para solucionar o desafio, você deverá selecionar quais os aspectos citados na matéria sobre tendências do autosserviço que podem proporcionar uma individualidade à organização, mas que também atendam aos interesses dos consumidores. É importante considerar que para que a visão e a missão sejam alcançadas de forma eficaz, é fundamental que estejam alinhadas aos valores centrais da organização.



### Atenção!

É fundamental haver um alinhamento entre as declarações de visão, missão e valores.

Após definir os principais aspectos citados na matéria, então, você deverá elaborar a declaração de missão, ou seja, o propósito da existência da empresa. Uma declaração de missão deve conter ao menos os seguintes elementos: definição do negócio de atuação da empresa, indicação da forma como a empresa atua no mercado e quem são seus clientes ou consumidores.

Vamos, agora é sua vez de “colocar mão na massa”.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p align="center"><b>Instrução</b></p> <p>Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
Diretrizes organizacionais: visão, missão e valores organizacionais	
1. Competência técnica	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Saber identificar uma visão, missão e valores organizacionais e entender a inter-relação entre esses elementos.
3. Conteúdos relacionados	Visão, missão e valores organizacionais.
4. Descrição da SP	<p>A situação-problema que você deverá solucionar é sobre a Ford, a primeira indústria automobilística a se instalar no Brasil, em 1919.</p> <p>Leia as declarações organizacionais citadas a seguir e identifique qual delas representa a declaração de visão, a declaração de missão e a declaração dos valores organizacionais. Justifique o porquê de sua escolha.</p> <p>Declarações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Fazemos o que é certo para as pessoas, para o nosso ambiente e sociedade, mas acima de tudo, fazemos o que é certo para os nossos clientes.</li> <li>II. Tornar-se uma empresa líder mundial em produtos e serviços automobilísticos.</li> <li>III. Somos uma família globalmente diversificada, com um legado do qual nos orgulhamos e estamos empenhados em fornecer produtos e serviços excepcionais.</li> </ul> <p>(Fonte: &lt;<a href="http://www.ford.pt/ExperienciaFord/SobreFord/InformacaoSobreEmpresa/Missao">http://www.ford.pt/ExperienciaFord/SobreFord/InformacaoSobreEmpresa/Missao</a>&gt;. Acesso em: 22 nov. 2015).</p>
5. Resolução da SP	<p>Para a resolução, recomendo que primeiramente leia o item "Lembre-se", que retoma as definições de visão, missão e valores. Com base nas definições pode-se identificar claramente as correspondências entre os itens apresentados acima e as declarações de visão, missão e de valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Valores: fazemos o que é certo para as pessoas, para o nosso ambiente e sociedade, mas acima de tudo, fazemos o que é certo para os nossos clientes.</li> <li>II. Visão: tornar-se uma empresa líder mundial em produtos e serviços automobilísticos.</li> <li>III. Missão: somos uma família globalmente diversificada, com um legado do qual nos orgulhamos e estamos empenhados em fornecer produtos e serviços excepcionais.</li> </ul> <p>O item I corresponde aos valores porque apresenta as crenças que norteiam o padrão de relacionamento da empresa com os consumidores.</p> <p>O item II corresponde à visão porque indica a imagem pela qual a organização quer ser reconhecida no futuro.</p> <p>O item III está associado à missão porque evidencia a razão pela qual uma empresa existe, apresentando o negócio de atuação dela.</p>



### Lembre-se

A visão está associada à imagem pela qual a organização quer ser reconhecida no futuro. A missão evidencia a razão pela qual uma empresa existe, apresentando os propósitos que individualizam e distinguem essa organização: negócio de atuação, forma como atua no mercado e clientes ou consumidores que atendem. Os valores, por sua vez, são crenças e atitudes que norteiam o padrão de comportamento da organização como um todo e dão uma personalidade à empresa.



### Faça você mesmo

Tomando como referência a missão da Anhanguera Educacional, identifique que aspectos da sua estrutura organizacional demonstram o alinhamento com a missão da empresa.

A missão da Anhanguera é “promover ensino de forma eficiente, com o grau de qualidade necessário ao bom desempenho das futuras atividades profissionais dos educandos, para que, de forma competente e ética, possam desenvolver seus projetos de vida como cidadãos conscientes dos seus direitos, deveres e responsabilidades sociais.”

### Faça valer a pena!

**1.** “O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a participação 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” (Fonte: GPA. Disponível em: <<http://www.gpabr.com>>. Acesso em: 23 nov. 2015).

O texto exposto diz respeito a(s)/ao(s):

- a) Visão organizacional.
- b) Missão organizacional.
- c) Valores organizacionais.
- d) Filosofia organizacional.
- e) Objetivos organizacionais.

**2.** “Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas” (Fonte: GPA. Disponível em: <<http://www.gpabr.com>>. Acesso em: 23 nov. 2015).

O texto exposto diz respeito a(s)/ao(s):

- a) Metas organizacionais.
- b) Missão organizacional.
- c) Valores organizacionais.
- d) Objetivos organizacionais.
- e) Fundamentos organizacionais.

**3.** “Respeito ao indivíduo, seja funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade em geral, independentemente de etnia, gênero ou opção sexual.” (Fonte: Walmart. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/relatorio-anual-2011/port/ra/04.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2015).

O texto exposto diz respeito a(s)/ao(s):

- a) Visão organizacional.
- b) Metas organizacionais.
- c) Valores organizacionais.
- d) Objetivos organizacionais.
- e) Fundamentos organizacionais.

# Referências

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



# ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

## Convite ao estudo

Bem-vindo a unidade de ensino 2!

Neste momento, contemplamos as duas primeiras etapas do processo de planejamento estratégico, ou seja, a análise dos ambientes externo e interno e o diagnóstico e definição dos objetivos. Ela é fundamental para ajudar você a conhecer os aspectos da estratégia empresarial e da análise e diagnóstico do planejamento estratégico, assim como contribuirá para desenvolver sua competência em conhecer a estrutura e gestão do planejamento estratégico.

E para desenvolver as competências previstas nesta unidade, você será desafiado a aplicar seu conhecimento em um cenário hipotético de uma tradicional fábrica brasileira do setor de brinquedos! Quer uma dica? Esta fábrica marcou presença na infância de milhões de brasileiros...

Isso mesmo, é a Brinquedos Estrela! Então prepare-se, pois você terá a oportunidade de desenvolver um relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela, que será construído ao longo das quatro seções desta unidade! Sem dúvida seu relatório vai ajudar a Estrela a entender melhor seu ambiente e objetivos organizacionais. Desafiador, não é mesmo? Muito bem!

Nossa situação hipotética enfoca o setor de brinquedos na década de 1990 e mais especificamente a Fábrica de Brinquedos Estrela. Na década de 1990, o setor de brinquedos enfrentou grandes mudanças no ambiente externo, em especial a abertura de mercado promovida pelo governo de Fernando Collor de Mello, que além de permitir a importação, também reduziu o imposto de importação dos brinquedos. Além disso, houve também o crescimento do

mercado de videogames, principalmente pelo público infantil, que passou a brincar não somente com os brinquedos tradicionais, como bonecas e jogos, mas também com os videogames. A Brinquedos Estrela foi diretamente afetada por essas mudanças e para fazer frente a tantos desafios a empresa conta com a sua ajuda! Vamos, então, iniciar nossos estudos?

Sucesso em seus desafios com a Estrela!

## Seção 2.1

### Análise do ambiente geral e do setor

#### Diálogo aberto

Nesta seção vamos ver com mais profundidade a primeira etapa do processo de planejamento estratégico. Você lembra qual é a primeira etapa? Isso mesmo, a análise do ambiente, conforme já discutimos na seção 1.3 da unidade 1. Conheceremos mais detalhadamente a etapa de análise do ambiente externo, que compreende a análise do ambiente geral e a análise do setor. Vamos conhecer a primeira situação-problema, que servirá de base para o desenvolvimento de nosso relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela.

Como foi comentado, na década de 1990 ocorreu a abertura do mercado brasileiro. Com isso, de acordo com a revista <sup>1</sup>ClienteSA, a Estrela passou a concorrer com os produtos chineses, que chegavam ao nosso mercado a preços muito competitivos devido a redução gradual da alíquota do imposto de importação, que passou de 85%, em 1991, para 20%, em 1995.

A Estrela, que até então competia com as empresas de brinquedos convencionais, também teve que enfrentar a concorrência indireta dos videogames, em especial da Tectoy, representante exclusiva da gigante japonesa Sega no Brasil, uma das maiores produtoras de games do mundo. Com o aparecimento dos videogames, as crianças ampliaram seus “gostos” e hábitos de divertir-se com brinquedos convencionais e passaram a brincar cada vez mais com produtos eletrônicos, incluindo nessa categoria os videogames.

Em contrapartida, a redução da inflação com a implantação do Plano Real, em 1994, contribuiu positivamente para o consumo de brinquedos. Por outro lado, a abertura do mercado para os produtos importados e a concorrência indireta dos videogames afetaram negativamente as fabricantes nacionais, em especial as de brinquedos convencionais, segmento que a Estrela dominava até o final da década de 1980. A mudança no ambiente competitivo fez com que a Brinquedos Estrela passasse

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://revista.clientesa.com.br/secao/?entrevista/53456/sem-perder-a-direcao>>. Acesso em: 8 dez. 2015.

a ter um perfil mais comercial do que industrial e teve que desenvolver parcerias para transferir parte da produção para a China.

Percebeu como é desafiador este cenário para a Estrela? Muito bem! Então dê início ao desenvolvimento do seu relatório de análise e diagnóstico ambiental, apresentando à empresa uma análise do ambiente geral, ou seja, identificando as mudanças que ocorreram no ambiente geral e associando aos seus respectivos componentes: demográfico, econômico, político/legal, sociocultural e tecnológico. E mais, com base no Modelo das Cinco Forças, identifique as forças que afetam o setor de brinquedos.

Para concluir esta primeira etapa do seu relatório de análise e diagnóstico ambiental, destaque as mudanças do ambiente geral que mais impactaram a Estrela e o que tais mudanças provocaram na empresa. Com relação a análise do setor, você deverá destacar também qual das cinco forças mais afetou negativamente o setor de brinquedos. Vamos, então, conhecer a teoria para que você possa solucionar o desafio e dar início ao seu relatório para a Estrela? Boa leitura e bom trabalho!

### Não pode faltar

Esta seção dá o pontapé inicial no estudo de cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico. A primeira etapa, conforme já estudamos na seção 1.3 da unidade 1, é a análise do ambiente. Mas afinal, o que é análise do ambiente? Pode-se dizer que a análise do ambiente consiste em um monitoramento dos fatores, tanto externos como internos à organização, que podem afetá-la no atingimento de seus objetivos. Como vimos na seção 1.3 da unidade 1, a análise do ambiente externo permite identificar as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. E a análise do ambiente interno permite à organização identificar suas forças e fraquezas em relação às empresas concorrentes, tema que estudaremos na próxima seção.



### Assimile

A análise do ambiente externo é a etapa inicial do processo de planejamento estratégico e tem como objetivo descobrir informações que serão usadas na segunda etapa de estabelecimento das diretrizes organizacionais e definição dos objetivos.

Nesta seção, estudaremos mais especificamente a análise do ambiente externo, que pode ser subdividida em análise do ambiente geral e análise do ambiente setorial. O primeiro, ambiente geral, caracteriza-se por elementos indiretos ao ambiente competitivo da organização, sobre os quais as organizações não têm controle. O ambiente setorial, em contrapartida, é composto por elementos que apresentam implicações mais diretas à organização.

Quadro 2.1 | Componentes e respectivos elementos do ambiente geral

Componentes	Elementos
<b>Demográfico</b>	Tamanho e taxa de crescimento da população, pirâmide populacional (faixas etárias da população), distribuição geográfica e mobilidade da população, características étnicas, níveis educacionais.
<b>Econômico</b>	Taxas de inflação (evolução dos índices de preços), taxas de juros, produto interno bruto (PIB), disponibilidade de crédito, investimentos em capacidade de produção, níveis de emprego e renda, tributos e receitas de consumidores, balanço de pagamentos.
<b>Sociocultural</b>	Traços culturais da população, hábitos, costumes, crenças e estilo de vida.
<b>Político/Legal</b>	Tipo de governo e decisões que impactam os vários setores da economia. Grupos de pressão que influenciam as decisões governamentais. Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
<b>Tecnológico</b>	Geração de inovações e aplicação de conhecimento, em especial para produção de produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Certo, Peter e Marcondes (2005) e Lobato et al. (2009).

O ambiente geral, como pode ser observado no Quadro 2.1, é composto por cinco componentes, quais sejam: demográfico, econômico, sociocultural, político/legal e tecnológico. O objetivo da análise do ambiente geral é identificar, se possível, com antecedência, os elementos externos que afetam ou podem vir a afetar um setor como um todo ou somente algumas organizações. O componente demográfico contempla basicamente as características da população. Um exemplo que ilustra como a mudança no componente demográfico pode afetar um setor, e que está associado à situação-problema desta seção, é a tendência de redução da participação de crianças na pirâmide populacional brasileira. Segundo pesquisa do IBGE, divulgada no site <sup>2</sup>G1, “a proporção de crianças de 0 a 9 anos caiu de 18,7% do total de habitantes, em 2001, para 13,9% em 2013”. Essa mudança pode afetar o mercado de brinquedos? Esse é o tipo de análise que pode ser feita com base no ambiente geral.

O componente econômico indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente, tanto pelas organizações como pelos consumidores. Um exemplo marcante na economia brasileira foi o Plano Real, implantado em 1994. O Plano Real foi um programa de estabilização econômica que promoveu o fim da inflação elevada no Brasil, situação que já durava aproximadamente trinta anos e que chegou a 46,58% ao mês em junho de 1994. Considerando que os salários são reajustados anualmente, a inflação implica na perda de poder aquisitivo das famílias. Atualmente (2016) estamos com uma inflação ao redor de 10% ao ano, imagine como o poder de compra era afetado por uma inflação de aproximadamente 40% ao mês, sobretudo no caso das famílias que não tinham conta em banco e, conseqüentemente, não tinham acesso a investimentos financeiros que permitissem a correção monetária de seu dinheiro.

O componente sociocultural está associado basicamente à cultura de um povo,

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/09/idosos-ja-sao-13-da-populacao-e-pais-tem-menos-criancas-diz-pnad.html>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

aos seus valores e crenças. Por exemplo, segundo pesquisa da <sup>3</sup>GFK, em 2013, o segmento de jogos e consoles de videogames representavam aproximadamente 25% das vendas do mercado de brinquedos. Ou seja, com base nesses dados, pode-se inferir que a criança não parou de brincar com brinquedos convencionais, mas sim que seus hábitos de brincadeiras se estenderam, passando a incluir o brinquedo eletrônico.

Com relação ao aspecto político/legal vale citar como exemplo a abertura da economia brasileira em 1990, suportada pela Lei n. 8.884/1994, que fortaleceu a livre concorrência, inclusive do setor de brinquedos. Essa medida levou muitas empresas a comercializarem brinquedos importados, contribuindo com a redução do parque industrial brasileiro, isto é, com o fechamento de indústrias brasileiras do setor de brinquedo.

Por último, quanto ao componente tecnológico, há também um exemplo relacionado ao setor de brinquedos. O desenvolvimento de novas tecnologias eletrônicas não somente desenvolveu os videogames, mas também permitiu agregar funções eletrônicas a brinquedos tradicionais. Por exemplo, o jogo Banco Imobiliário da Estrela, ganhou a versão Super Banco Imobiliário, que vem com uma máquina eletrônica de crédito e débito.



### Faça você mesmo

Vamos aplicar a teoria sobre a análise do ambiente geral. Leia o texto a seguir sobre o setor de linha branca (geladeiras, fogões etc.) e associe os fatos descritos aos respectivos componentes do ambiente geral.

No final de 2011, segundo matéria no site do jornal <sup>4</sup>Valor Econômico, o governo decretou a redução do imposto sobre produtos industrializados (IPI) para os principais itens da linha branca na indústria de eletrodomésticos. As geladeiras, por exemplo, tiveram o IPI reduzido de 20% para 10%. No entanto, segundo estudo da <sup>5</sup>ESPM, entre 2013 e 2014, a fatia de mercado das geladeiras de preço até R\$ 800,00 caiu de 9% para 2%. A explicação para isso é que em razão das geladeiras já estarem presentes em quase todos os lares brasileiros, houve uma tendência do consumidor de na hora da troca de sua geladeira, ao invés de optar por um modelo simples, optava por um que tinha mais funções, que apesar de ter um preço mais elevado, estava mais acessível devido a redução do IPI. Por exemplo, segundo as fabricantes, a geladeira frost-free já é uma exigência comum entre os consumidores. Em complemento, também favorecendo o consumo,

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/e-commerce/item/6580-como-anda-o-mercado-de-brinquedos-no-pa>>. Acesso em: 11 dez 2016.

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/1119042/governo-reduz-ipi-para-principais-itens-da-linha-branca>>. Acesso em: 12 dez. 2015

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://varejo.espm.br/13055/consumidor-busca-sofisticacao-na-linha-branca>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

houve uma maior disponibilidade de crédito.

Depois de analisar os fatos e associar aos respectivos componentes do ambiente geral, leia no tópico “Exemplificando” a discussão sobre a resolução deste desafio.

Além do ambiente geral, a análise do ambiente externo compreende também a análise do ambiente setorial, que diferentemente da análise do ambiente geral, tem implicações relativamente mais imediatas na organização.



### Exemplificando

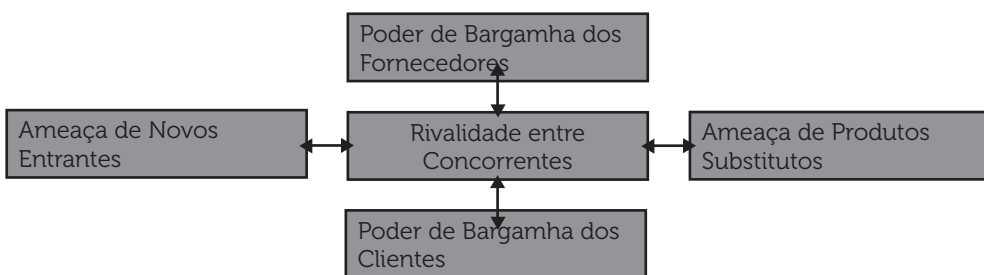
Retomando o tópico “Faça você mesmo”, a redução do IPI para os itens da linha branca, mas especificamente para as geladeiras, está associado ao componente político/legal, ou seja, a pressão que representantes das indústrias do setor de linha branca fizeram sobre o governo para a redução da alíquota de IPI.

Outro aspecto que contribuiu para o aumento do consumo de geladeiras foi a disponibilidade de crédito, um aspecto relacionado ao componente econômico.

Por último, a tendência do consumidor em optar, na hora da troca, por um modelo de geladeira que tenha mais funções se deu em parte pela redução do preço, devido a redução do IPI, e pela disponibilidade do crédito. Porém, a decisão de compra demonstra também uma mudança na atitude do consumidor, que passou a desejar as versões mais sofisticadas, que caracteriza o componente sociocultural do ambiente geral.

Para realizar a análise setorial, uma das ferramentas utilizadas é o Modelo de Análise da Indústria, ou Modelo das Cinco Forças Competitivas, desenvolvido por Michael Porter, na década de 1980. Observe:

Figura 2.1 | Modelo das Cinco Forças Competitivas



Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 28 dez. 2015.



## Vocabulário

Para um melhor entendimento da Análise da Indústria, ou Modelo das Cinco Forças, é importante saber que os termos indústria e setor são usados com o mesmo significado. Um setor pode ser definido como um grupo de empresas ou organizações que competem diretamente entre si no mercado. É importante também entender a diferença entre setor e mercado. O setor tem uma perspectiva mais econômica, enquanto que mercado tem um sentido mercadológico, ou seja, a definição de mercado é o conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta (produto ou serviço) de mercado.

De acordo com o Modelo de Análise da Indústria, conforme pode ser observado na Figura 2.1, além de considerar a concorrência entre as empresas do setor, ou seja, o nível de rivalidade entre elas contempla também outras quatro forças que podem afetar as empresas de um determinado setor, quais sejam: o poder de barganha dos fornecedores, isto é, sua força de negociação; o poder de barganha dos compradores; o risco de novos entrantes, isto é, de novos concorrentes; e risco de produtos substitutos. A estrutura do setor, ou seja, a forma e a intensidade como se manifestam cada uma das cinco forças competitivas, permite determinar a rentabilidade do setor a médio e a longo prazo. Vamos conhecer mais detalhadamente cada uma das cinco forças.

A rivalidade entre concorrentes permite determinar quanto do valor criado pelas empresas do setor será dispendido por elas na disputa pelo mercado, o que aumenta (ou diminui) seus gastos e, portanto, diminui (ou aumenta) sua lucratividade. A intensidade da competição é maior em um determinado setor quando se encontram algumas das seguintes características:

- Crescimento do setor é lento.
- Ausência de diferenciação de produto.
- Há muitos concorrentes ou todos possuem basicamente o mesmo porte e poder.

O poder de barganha dos fornecedores está relacionado à sua capacidade em negociar e exercer seu poder sobre as empresas de um determinado setor que comprem seus produtos ou serviços. Por exemplo, os fornecedores podem aumentar o preço de seus produtos (matéria-prima, insumos etc.) ou reduzir sua qualidade, podendo provocar a redução da lucratividade das empresas do setor, caso estas não consigam repassar o aumento de custos para os consumidores finais. Abaixo, algumas condições que criam alto poder de barganha para os fornecedores:

- Há poucos fornecedores no mercado.
- Fornecedores oferecem produtos diferenciados.
- Não há produto substituto para aquilo que os fornecedores oferecem.
- Receita dos fornecedores não é dependente de um determinado setor.
- Participantes do setor enfrentam custos de migração ao trocar de fornecedor.
- Ameaça de ingresso de grupos de fornecedores no setor do cliente (integração para frente).

O poder de barganha dos compradores está associado à sua força de negociar ou exercer seu poder de compra dos produtos ou serviços das empresas de um setor. A seguir, algumas condições que criam alto poder de barganha para os compradores:

- Produtos do setor são padronizados ou sem diferenciação.
- Poucos compradores para os produtos das empresas do setor, ou o volume que cada um compra é alto.
- Troca de fornecedores traz poucos custos de migração para compradores.
- Comprador pode fabricar o produto (integração para trás) caso os fornecedores tenham alta rentabilidade.

A ameaça de entrada de novas empresas (entrantes) em um setor depende das barreiras à entrada, isto é, as vantagens que as empresas estabelecidas no setor possuem em relação aos novos concorrentes. As barreiras de entrada em um setor podem se dar por meio da existência de grandes economias de escala e de produtos diferenciados por parte das empresas já estabelecidas, assim como pela elevada necessidade de capital para entrada.



### Lembre-se

Conforme estudamos na seção 1.2 da unidade 1, a economia de escala ocorre quando o custo unitário para realizar uma atividade diminui conforme a quantidade produzida aumenta. Em outras palavras, a organização obtém baixos custos de produção por meio do uso de melhores tecnologias no processo de produção ou por meio de maior poder de compra junto aos fornecedores devido a larga escala.

A ameaça de entrada depende também da reação dos novos concorrentes em relação às empresas já estabelecidas no setor. A retaliação das empresas estabelecidas no setor pode deter a entrada de novos concorrentes e depende dessas organizações

possuírem recursos consideráveis, serem propensas a cortar preços e se o crescimento do setor é lento.

Por último, há a ameaça de produtos substitutos, isto é, de produtos que suprem a mesma necessidade dos já existentes, mas que são de outra categoria. Os produtos substitutos criam um teto para os preços, pois os consumidores mudam para eles caso o preço suba. Um exemplo que ilustra um produto substituto é o transporte rodoviário versus o transporte aéreo. Apesar do transporte aéreo ser de outra categoria, isto é, neste caso ser um produto substituto, caso o preço de uma passagem aérea esteja mais baixa do que a de ônibus, pode fazer com que um consumidor que iria comprar uma passagem de ônibus decida por comprar uma passagem aérea.



### Refleta

Considerando o setor de brinquedos, reflita se o videogame pode ser considerado um produto substituto ao brinquedo convencional, isto é, se apesar de ser de outra categoria de produtos, se o videogame atende a mesma necessidade de entretenimento das crianças que os brinquedos convencionais.

Entender a estrutura do setor é essencial para um eficaz posicionamento estratégico, tema que estudaremos na unidade 3. A força competitiva mais forte (ou as forças) determina a rentabilidade do setor e é referência para a formulação da estratégia.



### Pesquise mais

Aprofunde seu conhecimento sobre o Modelo das Cinco Forças lendo o artigo do prof. Marcelo Nakagawa.

NAKAGAWA, Marcelo. **5 forças de Porter**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

Chegamos ao final da seção. Agora você já está preparado para retomar a situação-problema e solucionar o desafio lançado. Vamos, então, ao tópico “Sem medo de errar”.

### Sem medo de errar!

Vamos discutir a solução da situação-problema? A proposta é apresentar (a seguir) algumas orientações para que você mesmo encontre o caminho para solucioná-la, dando início ao seu relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela.

A situação-problema aborda o caso sobre o setor de brinquedos e, mais

especificamente, da Fábrica de Brinquedos Estrela. O seu desafio é identificar as mudanças que ocorreram no ambiente geral e associá-las aos respectivos componentes desse ambiente.



### Lembre-se

O ambiente geral é composto por cinco componentes: demográfico, econômico, político/legal, sociocultural e tecnológico.

Como foi comentado, na década de 1990 ocorreram várias mudanças no ambiente geral, que afetaram o setor de brinquedos e a própria Estrela. A principal mudança foi a abertura do mercado brasileiro, acompanhada da redução gradual da alíquota do imposto de importação, que passou de 85%, em 1991, para 20%, em 1995.

A terceira mudança que o setor de brinquedos teve que enfrentar foi a ampliação dos “gostos” e hábitos de brincar das crianças, que além dos brinquedos convencionais (bonecas, jogos etc.), passaram a brincar também com produtos eletrônicos, inclusive os videogames. A quarta e última mudança citada foi a redução da inflação com a implantação do Plano Real, em 1994.

Acima foram citadas quatro mudanças no ambiente geral, as quais você deverá associar a um dos cinco componentes.



### Atenção!

O Modelo das Cinco Forças compreende o nível de rivalidade entre as empresas de um determinado setor, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, o risco de novos entrantes, isto é, de novos concorrentes, e o risco de produtos substitutos.

E, com base no Modelo das Cinco Forças, você deverá identificar as forças que mais afetam negativamente o setor de brinquedos. Uma dica é avaliar a quais forças estão associadas a concorrência com os videogames e a entrada no mercado brasileiro dos produtos chineses, e como essas mudanças afetaram a rivalidade do setor.

**Uma dica:** conforme você for solucionando os desafios da situação-problema, estruture seu relatório de análise e diagnóstico ambiental, complementando com as etapas de cada uma das seções desta unidade 2. Você pode, por exemplo, nesta seção 2.1, adotar a seguinte estrutura:

#### 1. Análise do ambiente geral

##### 1.1. Descrever as mudanças que ocorreram no ambiente geral associando-as

aos respectivos componentes do ambiente geral (demográfico, econômico, político/legal, sociocultural e tecnológico), destacar as principais mudanças e citar os impactos que elas provocaram na Estrela.

1.2. Citar as forças que mais afetam negativamente o setor de brinquedos.

Sucesso em seu desafio!

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare com as de seus colegas.	
Análise do ambiente externo: ambientes geral e setorial	
1. Competência Geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer no que consiste e qual a abrangência da análise do ambiente geral e da análise do ambiente setorial.
3. Conteúdos relacionados	Ambiente geral; ambiente setorial; análise das cinco forças.
4. Descrição da SP	<p>Esta situação-problema abordará o mercado de alimentos congelados. De acordo com a <sup>6</sup>ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, a venda de pratos prontos congelados terá crescimento de 85,4% entre 2013 e 2019. Um dos fatores que contribui diretamente para esse crescimento é a alta na participação feminina no mercado de trabalho e do número de pessoas que moram sozinhas. Outro fator foi o aumento da renda das famílias de classe média baixa, que permitiu o acesso a produtos de maior valor. Vale ressaltar que os alimentos congelados concorrem indiretamente com os alimentos <i>in natura</i>, ou seja, os alimentos ainda não cozinhados e preparados.</p> <p>Outro aspecto com relação ao setor de alimentos congelados é a entrada de fabricantes regionais, que têm investido na categoria de pratos prontos e semiprontos para consumo, o que deve acirrar a briga pelas vendas com as gigantes do setor, como BRF e JBS. Essas grandes fabricantes do setor estão investindo na diversificação do portfólio como estratégia para estimular as vendas.</p> <p>O seu desafio é identificar as mudanças que ocorreram no ambiente geral e associá-las aos respectivos componentes desse ambiente: demográfico, econômico, político/legal, sociocultural e tecnológico.</p> <p>E para praticar a análise do ambiente setorial, com base no Modelo das Cinco Forças, você deverá identificar as forças que mais afetam negativamente o setor de alimentos congelados.</p>

<sup>6</sup>Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=16&clipping=50031>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

	Uma dica é avaliar quais forças podem aumentar a rivalidade do setor, ou seja, aumentar a concorrência entre as empresas do setor.
5. Resolução da SP	<p>Com relação às mudanças ocorridas pode-se associar três delas ao ambiente geral. A participação feminina no mercado de trabalho e o número de pessoas que moram sozinhas podem ser associados ao componente sociocultural, ou seja, houve uma mudança nos traços culturais da população brasileira, em especial em seus costumes. A mulher que culturalmente tinha a responsabilidade de cuidar dos filhos e do lar passou a trabalhar fora. Por sua vez, o aumento da renda das famílias de classe média baixa está associado ao componente econômico.</p> <p>Com relação a análise das cinco forças, pode-se destacar a entrada de fabricantes regionais na categoria de pratos prontos e semiprontos para consumo. E em contrapartida, as grandes fabricantes do setor, BRF e JBS, estão investindo na diversificação do portfólio. Ambos os aspectos citados podem afetar mais diretamente a rivalidade do setor. A análise que pode ser feita é que a entrada de empresas regionais pode aumentar o número de concorrentes e, com isso, pode levar a um aumento da concorrência, isto é, da rivalidade do setor. No entanto, o movimento de diversificação de produtos pelas grandes empresas pode levar a uma diminuição ou equilíbrio da rivalidade. Relembrando, segundo o modelo das cinco forças, há um aumento da rivalidade quando há muitos concorrentes ou todos possuem basicamente o mesmo porte e quando há ausência de diferenciação de produto.</p>



### Lembre-se

O Modelo das Cinco Forças compreende a análise de cinco forças, quais sejam: a concorrência entre as empresas do setor, ou seja, o nível de rivalidade entre elas; o poder de barganha dos fornecedores, isto é, sua força de negociação; o poder de barganha dos compradores; o risco de novos entrantes, isto é, de novos concorrentes; e o risco de produtos substitutos.



### Faça você mesmo

De acordo com o site do <sup>7</sup>Terra, as máquinas digitais, além da concorrência de outros fabricantes, estão sofrendo a concorrência dos fabricantes de smartphones, que estão tomando o mercado de câmeras compactas. O consumidor, ao invés de comprar uma câmera compacta, está optando pelo smartphone, que possui câmeras com imagens tão boas quanto às câmeras digitais e está sempre no seu bolso.

<sup>7</sup>Disponível em: <<http://tecnologia.terra.com.br/negocios-e-ti/kodak-como-a-era-digital-se-voltou-contrario-de-seus-criadores,19382feb711ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

Identifique a qual dos componentes do ambiente geral está associada a mudança ocorrida no mercado de celulares.

### Faça valer a pena

**1.** A análise do ambiente externo caracteriza-se por elementos indiretos ao ambiente competitivo da organização, sobre os quais as organizações não têm controle. A análise do ambiente externo é a etapa inicial do processo de planejamento estratégico e tem como objetivo gerar informações para se fazer um diagnóstico da situação do ambiente.

Sobre a análise do ambiente geral, marque V para verdadeiro e F para falso.

( ) Caracteriza-se por elementos indiretos ao ambiente competitivo da organização.

( ) As organizações têm controle sobre as mudanças do ambiente externo.

( ) Permite à organização identificar suas forças e fraquezas em relação às empresas concorrentes.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – V – V.
- b) V – V – F.
- c) V – F – F.
- d) F – V – V.
- e) F – F – V.

**2.** A análise deste ambiente é composta por elementos que apresentam implicações mais diretas e imediatas à organização.

O conceito exposto acima diz respeito a análise do:

- a) Ambiente geral.
- b) Ambiente setorial.
- c) Ambiente regulatório.
- d) Ambiente econômico.
- e) Ambiente microeconômico.

**3.** A análise do ambiente externo pode ser subdividida em análise do ambiente geral e análise do ambiente setorial. O aspecto demográfico é um dos cinco componentes do ambiente geral.

Assinale a opção que descreve um elemento que compõe o aspecto demográfico.

- a) Taxas de inflação.
- b) Crenças e estilo de vida.
- c) Tamanho e taxa de crescimento da população.
- d) Geração de inovações e aplicação de conhecimento.
- e) Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.



## Seção 2.2

### Análise do ambiente interno

#### Diálogo aberto

Olá! Nesta seção vamos dar continuidade ao tema análise do ambiente, que compreende a primeira etapa do processo de planejamento estratégico. Na seção anterior, estudamos a análise do ambiente geral e nesta, vamos conhecer a análise do ambiente interno. Você entenderá a funcionalidade da Cadeia de Valor, a Teoria da Visão Baseada em Recursos e o conceito de Competência Essencial. Vamos, então, à situação-problema desta seção, dando continuidade ao seu relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela?

Como visto na seção 2.1, de acordo com a matéria no site <sup>1</sup>Clientes S.A., na década de 1990 houve a abertura do mercado e a redução das alíquotas de importação de brinquedos, medidas que permitiram a entrada de brinquedos importados no Brasil, principalmente da China. Em razão da abertura de mercado, o câmbio, alíquota de importação, taxa de juros e linhas de crédito, passaram a ser fatores estratégicos para o setor de brinquedos. Para fazer frente a esse contexto, a Estrela criou um modelo flexível para proporcionar o melhor produto possível ao menor preço, independentemente de onde é produzido. Entre 2003 e 2006, a Estrela passou por um processo de reestruturação, no qual fechou as fábricas que possuía até então e construiu duas novas focadas em processo produtivo para ganhar em redução de custo, competitividade e produtividade. Em paralelo, a empresa identificou os fabricantes chineses confiáveis, aqueles que podiam atender o padrão de qualidade da empresa, e aumentou a importação da China. Com isso, a Estrela estabeleceu um modelo flexível de importação e produção local, em que, no limite, a empresa pode produzir até 90% no Brasil ou, dependendo das variáveis macroeconômicas, pode produzir 90% na China. Esse modelo proporciona uma vantagem para a empresa em relação aos concorrentes, pois os grandes concorrentes da Estrela são importadores. Quando há variação de câmbio e valorização do Real, o custo aumenta e eles são obrigados a repassar no preço do produto. No caso da Estrela, com a produção nacional, minimiza-se o impacto. Outro aspecto que proporciona uma vantagem para

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://revista.clientesa.com.br/secao/?entrevista/53456/sem-perder-a-direcao>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

a Estrela é a própria marca, uma marca tradicional e de confiança, considerando-se que o consumidor está consciente que existe uma relação entre preço e qualidade nos produtos importados. Muito bem, preparado para desenvolver mais uma etapa de seu relatório para a Estrela?

Neste momento, seu desafio será identificar os principais recursos e capacidades da Estrela e a partir deles avaliar qual sua competência essencial. Com base no Modelo VRIO, você deverá avaliar se essa competência essencial é sustentável ou não. Vamos, então, conhecer a teoria para você dar continuidade as suas atividades? Bons estudos!

### Não pode faltar

A análise do ambiente interno, como já vimos, permite à organização identificar suas forças e fraquezas em relação as empresas concorrentes. Para estudar as forças e fraquezas de uma organização vamos nos apoiar no modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR). Segundo Barney (2007), no modelo VBR a análise interna ajuda uma empresa a determinar se seus recursos, capacidades e competências essenciais são fontes de vantagem competitiva.



#### Lembre-se

Vantagem competitiva é o resultado de uma determinada organização fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores e *stakeholders* (partes interessadas em uma determinada organização). E criar valor consiste em atender de forma superior as necessidades e desejos de seus consumidores.

Para entender o modelo VBR, vamos primeiramente conhecer o que são recursos e capacidades. Os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que fazem parte das entradas no processo de produção da organização. São exemplos de recursos tangíveis as máquinas, equipamentos, produtos de uma empresa etc. Os recursos intangíveis podem ser a marca, patentes, reputação da empresa entre os clientes, etc.

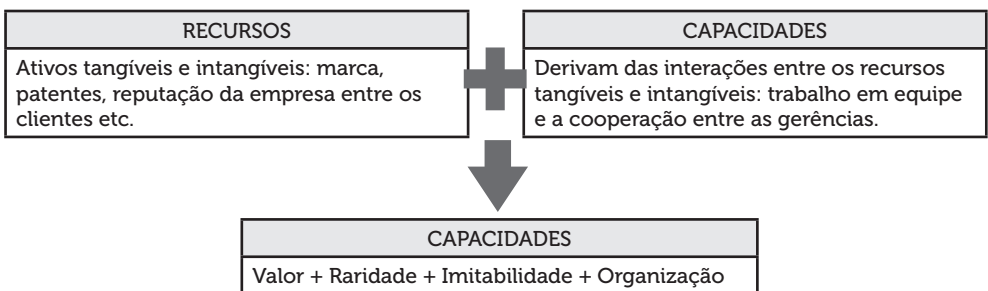
As capacidades de uma organização derivam das interações entre os recursos tangíveis e intangíveis, ou seja, elas são um subconjunto dos recursos de uma empresa. As capacidades baseiam-se nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização e podem incluir as competências de marketing, o trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências. Um exemplo simples, mas que nos permite visualizar o conceito de capacidade é o de uma instituição de ensino que possua equipamentos de apoio em sala de aula, como *Datashow*, por exemplo. Vamos considerar que poucas instituições de ensino possuem datashow como equipamento de apoio, isto é, possuam esse recurso tangível. No entanto, o que faz a diferença

não é a instituição ter o *datashow*, mas sim a forma como cada professor utilizará o equipamento em suas aulas. É importante que o professor saiba utilizar os recursos do equipamento e que elabore apresentações que contribuam efetivamente para o aprendizado dos alunos. Esse contexto de se ter um determinado recurso e se a forma como é utilizado cria valor é o que caracteriza o conceito de capacidade.

O modelo VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades: heterogeneidade e imobilidade dos recursos. A heterogeneidade considera que empresas diferentes possivelmente podem possuir conjuntos de recursos e capacidades diferentes, mesmo que competindo no mesmo setor. A imobilidade de recursos implica que algumas das diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, visto que alguns recursos podem ser difíceis de serem passados de uma empresa para outra e que empresas sem certos recursos terão alto custo para adquirir ou desenvolver esses recursos.

A competência essencial, por sua vez, é o conjunto de habilidades e tecnologias que a organização domina e que lhe serve de base para geração de benefícios para os clientes. Com base nas competências essenciais as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valor aos clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis. Uma ferramenta que permite analisar se um conjunto de recursos e capacidades cria uma vantagem competitiva sustentável é denominada de modelo VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Um recurso tem valor quando permite a uma empresa explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa. Um recurso é raro quando não permite que haja uma dinâmica de competição perfeita, mesmo que outras empresas possuam esse recurso em pequena quantidade. Os recursos são difíceis de imitar ou imperfeitamente imitáveis quando as empresas que não possuem um determinado recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação as empresas que já os possuem. Para que uma empresa possa aproveitar a vantagem competitiva gerada por recursos de valor, raros e de difícil imitação, ela deve estar organizada para explorar tais recursos e capacidades.

Figura 2.2 | Competência essencial



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Barney (2007).

Portanto, como pode ser observado na figura 2.2, de acordo com o modelo VRIO, para que uma capacidade seja realmente uma competência essencial, ela precisa ser valiosa, rara, difícil de imitar e a empresa deve estar organizada para explorar essa capacidade.



### Pesquise mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o conceito de competência essencial, leia o artigo indicado, que apresenta os modelos de concepção de competências essenciais existentes na literatura, visando identificar e compreender as principais fases a serem percorridas para a implantação de competências essenciais nas organizações. PACHECO, Ana P. R. et al. Competências essenciais: modelos de concepção. **XXXIII Encontro da EnNANPAD**. São Paulo: 19-23 set. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2003.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

Segundo Barney (2007), se uma empresa possui recursos e capacidades valiosas que outras poucas empresas possuem (raro), e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis (organização) possuem uma competência essencial que permite obter uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, a competência essencial é a fonte das vantagens competitivas sustentáveis da organização, as quais usualmente resultam do uso de vários recursos e capacidades diferentes usados em conjunto.



### Refleta

Refleta em que contexto uma competência essencial gera uma vantagem competitiva sustentável.

Retomando o exemplo da instituição de ensino, a forma como cada professor utilizará o datashow caracterizará sua capacidade. Essa instituição possuirá uma vantagem competitiva sustentável se a forma como o professor interage com o equipamento cria valor para o processo de aprendizagem, seja rara, difícil de imitar e a instituição esteja realmente organizada para explorar os recursos oferecidos pelo datashow, ou seja, se ela capacita o professor a utilizar o equipamento e se possui equipamentos reserva e faz manutenção preventiva.

Figura 2.3 | Modelo VRIO

Valioso	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Implicações econômicas
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não		↕	Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Acima do normal

Fonte: adaptado de Barney (2007, p. 80)

De acordo com a figura 2.3, as vantagens competitivas de recursos valiosos e raros só podem ser sustentadas se os concorrentes enfrentarem desvantagens de custo ao tentarem imitar esse recurso e se a empresa estiver organizada para explorá-lo, ou seja, a empresa detentora desse recurso desfrutará de um período de vantagem competitiva sustentada.



### Assimile

Uma vantagem competitiva será sustentável somente se os recursos forem valiosos e raros, os concorrentes enfrentarem desvantagens de custo ao tentarem imitar esse recurso e se a empresa estiver organizada para explorá-lo.

Caso as empresas concorrentes não consigam imitar as vantagens competitivas ou oferecerem algo melhor a médio prazo, a vantagem competitiva será temporária. Se uma empresa possuir recursos valiosos, mas que não sejam raros, isto é, se as ofertas de uma empresa são semelhantes à média do mercado, então essa empresa apresenta somente uma paridade competitiva. E caso uma empresa apresente custo superior ao dos concorrentes, equipamentos e tecnologia ultrapassados ou reputação negativa, ou seja, se ela não possuir um recurso de valor, então ela apresenta desvantagem competitiva.



### Faça você mesmo

O <sup>2</sup>Grupo Habib's, segundo o site da empresa, é uma das maiores redes de fast-food no Brasil com preços acessíveis e o conceito de alimentos padronizados com qualidade. Para poder ter preço competitivo, o Grupo

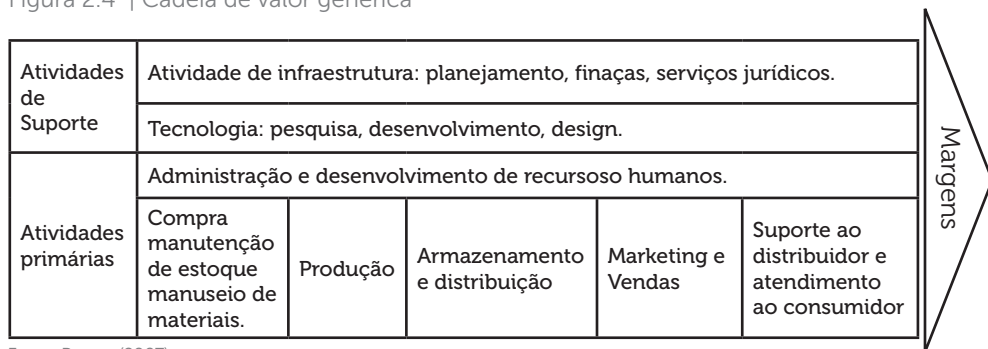
<sup>2</sup>Disponível em: <<http://institucional.habibs.com.br/sobre/grupo.aspx>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

Habib's promoveu a centralização da produção, com 14 centrais de produção dos principais itens do cardápio. Além das centrais de produção, possui também as centrais de distribuição dos itens do cardápio localizadas num raio máximo de 300 km das lojas que atendem. Recentemente, de acordo com o site <sup>3</sup>Valor, o Grupo investiu em um novo centro de logística e distribuição de itens congelados, para otimizar a operação e, com isso, alcançar uma economia de 50% na estocagem desses produtos.

Com base nessas informações, identifique na cadeia de valor quais os recursos e capacidades valiosas do Habib's e quais são suas competências essenciais. Depois de solucionar esta atividade, leia no quadro "Exemplificando" o comentário sobre a solução desta atividade.

É fundamental conhecermos também uma ferramenta que permite identificar os recursos e capacidades valiosas em uma empresa. A cadeia de valor é o conjunto de atividades que são realizadas para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto em que pode ser vendido para o consumidor final.

Figura 2.4 | Cadeia de valor genérica



Fonte: Barney (2007).

Como pode ser observado na figura 2.4, as atividades da cadeia de valor da organização estão separadas em atividades primárias e atividades de suporte. As atividades primárias estão relacionadas à logística de entrada, à fabricação do produto ou à prestação do serviço, à logística de entrega do produto, às atividades de comercialização e ao serviço pós-venda.

As atividades de suporte compreendem as atividades relacionadas à infraestrutura da empresa: compras, pesquisa e desenvolvimento e Recursos Humanos.



### Exemplificando

Vamos retomar a discussão sobre o caso do Habib's exposto no tópico

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/3016423/habib-investe-milhoes-criacao-tres-novas-empresas>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

“Faça você mesmo”. Com base no modelo de cadeia de valor, pode-se identificar que os recursos mais valiosos e raros do Habib’s encontram-se em suas atividades primárias, mais especificamente a produção, armazenamento e distribuição. Como foi citado no caso, o Habib’s possui 14 centrais de produção e centros de logística e distribuição de itens congelados que permitem otimizar a operação e, com isso, alcançar uma economia de 50% na estocagem desses produtos. Isso vai ao encontro da missão da empresa de ter produtos com preços acessíveis.

Ambos os recursos podem ser considerados também uma competência essencial, visto que criam valor, são raros, os custos para imitação são altos e a empresa está efetivamente organizada para explorar esses recursos.

Poderíamos avaliar também se essa competência essencial gera uma vantagem competitiva sustentável ou temporária. Para isso, temos que aplicar o modelo VRIO. Ou seja, temos que avaliar se a central de produção e armazenamento cria valor, no sentido de se contribuir para a empresa ter preços acessíveis, se esses recursos são raros e difíceis de imitar entre os concorrentes e se a organização se estruturou para explorar esses recursos, ou seja, se a central atende as lojas nos prazos adequados etc.

Agora que já conhecemos a teoria, vamos então ver algumas dicas para solucionar o desafio relativo a situação problema.

### Sem medo de errar!

É chegada a hora de “colocar a mão na massa” e solucionar a situação problema lançada no tópico “Diálogo aberto”. Mas, antes, algumas dicas e orientações que irão lhe auxiliar na resolução do desafio, ou seja, a desenvolver mais uma etapa de seu relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela!

O seu desafio é identificar os principais recursos e capacidades da Estrela e a partir deles descobrir sua competência essencial.



#### Lembre-se

Enquanto os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que fazem parte das entradas no processo de produção da organização, as capacidades derivam das interações entre os recursos tangíveis e intangíveis.

Como já foi visto, em razão da abertura de mercado, o câmbio, alíquota de importação, taxa de juros e linhas de crédito, passaram a ser fatores estratégicos para

o setor de brinquedos. Uma dica para identificar a competência essencial da Estrela é descobrir os recursos ou capacidades que permitem que ela tenha um desempenho superior aos seus concorrentes. Avalie o que permite a Estrela lidar de forma mais eficiente que seus concorrentes com as variações do câmbio.



### Atenção!

Caso uma determinada competência essencial não seja tão complexa e cara de imitar, então ela gera uma vantagem competitiva temporária, isto é, a empresa possuirá essa vantagem competitiva até que um concorrente implante o mesmo modelo encontrado na Estrela.

Após identificar a competência essencial, você poderá dar continuidade ao seu relatório! Com base no Modelo VRIO, você deverá avaliar se ela gera uma vantagem competitiva sustentável ou não. Para avaliar se essa competência essencial é sustentável ou temporária, é só aplicar o modelo VRIO. Ou seja, você deverá avaliar se essa competência essencial cria valor para a empresa e para os clientes; se ela é rara, isto é, se poucos concorrentes possuem essa capacidade; e o mais importante, avaliar se essa competência é de difícil imitação, ou seja, avaliar se é complexo e custoso para um concorrente implantar essa competência em sua empresa; assim como deverá avaliar se a Estrela está efetivamente estruturada para fazer uso eficiente dessa competência.



### Lembre-se

Como visto na seção 1.1 da unidade 1, a criação de valor, tanto para os consumidores como para os acionistas e *stakeholders*, se dá pela satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores. Portanto, para que uma empresa possa criar maior valor que seus concorrentes, ela deve atender de forma superior as necessidades e desejos de seus consumidores.

Após realizar esta etapa da consultoria estratégica, acrescente os resultados no relatório iniciado na seção 2.1. Veja a seguir uma sugestão de estrutura para esta etapa 2.

## 2. Análise do ambiente interno

2.1. Citar os principais recursos e capacidades da Estrela e a partir deles descrever sua competência essencial.

2.2. Com base no modelo VRIO, avaliar se essa competência essencial é sustentável ou não.

Vamos praticar um pouco mais? No próximo tópico você poderá ver mais alguns exemplos de como identificar uma competência essencial, assim como avaliar se ela é temporária ou sustentável.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Competências essenciais e vantagem competitiva	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer como identificar uma competência essencial e, por meio do modelo VRIO, avaliar se essa competência é temporária ou sustentável.
3. Conteúdos relacionados	Recursos, capacidades, competências essenciais, vantagem competitiva.
4. Descrição da SP	<p>O Walmart tem como missão “Vender por menos para as pessoas viverem melhor”. Para atender a sua missão, o Walmart possui uma estrutura sofisticada de Tecnologia de Informação (TI) que proporciona a empresa oferecer preços baixos. Essa estrutura de TI consiste em uma rede de comunicação que conecta as lojas, os centros de distribuição, à sede administrativa e os seus fornecedores, que atendem ao Walmart com base em um sistema <i>just-in-time</i>, isto é, o abastecimento da loja ocorre na quantidade e no momento exato. Quando um produto é vendido em uma loja, o respectivo fornecedor recebe a informação do item vendido, permitindo a ele acompanhar o estoque do Walmart e providenciar a reposição ao se atingir determinado estoque mínimo. Essa estrutura de informação conferiu ao Walmart velocidade de reposição e redução significativa da quantidade de itens em estoque, diminuindo com isso os custos financeiros de estocagem.</p> <p>Os fornecedores, apesar de inicialmente terem desenvolvido um sistema de informação com o Walmart, têm interesse em expandir esse modelo para outros clientes, ou seja, para outras redes de supermercado. É um projeto que requer um certo investimento, mas os concorrentes possuem capital para investir.</p> <p>Com base na informação acima sobre o Walmart, identifique qual(is) o(s) recurso(s) ou capacidade(s) que podem ser considerados como uma competência essencial do Walmart e avalie se a vantagem competitiva gerada é sustentável ou temporária.</p>

## 5. Resolução da SP

O recurso e a capacidade do Walmart que podem ser considerados uma competência essencial são o sistema de informação (recurso) e a gestão do sistema em parceria com o fornecedor (competência), ou seja, o recurso sistema de informação e a gestão desse recurso podem ser considerados uma competência essencial visto que são um conjunto de habilidades e tecnologias que a organização domina e que lhe serve de base para geração de benefícios para os clientes. Por sua vez, essa competência essencial gera uma vantagem competitiva visto que confere a empresa um desempenho superior em termos de custos mais baixos, permitindo ao Walmart criar valor para o cliente ao proporcionar preços mais baixos. Porém, apesar de tal competência essencial ainda ser rara, ou seja, poucos ou nenhum concorrente já implantou, o recurso de sistema de informação e a gestão conjunta com os fornecedores não são difíceis imitar. Portanto, pode-se dizer que a competência essencial de gestão dos estoques de mercadorias gera uma vantagem competitiva temporária.

**Lembre-se**

Segundo o modelo VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, um recurso tem valor quando permite a uma empresa explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa; é raro quando não permite que haja uma dinâmica de competição perfeita, mesmo que outras empresas possuam esse recurso em pequena quantidade; são difíceis de imitar ou imperfeitamente imitáveis quando as empresas que não possuem um determinado recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação as empresas que já os possuem.

**Faça você mesmo**

Agora é sua vez de aplicar os conceitos de recursos, capacidades, competência essencial e vantagem competitiva. Reflita sobre a cadeia de valor da sua empresa, ou seja, sobre o conjunto de atividades que são realizadas para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto em que pode ser vendido para o consumidor final. Identifique quais os recursos ou capacidades que permitem a empresa ter um desempenho superior aos concorrentes, isto é, identifique sua competência essencial. Depois, avalie se essa competência essencial gera uma vantagem competitiva temporária ou sustentável, ou seja, avalie se essa vantagem competitiva cria valor para a organização, é rara, difícil (ou custosa) de imitar e se a organização está estruturada para explorar tais recursos e capacidades. Caso a competência essencial atenda e seja difícil de imitar, então é uma vantagem competitiva sustentável, caso contrário é temporária.

**Faça valer a pena**

**1.** Podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que fazem parte das entradas no processo de produção da organização.

O conceito exposto acima diz respeito a:

- a) Recurso.
- b) Diferencial.
- c) Capacidade.
- d) Competência.
- e) Vantagem competitiva.

**2.** Derivam das interações entre os recursos tangíveis e intangíveis em uma organização e baseiam-se nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização.

O conceito exposto acima diz respeito a:

- a) Recurso.
- b) Capacidade.
- c) Competência.
- d) Homogeneidade.
- e) Heterogeneidade.

**3.** Complete as lacunas da sentença a seguir:

O modelo da Visão Baseada em Recursos baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades: \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa correta

- a) Homogeneidade - mobilidade dos recursos.
- b) Heterogeneidade - imobilidade dos recursos.
- c) Heterogeneidade - mobilidade dos recursos.
- d) Heterogeneidade - mobilidade das competências.
- e) Homogeneidade - imobilidade das competências.



## Seção 2.3

### Diagnóstico dos ambientes externo e interno. Definição de cenários

#### Diálogo aberto

Olá estudante! Vamos avançar mais um pouco nos estudos desta unidade 2? Nesta seção você vai aprender como realizar o diagnóstico do ambiente e definir cenários, que são atividades associadas à segunda etapa do processo de Planejamento Estratégico, isto é, ao estabelecimento das diretrizes organizacionais. Aliás, você sabe para que serve o diagnóstico do ambiente? Ele tem um papel importante no processo do planejamento estratégico, pois permite consolidar as informações geradas na primeira etapa de análise do ambiente externo e do ambiente interno. Assim, nesta seção, apresentaremos a conceituação e funcionalidades da análise SWOT, uma ferramenta que facilita a visualização e a análise das variáveis externas e internas. Não podemos esquecer que a definição de missão, visão e valores também é realizada na etapa dois, e que já foi vista na seção 1.4 da unidade 1.

Na situação-problema desta seção, retomaremos as informações sobre o setor de brinquedos e a Estrela. Para auxiliá-lo na realização do Diagnóstico do Ambiente, o seu desafio será elaborar uma análise SWOT. Para isso, você deverá identificar quais variáveis do ambiente externo são oportunidades ou ameaças; e quais variáveis do ambiente interno são forças ou fraquezas da Estrela em relação aos concorrentes. Destaque as duas variáveis mais relevantes do ambiente externo e/ou do ambiente interno, tudo bem? E não se preocupe, pois no tópico “Não pode faltar” você conhecerá como estruturar a matriz de análise SWOT. Não podemos esquecer que todos esses desafios da seção estão relacionados ao seu relatório de análise e diagnóstico ambiental! Então, vamos à situação-problema?

Como visto nas seções 2.1 e 2.2, na década de 1990, houve a redução da inflação com a implantação do Plano Real, contribuindo para aumento do consumo de brinquedos. Porém, houve também a abertura do mercado nacional para a importação de brinquedos, que impactou as vendas de brinquedos fabricados no Brasil. Em paralelo à abertura do mercado, houve o aparecimento dos videogames, que passaram concorrer de forma indireta com os brinquedos convencionais, segmento

que a Estrela atua. Em consequência, as crianças passaram a brincar cada vez mais com produtos eletrônicos, em especial com os videogames, não deixando de brincar com os brinquedos convencionais, mas ampliando seus “gostos” e hábitos de brincar para além dos brinquedos convencionais.

Para fazer frente a esse contexto, a Estrela estabeleceu um modelo flexível de importação e produção local, em que, no limite, a empresa pode produzir até 90% no Brasil ou, dependendo das variáveis macroeconômicas, pode produzir 90% na China. Outro aspecto que vale ressaltar é que a Estrela é uma marca tradicional e de confiança, favorecendo a competição com as marcas de brinquedos importadas.

Você deverá, então, estruturar uma matriz SWOT, alocando em cada um dos quatro quadrantes as variáveis oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Vamos conhecer a teoria? Você verá que a análise SWOT não é nenhum “bicho de sete cabeças”. Boa leitura!

### Não pode faltar

Vamos, então, aprender como realizar o Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno e como definir Cenários. Para isso, conheceremos a conceituação e funcionalidades da Análise SWOT, uma ferramenta fundamental para a análise das variáveis Externas e Internas.



#### Lembre-se

Conforme visto na seção 1.3 da unidade 1, a análise do ambiente consiste em um monitoramento dos fatores, tanto externos como internos à organização, que podem afetá-la no atingimento de seus objetivos.

A partir da análise do ambiente geral pode-se identificar os cenários futuros, ou seja, as tendências que podem ocorrer no futuro e que podem afetar positivamente ou negativamente um determinado setor. Essas tendências podem afetar diretamente o ambiente competitivo das empresas e, por isso, elas devem estar atentas aos cenários futuros para elaborar planos de ação com objetivo de fazer frente as oportunidades ou ameaças.

Como visto na seção 1.3 da unidade 1, a análise do ambiente externo permite identificar as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. E a análise do ambiente interno permite à organização identificar suas forças e fraquezas em relação às empresas concorrentes.



#### Vocabulário

Segundo o site [Significados](http://www.significados.com.br/diagnostico/), “diagnóstico é uma palavra da área da

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.significados.com.br/diagnostico/>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

medicina que significa a qualificação de um médico em relação a uma doença ou condição física ou mental com base nos sintomas observados.” No contexto organizacional, o diagnóstico remete para a identificação do problema em questão, que no caso da análise SWOT pode ser um aspecto positivo ou negativo.

Para se diagnosticar a situação do ambiente externo de uma organização é necessário identificar as ameaças e oportunidades que afetam o conjunto de empresas de um setor. Em outras palavras, deve-se identificar as variáveis externas que não estão diretamente associadas ao mercado ou setor de atuação da empresa, mas que podem afetá-la positivamente ou negativamente em seu desempenho. Por exemplo, o aumento da taxa de juros encarece a compra de um produto realizada por meio de financiamento, o que é uma ameaça a todas as empresas do setor. Algumas empresas podem tomar algumas medidas para criar condições mais favoráveis, como, por exemplo, desenvolvendo financiamento com capital próprio. Porém, mesmo assim, a variável inflação afeta o desempenho dessa empresa e das demais empresas do setor, reduzindo sua lucratividade.



### Refleta

Refleta como o envelhecimento da população, ou diminuição da população de crianças, pode afetar os hospitais? Uma dica, há uma tendência de aumento de hospitais especializados no tratamento de câncer.

Para se diagnosticar a situação do ambiente interno de uma organização é necessário identificar suas forças e fraquezas. A força de uma empresa está relacionada a uma característica interna da organização que facilita a realização de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza está relacionada a uma deficiência interna, capaz de prejudicar a realização da missão e o alcance dos objetivos da organização. É importante ressaltar que uma variável poderá ser caracterizada como uma força ou fraqueza somente se tal variável não for uma característica encontrada em todas ou na maioria das empresas do setor. Por exemplo, se uma empresa no setor de varejo possui alta rotatividade de funcionários, mas as demais empresas do setor também apresentam tal característica, então não se pode dizer que essa variável seja uma fraqueza de uma determinada empresa, mas sim uma característica das empresas do setor.

A análise SWOT (pronuncia-se suote) é uma ferramenta que auxilia no diagnóstico dos ambientes externo e interno, ou seja, permite relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da organização.

Figura 2.5 | SWOT



Disponível em: <<http://portuguesbrasileiro.istockphoto.com/photo-60573286-strength-weakness-opportunity-and-threat.php?st=1772475>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

A palavra SWOT, como pode ser observado na figura 2.5 é um acrônimo, isto é, uma sigla formada pelas letras iniciais das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A sigla SWOT também é conhecida em português pelo acrônimo FOFA, isto é, pelas letras iniciais das palavras: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Neste material utilizaremos o acrônimo SWOT.



### Pesquise mais

Para complementar seus conhecimentos sobre a análise SWOT numa perspectiva do Planejamento Estratégico, leia a matéria "Análise SWOT (Matriz), conceito e aplicação. PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Análise SWOT (Matriz), conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

Para realizar a análise SWOT, como pode ser observado no quadro 2.2, é importante distribuir as quatro variáveis em uma matriz, permitindo relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da organização.

Quadro 2.2 | Matriz SWOT

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Variáveis externas que a organização pode explorar a seu favor.	Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem afetar negativamente a organização.
AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Habilidades internas que podem contribuir para a organização alcançar seus objetivos.	Limitações internas que podem dificultar a organização a alcançar seus objetivos.

Fonte: O autor.



### Faça você mesmo

O seu desafio será fazer uma matriz de análise SWOT com as informações sobre o setor de motocicletas. Segundo o site G1, a crise econômica de 2015 afetou o setor de motocicletas, provocando a queda na produção e na venda para as concessionárias, especialmente nos segmentos de baixa e média cilindrada (abaixo de 450 cilindradas), que correspondem a 85% do mercado. Uma das explicações para a queda nas vendas é o crédito mais difícil, devido ao fato dos bancos terem restringido o crédito para motocicletas. Para se ter uma ideia da importância do crédito para o setor, de cada 10 motos vendidas, 7 são financiadas. A população também, com o nível de desemprego maior e nível de desconfiança com relação à economia, ficou mais preocupada e está evitando também trocar de motocicleta.

A Honda, detentora de mais de 80% de participação de mercado de motos abaixo de 450 cc. foi mais afetada pela crise no segmento de motos abaixo de 450 cilindradas. Porém, para fazer frente a crise, usou sua competência de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e atualizou a moto CG 150, líder de vendas, antecipando a exigência futura do sistema de freios combinados, tecnologia, que juntamente com o ABS, será exigida, de forma escalonada, nas motocicletas a partir de 2016.

Além disso, também em razão da sua competência em P&D, a Honda reforçou sua participação no segmento de média-alta cilindrada (acima de 450 cilindradas) com a CB 500X. Segundo o site do Jornal do Cruzeiro, os modelos de motocicletas acima de 450 cilindradas apresentam uma tendência de alta nas vendas no varejo – para o consumidor final – ao redor de 10,8%, em 2014, em relação às vendas em 2013. Há uma tendência dos consumidores das classes A e B comprarem motos premium para passeios nos finais de semana. Esses consumidores possuem facilidade de crédito e geralmente realizam a compra à vista ou financiam apenas 50% do valor.

Com base nessas informações sobre o setor de motocicletas, faça uma matriz de análise SWOT para a Honda, considerando especificamente o segmento de motos abaixo de 450 cilindradas. Por último, faça uma análise das medidas que foram tomadas pela Honda para fazer frente às ameaças do setor.

Após solucionar esta atividade, leia o quadro “Exemplificando” e compare a sua análise com a explicação apresentada no quadro.

Concluída a análise SWOT, pode-se entender como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem ser relacionadas ao ambiente interno da organização. Como pode ser observado no quadro 2.3, estabelecem-se quatro regiões na matriz SWOT e por meio da análise das inter-relações entre forças e fraquezas e oportunidades e ameaças, pode-se definir em quais fatores concentrar os esforços da organização para que as fraquezas sejam minimizadas ou transformadas em forças, buscando-se a construção de capacidades que sejam relevantes para a organização, em conformidade com sua missão. A partir dessa análise pode-se avaliar as estratégias passíveis de implementação para o negócio.

Quadro 2.3 | Implicações estratégicas da análise SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	Usar as forças existentes para explorar as oportunidades.	Usar as forças existentes para bloquear ou minimizar as ameaças.
FRAQUEZAS	Desenvolver as forças necessárias para posteriormente explorar as oportunidades.	Desenvolver as forças necessárias para bloquear ou minimizar as ameaças.

Fonte: O autor.



Exemplificando

Vamos retomar a atividade proposta no tópico “Faça você mesmo” e exemplificar a análise SWOT com base no caso do setor de motocicletas, mais especificamente do segmento de motocicletas premium, e da Honda. Primeiramente, deve-se identificar as ameaças e oportunidades que afetam o conjunto de empresas do setor de motocicletas, em especial do segmento de motos premium. E depois identificar as forças e fraquezas da Honda em relação às empresas concorrentes no segmento *premium*.

A restrição ao crédito não está diretamente associada a competição entre as empresas do setor, mas as afeta negativamente, em especial o segmento de motos abaixo de 450 cilindradas, cujos consumidores dependem de financiamento para a aquisição das motos. Portanto, a restrição de crédito é uma variável do ambiente externo, mais especificamente do componente econômico, e pode ser considerada uma ameaça em razão de afetar negativamente as empresas do setor.

O nível maior de desemprego também é uma variável externa, relativa ao componente econômico e que pode ser considerada uma ameaça, por afetar negativamente as vendas de motocicletas.

Um aspecto positivo associado ao ambiente externo e vinculado ao componente sociocultural é a tendência das pessoas dos grandes centros comprarem uma moto como alternativa ao automóvel para se locomover com mais agilidade.

Com relação ao ambiente interno, ou seja, as forças e fraquezas da Honda, apesar de ter alguns modelos de motos premium (acima de 450 cilindradas) a empresa apresenta uma concentração de vendas no mercado de motos abaixo de 450 cc. e, por isso, foi mais afetada pela crise.

Porém, para fazer frente a crise, aproveitou sua competência em Pesquisa e Desenvolvimento e atualizou a moto CG 150, assim como lançou uma versão de moto no segmento premium, a CB 500X.

Para facilitar o diagnóstico da Honda, elaborou-se a matriz SWOT, conforme pode ser observado no quadro 2.4. A matriz SWOT permite fazer a associação entre as variáveis do ambiente externo e interno, auxiliando a entender as medidas que foram tomadas pela Honda para fazer frente às ameaças do setor. Por exemplo, a Honda possui como força a competência em Pesquisa e Desenvolvimento, a qual utilizou para o desenvolvimento da moto CB 500X, com o objetivo de aproveitar a oportunidade de tendência de vendas de motos premium para as classes A e B.

Quadro 2.4 | Matriz SWOT do setor de motocicletas e da honda

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência de compra de motos premium pelas classes</li> <li>• A e B para passeio nos finais de semana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrição do crédito</li> <li>• Maior nível de desemprego</li> </ul>
AMBIENTE INTERNO - HONDA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência em pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de vendas nos modelos de baixa e média cilindradas.</li> </ul>

Fonte: O autor.

Finalizamos aqui a teoria e você já está preparado para solucionar a situação-problema e elaborar o relatório. Mas primeiro, vamos ver algumas dicas em “Sem medo de errar.”

## Sem medo de errar!

Vamos à resolução da situação-problema? Aqui vai uma “mãozinha” para ajudá-lo no seu relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela. Primeiramente, é importante que você releia o tópico “Diálogo aberto” para lembrar as informações sobre o setor de brinquedos e a Estrela. O seu desafio é elaborar uma análise SWOT, alocando os elementos relativos ao ambiente externo nos quadrantes oportunidade ou ameaça; e os elementos relativos ao ambiente interno nos quadrantes força e fraqueza. Para isso, é fundamental lembrar-se da teoria, isto é, que as variáveis do ambiente externo não estão diretamente associadas ao mercado ou setor de atuação da empresa, mas que pode afetá-la positivamente ou negativamente em seu desempenho. E com relação às variáveis internas, a força é uma característica interna da organização que facilita a realização de sua missão e o alcance de seus objetivos, enquanto a fraqueza está relacionada a uma deficiência interna.



### Atenção!

As variáveis externas não estão diretamente associadas ao mercado ou setor de atuação da empresa, mas que pode afetá-la positivamente ou negativamente em seu desempenho.

Para avaliar se as variáveis do ambiente externo geram oportunidades ou ameaças, basta avaliar se essas tendências afetam de forma positiva ou negativa as empresas do setor. Caso essa tendência afete positivamente, então é uma oportunidade. Caso afete negativamente, é uma ameaça. Para avaliar se as variáveis do ambiente interno da Estrela são forças ou fraquezas, basta comparar com seus concorrentes diretos. Se eles possuírem determinada característica e a Estrela não, então é uma fraqueza. Caso a Estrela possua uma determinada característica que seus concorrentes diretos não possuam, então é uma força.



### Lembre-se

Com relação às variáveis internas, uma variável poderá ser caracterizada como uma força ou fraqueza somente se tal variável não for uma característica encontrada em todas ou na maioria das empresas do setor.

Depois de estruturar a matriz SWOT, você deverá indicar as duas variáveis mais relevantes, sendo uma que afeta positivamente o setor ou a Estrela, e outra que afeta negativamente o setor ou a Estrela. Para isso, releia o quadro 2.3, sobre as implicações estratégicas da análise SWOT. Uma dica: reflita sobre o modelo flexível de importação e produção local da Estrela. Avalie se as demais empresas concorrentes possuem essa capacidade.

Agora é sua vez de "colocar a mão na massa"! Boa atividade e capriche, pois, você está quase finalizando o seu relatório para a Estrela!

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Elaboração da matriz de análise SWOT	
1. Competência Geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer como elaborar uma matriz de análise SWOT.
3. Conteúdos relacionados	Ambiente externo; ambiente interno; cenários.
4. Descrição da SP	<p>Com base nos dados sobre o setor de sucos prontos e mais especificamente a empresa de sucos Wow!, proprietária da marca Sufresh, você deverá elaborar uma matriz SWOT.</p> <p>Segundo o site do Estadão PME, o mercado de sucos prontos para beber vem apresentando um grande crescimento nos últimos anos, ao redor de 10% ao ano. Esse crescimento está associado à busca dos consumidores por produtos mais saudáveis e por praticidade. E também devido ao aumento do poder aquisitivo da classe C. Por outro lado, a crise econômica está provocando desemprego e a consequente queda no poder aquisitivo, não chegando a provocar a queda nas vendas, mas limitando o potencial de crescimento.</p> <p>De acordo com o site da revista <sup>4</sup>Meio e Mensagem, a fabricante Wow!, dona da marca Sufresh, é vice-líder do mercado de sucos prontos, com 79% de participação de mercado (2013). A competência essencial da empresa Wow! é sua capacidade de inovação. De acordo com o site da revista <sup>5</sup>Alimentos e Bebidas, a Wow! desenvolveu e lançou (2015) a linha Sufresh Nutrition, com bebidas à base de ingredientes naturalmente funcionais, com sabores como Cranberry e Ameixa, Banana e Fibras. Por outro lado, a Wow!, com fábrica no interior de São Paulo, se consolidou como a segunda marca do mercado em boa parte do país, exceto nas regiões Norte e Nordeste. Isto ocorre devido a distância e aos gastos com frete, que aumenta os custos de distribuição para essas regiões. Para ampliar sua distribuição no Nordeste a Wow! deverá fazer uma fábrica própria ou de parcerias e associações nessa região.</p>

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,empreendedores-apostam-no-suco-prontosaudavel-e-muito-lucrativo,3589,0.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

<sup>4</sup>Disponível em: <[http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/07/25/Mercadode-](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/07/25/Mercadode-suco-pronto-cresce-a-dois-digito.html)

[suco-pronto-cresce-a-dois-digito.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/07/25/Mercadode-suco-pronto-cresce-a-dois-digito.html)>. Acesso em: 20 dez. 2015.

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://www.alimentosebebidas.com.br/2015/06/30/sufresh-lanca-linha/>>. Acesso em: 20

dez. 2015.

	Com base nas informações sobre o mercado de sucos prontos e a empresa Wow!, identifique oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas. A partir da identificação dessas informações, elabore a matriz SWOT.												
5. Resolução da SP	<p>Com base nas informações do ambiente externo pode-se identificar as oportunidades e ameaças; e com base nas informações do ambiente interno da Sucos Wow!, identificar suas forças e fraquezas.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">AMBIENTE EXTERNO</th> </tr> <tr> <th>OPORTUNIDADES</th><th>AMEAÇAS</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendência de busca dos consumidores por produtos mais saudáveis e por praticidade.</li> <li>Aumento do poder aquisitivo da classe C.</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desemprego e perda de poder aquisitivo.</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">AMBIENTE INTERNO – WOW!</th> </tr> <tr> <th>FORÇAS</th><th>FRAQUEZAS</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de inovação; linha de sucos com ingredientes funcionais; Sufresh Nutrition.</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Custos altos para distribuição no Norte e Nordeste.</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table>	AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendência de busca dos consumidores por produtos mais saudáveis e por praticidade.</li> <li>Aumento do poder aquisitivo da classe C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desemprego e perda de poder aquisitivo.</li> </ul>	AMBIENTE INTERNO – WOW!		FORÇAS	FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de inovação; linha de sucos com ingredientes funcionais; Sufresh Nutrition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custos altos para distribuição no Norte e Nordeste.</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO													
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendência de busca dos consumidores por produtos mais saudáveis e por praticidade.</li> <li>Aumento do poder aquisitivo da classe C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desemprego e perda de poder aquisitivo.</li> </ul>												
AMBIENTE INTERNO – WOW!													
FORÇAS	FRAQUEZAS												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de inovação; linha de sucos com ingredientes funcionais; Sufresh Nutrition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custos altos para distribuição no Norte e Nordeste.</li> </ul>												



### Lembre-se

Para se diagnosticar a situação do ambiente externo de uma organização é necessário identificar as ameaças e oportunidades que afetam o conjunto de empresas de um setor. Para se diagnosticar a situação do ambiente interno de uma organização é necessário identificar suas forças e fraquezas. A força de uma empresa está relacionada a uma característica interna da organização que facilita a realização de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza está relacionada a uma deficiência interna, capaz de prejudicar a realização da missão e o alcance dos objetivos da organização.



### Faça você mesmo

Tome como referência a empresa em que você trabalha, ou uma empresa em que já trabalhou, ou uma empresa que possua conhecidos que trabalhem nela. Avalie as variáveis do ambiente externo que afetam

positivamente ou negativamente o setor da empresa escolhida, ou seja, as oportunidades e ameaças.

E com base nas características da empresa selecionada, em comparação com as principais concorrentes, identifique suas forças e fraquezas.

### Faça valer a pena

**1.** O aumento da taxa de juros encarece a compra de um produto por meio de financiamento, afetando a todas as empresas do setor.

O conceito exposto acima diz respeito a análise do ambiente:

- a) Interno.
- b) Externo.
- c) Funcional.
- d) Operacional.
- e) Organizacional.

**2.** Para se diagnosticar a situação é necessário identificar as ameaças e oportunidades que afetam o conjunto de empresas de um setor.

O conceito exposto acima diz respeito a análise do ambiente:

- a) Interno.
- b) Externo.
- c) Competitivo.
- d) Transacional.
- e) Organizacional.

**3.** Complete as lacunas da sentença a seguir.

A \_\_\_\_\_ de uma empresa está relacionada a uma característica interna da organização que facilita a realização de sua missão e o alcance de seus objetivos, enquanto a \_\_\_\_\_ está relacionada a uma deficiência interna.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Força – fraqueza.
- b) Fraqueza – força.
- c) Competência – incapacidade.
- d) Vantagem competitiva – paridade competitiva.
- e) Vantagem competitiva – desvantagem competitiva.



## Seção 2.4

### Definição dos objetivos organizacionais

#### Diálogo aberto

Chegamos à última seção da unidade 2, mas antes de discutirmos o tema específico desta seção, é importante situarmos os conteúdos abordados ao longo das quatro seções desta unidade às etapas do processo de planejamento estratégico, quais sejam: (1) análise do ambiente, (2) estabelecimento da diretriz organizacional, (3) Formulação da Estratégia, (4) implementação da estratégia e (5) controle estratégico. Vamos lá?

O conteúdo das seções 2.1 e 2.2 está associado à primeira etapa do processo de planejamento estratégico, mais especificamente, na seção 2.1, onde você aprendeu como analisar o ambiente externo e na seção 2.2, como analisar o ambiente interno. A segunda etapa do planejamento estratégico, isto é, o estabelecimento da diretriz organizacional, foi abordada parcialmente na seção 2.3, na qual você aprendeu como fazer o diagnóstico e será complementada nesta seção 2.4, com a definição dos objetivos. Vale lembrar que a definição da missão, visão e valores você viu na seção 1.4 da unidade 1.

Nesta seção você conhecerá as ferramentas matriz BCG e matriz de ansoff, que permitem analisar a composição das unidades de negócios ou do portfólio de produtos da empresa, avaliar as oportunidades de crescimento e definir os objetivos organizacionais.

Para que você possa conhecer e aplicar ambas as ferramentas, a situação-problema desta seção complementa as informações sobre o setor de brinquedos e a Brinquedos Estrela, com enfoque para as linhas de bonecas e jogos. O seu desafio será identificar em qual quadrante da matriz BCG encontram-se as linhas de bonecas e de jogos da Estrela. E com relação a matriz de Ansoff, você deverá identificar a qual estratégia de crescimento está associado a criação da empresa coligada Estrela Distribuidora. Para solucionar o desafio, leia as informações a seguir e depois conheça a teoria em “Não pode faltar”.

Nesta seção você finalizará seu Relatório de Análise e Diagnóstico Ambiental para a Estrela! Veja como avançou em seu aprendizado! E para fechar com “chave de ouro”, com base nas análises da matriz BCG e da matriz de Ansoff, você deverá definir dois Objetivos Organizacionais para a Estrela. Então, vamos lá?

Segundo matéria no site do <sup>1</sup>G1, a indústria de brinquedos prevê um crescimento médio de mercado de 15% em 2015, em relação a 2014. De acordo com o *site* Primeira Página, os segmentos de bonecas e bonecos representam 19,2% do mercado de brinquedos, e o segmento de jogos 8,6%. Com relação ao crescimento, pode-se inferir que o segmento de bonecas apresenta um crescimento abaixo da média do mercado, estimado em 15%; e jogos, em contrapartida, é um segmento que cresce acima da média do mercado.

Apesar de não haver dados específicos da Estrela sobre suas vendas por segmento, pode-se estimar que a Estrela é líder no segmento de bonecas, ou seja, tem uma participação de mercado superior à de seu principal concorrente. Porém, no segmento de jogos, a Estrela apresenta uma participação de mercado inferior à do principal concorrente.

De acordo com o *site* da empresa, a Manufatura de Brinquedos Estrela possui três empresas coligadas, sendo uma delas a Estrela Distribuidora de Brinquedos, Comercial, Importadora e Exportadora Ltda. Para este estudo, vamos considerar que essa coligada é responsável por atender o mercado de brindes promocionais com os produtos de linha da empresa.

No tópico “Sem medo de errar”, apresentaremos algumas dicas para você fazer frente aos desafios desta seção e concluir seus desafios com a Estrela!

## Não pode faltar

O objetivo desta seção é conhecer a etapa de definição dos objetivos organizacionais. Para isso, conheceremos primeiramente as ferramentas matriz BCG e matriz de Ansoff. Antes de conhecermos essas duas ferramentas, é importante lembrar que as três primeiras etapas do processo de planejamento estratégico estão diretamente relacionadas, ou seja, a partir da análise do ambiente geram-se as informações necessárias para a definição dos objetivos organizacionais, que são a base para a formulação das respectivas estratégias, isto é, os meios para se alcançar os objetivos estabelecidos.

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/04/setor-de-brinquedos-traz-os-lancamentos-para-2015.html>>. Acesso em: 21 dez. 2015.

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://ppagina.com/mercado-do-brinquedo-caminha-para-r-10-bilhoes-2698>>. Acesso em: 21 dez. 2015.



### Refleta

Refleta como estão relacionadas as informações geradas nas duas primeiras etapas do processo de Planejamento Estratégico. Quais informações são geradas na análise do ambiente? Como essas informações são utilizadas na etapa de estabelecimento da diretriz organizacional?

Vamos, então, conhecer a matriz BCG, também chamada de matriz Crescimento e Participação. Ela foi desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson, da consultoria Boston Consulting Group – BCG e se baseia no modelo de ciclo de vida do produto, que mostra como as vendas de um produto se comportam desde seu lançamento até sua descontinuação. A matriz BCG auxilia a tomada de decisão, em quais marcas ou produtos alocar seus recursos, assim como em quais unidades de negócios investir, no caso de empresas que atuam em mais de um negócio e são estruturadas em divisões.

Figura 2.6 | Matriz BCG



Fonte: <[https://endeavor.org.br/matriz-bcg/?esvt=-b&esvq=\\_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=8&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQjAno60BRDt89rAh7qt-4wBEIQASes2tRZHlckkrQdbn0\\_TyiFiyHvggQUQCwTVFHHvHkzeUaAgBe8P8HAQ](https://endeavor.org.br/matriz-bcg/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=8&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQjAno60BRDt89rAh7qt-4wBEIQASes2tRZHlckkrQdbn0_TyiFiyHvggQUQCwTVFHHvHkzeUaAgBe8P8HAQ)>. Acesso em: 30 dez. 2015.

Conforme pode ser observado na figura 2.6, a matriz BCG é dividida em dois eixos: taxa de crescimento do mercado (eixo vertical) e taxa de participação relativa no mercado (eixo horizontal), isto é, a participação de mercado da empresa em análise dividida pela participação de mercado da principal concorrente. A inter-relação entre os dois eixos forma quatro quadrantes: Ponto de Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Abacaxi.

Os produtos ou unidades de negócios que se encontram no quadrante Ponto de Interrogação estão em um mercado que apresenta uma alta taxa de crescimento,

acima da média de mercado, mas apresentam baixa participação relativa de mercado, isto é, sua participação de mercado é menor do que a do principal concorrente. A expectativa é que a médio prazo esses produtos se tornem Estrela, mas para isso eles necessitam de altos investimentos para suportar o crescimento do mercado. A denominação Ponto de Interrogação se dá justamente porque a situação desses produtos ou unidades de negócios é incerta, ou seja, eles necessitam de altos investimentos, mas não há uma garantia que a médio prazo se tornarão líderes de mercado, tornando-se então produtos Estrela.

Os produtos ou unidades de negócio do quadrante Estrela, estão em um mercado que apresenta uma alta taxa de crescimento, acima da média de mercado, e possuem uma expressiva participação relativa de mercado, isto é, possuem uma participação de mercado maior do que a do principal concorrente. Isso implica que os produtos desse quadrante são líderes de mercado, mas necessitam de recursos para suportar os investimentos necessários para acompanhar o alto crescimento do mercado e, com isso, manter a liderança. A expectativa é que a longo prazo o crescimento de mercado se estabilize, e ao crescer menos esse produto necessite de menos investimento, tornando-se então um produto Vaca Leiteira.

No quadrante Vaca Leiteira situam-se os produtos ou unidades de negócios que estão em um mercado que cresce abaixo da média, mas que possuem uma alta participação relativa de mercado, isto é, possuem uma participação maior do que a do principal concorrente. Isso implica que esses produtos ou unidades de negócios são geradores de caixa, ou seja, não necessitam de altos investimentos por estarem em um ambiente estável. Dessa forma, permitem que parte dos seus recursos sejam realocados para suportar a necessidade de investimento de produtos Estrela ou Ponto de Interrogação.

Por fim, os produtos ou unidades de negócio Abacaxi estão em um mercado que cresce abaixo da média e possuem uma baixa participação relativa de mercado, ou seja, uma participação menor do que a do principal concorrente. Esses produtos encontram-se numa situação crítica, por isso a denominação Abacaxi. A expectativa é que a empresa possa aumentar sua participação, pois caso os recursos gerados não sejam suficientes para atender a necessidade de investimento, a empresa precisará decidir se deve manter ou descontinuar esses produtos.

Em suma, a matriz BCG permite à organização analisar se seu portfólio de produtos ou unidades de negócios está em equilíbrio, ou seja, se há produtos ou unidades de negócios Vaca Leiteira que geram caixa para suportar investimento em produtos Estrela ou Ponto de Interrogação. Ou avaliar se há produtos ou unidades de negócios Estrela que a médio prazo poderão gerar caixa para suprir recursos em novos produtos Ponto de Interrogação ou Estrela.



### Pesquise mais

Veja mais detalhadamente como elaborar uma matriz BCG no artigo da revista ESPM. Disponível em: <[http://acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/2005/jul\\_ago/a\\_matriz\\_bcg.pdf](http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2005/jul_ago/a_matriz_bcg.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2015.



### Faça você mesmo

Para exemplificar como realizar a análise da matriz BCG, vamos tomar como referência o mercado de higiene pessoal e mais especificamente os segmentos de desodorantes e higiene oral da Unilever. O objetivo é ver como a análise proporcionada pela matriz BCG pode auxiliar a empresa a tomar a decisão de como alocar seus recursos.

De acordo com a ABIHPEC – Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal e Cosméticos, estima-se um crescimento do setor de higiene pessoal de 11,8% para o período de 2012 a 2017. Estima-se um crescimento de 11,8% para o segmentos de desodorantes e de 12,8% para o segmento de higiene oral, também para o período de 2012 a 2017, segundo o site da ABIHPE. Conforme dados da Abrasnet, com base em dados de 2013, a Unilever é líder no segmento de desodorantes, com uma participação de mercado de 38,5%, considerando as marcas Axe, Dove e Rexona. A Natura ocupa a segunda posição no segmento de desodorantes, com uma participação de 9,7%. Segundo a Cosmética News, a Unilever ocupa a segunda posição no segmento de higiene oral e a concorrente Colgate é a líder de mercado.

Com base nessas informações, você deverá identificar em quais quadrantes estão posicionados os segmentos de desodorantes e higiene oral da Unilever. Avalie também qual desses segmentos é gerador de caixa e qual utiliza os recursos da empresa. Depois de realizar o desafio, veja a resolução no tópico “Exemplificando”.

A Figura 2.7 ilustra como seria a matriz BCG para a situação baseada na realidade apresentada no tópico “Faça você mesmo”, isto é, com base nas informações sobre o mercado de higiene pessoal e nos segmentos de desodorantes e higiene oral da Unilever, compare a resolução da situação problema apresentada no tópico “Exemplificando” com a matriz BCG da Figura 2.7. Isso o ajudará a visualizar como a análise proporcionada pela matriz BCG pode auxiliar a empresa a tomar a decisão de como alocar seus recursos.

Disponível em: <[http://www.abrasnet.com.br/site\\_antigo/web/clipping.php?area=11&clipping=46012](http://www.abrasnet.com.br/site_antigo/web/clipping.php?area=11&clipping=46012)>. Acesso em: 3 jun. 2016.  
Disponível em: <<http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=oral-care-sorriso-aberto-para-um-mercado-em-crescimento&id=4556>>. Acesso em: 3 jun. 2016

Figura 2.7 | Matriz BCG dos segmentos de desodorantes e higiene oral da Unilever



Fonte: <[https://endeavor.org.br/matriz-bcg/?esvt=-b&esvq=\\_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQiAno60BRDt89rAh7qt-4wBEiQASes2tRZHlckkrQdbn0\\_TyiFymHvggQUCVtVFHHvEhkeUaAgBe8P8HAQ](https://endeavor.org.br/matriz-bcg/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQiAno60BRDt89rAh7qt-4wBEiQASes2tRZHlckkrQdbn0_TyiFymHvggQUCVtVFHHvEhkeUaAgBe8P8HAQ)>. Acesso em: 30 dez. 2015.



### Exemplificando

Neste tópico e na Figura 2.7, você encontra a resolução da situação baseada na realidade apresentada no tópico “Faça você mesmo”, isto é, a matriz BCG elaborada com base nas informações sobre o mercado de higiene pessoal e nos segmentos de desodorantes e higiene oral da Unilever.

Primeiramente, para se definir a taxa de crescimento de mercado, adotou-se a estimativa de crescimento do setor de higiene pessoal, de 11,8%. Posto isso, pode-se considerar que o segmento de desodorantes da Unilever pode ser alocado em Vaca Leiteira, pois o mercado de desodorantes cresce a uma taxa de 11,1%, abaixo da média de mercado de 11,8% e a participação relativa de mercado da Unilever nesse segmento é de 3,97 (38,5% de participação da Unilever dividido por 9,7% de participação da Natura). O índice 3,97 indica que a Unilever possui uma participação de mercado quase 4 vezes (3,97) maior que a do principal concorrente, a Natura.

Por sua vez, o segmento de higiene oral pode ser posicionado no quadrante Estrela, pois é um segmento que cresce a uma taxa de 12,8%, mas a Unilever não é líder, ocupando a segunda posição, o que implica que sua participação relativa seria menor do que 1.

Ao analisar a matriz BCG da Figura 2.7, pode-se concluir que a linha de desodorantes da Unilever, composta pelas marcas Axe, Dove e Rexona, é geradora de caixa e contribui para “financiar” a linha de higiene oral, a qual

encontra-se no quadrante Ponto de Interrogação, e, por isso, necessita de investimentos para acompanhar o crescimento desse segmento para, se possível, assumir a liderança de mercado.

A matriz de Ansoff, conhecida também como matriz de Produto e Mercado, complementa a análise da matriz BCG, em especial para as unidades de negócios, pois permite identificar oportunidades de crescimento.



### Assimile

A matriz Ansoff, permite identificar oportunidades de produto e de crescimento de mercado com base em quatro estratégias: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação.

Figura 2.8 | Matriz Ansoff

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kluyver e Pierce II (2010, p. 77).

Como pode ser observado na Figura 2.8, a matriz de Ansoff é formada pelo cruzamento das colunas de produtos novos e existentes, com as linhas de mercados novos e existentes, gerando quatro possibilidades de estratégias de crescimento: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação. Na estratégia de Penetração de Mercado a empresa procura aumentar o uso dos produtos em linha nos mercados em que já atua. Por exemplo, no mercado de higiene oral a Unilever pode incentivar seus consumidores a escovarem os dentes com o creme dental Closeup com mais frequência, ressaltando o benefício de um hálito melhor.

Na estratégia de Desenvolvimento de Produtos, a empresa busca crescer no mercado em que já atua, mas com novos produtos ou linhas de produtos. A Unilever, por exemplo, complementou sua linha de higiene oral lançando a linha de enxaguante bucal Closeup. Ao contrário, na estratégia de Desenvolvimento de Mercado, a empresa procura entrar em novos mercados onde ainda não atua, mas com seus produtos atuais. Novos mercados compreendem novas regiões no mesmo país ou outros

países, assim como novos compradores ou consumidores. Por exemplo, a Unilever poderia tentar vender seu creme dental ou enxaguante bucal não somente para o consumidor, mas para as empresas (novo mercado) colocarem nas toaletes para uso dos colaboradores. A Diversificação considera o lançamento de novos produtos ou linhas de produtos em novos mercados onde a empresa ainda não atue. Um exemplo seria a Unilever lançar uma nova linha de produtos para clareamento dos dentes, mas que necessitasse da prescrição do dentista e tivesse que ser vendido em farmácias. Ou seja, a empresa entraria em um novo mercado, com um novo produto.

Com base nas informações geradas pelas análises realizadas na matriz BCG e na matriz de Ansoff, assim como na análise SWOT, pode-se então finalizar a segunda etapa do Planejamento Estratégico, isto é, definir os objetivos organizacionais. Para exemplificar como essas ferramentas podem auxiliar no processo de definição dos objetivos organizacionais, vamos retomar o exemplo do portfólio de produtos da Unilever. Vimos que a Unilever é líder no segmento de desodorantes, ou seja, os produtos desse segmento são Vaca Leiteira e podem gerar recursos para suportar os investimentos necessários para os produtos do segmento de higiene oral, que estão no quadrante Estrela. Por meio da análise SWOT, pode-se verificar a tendência do ambiente externo de uma maior preocupação das pessoas com a higiene bucal e identificar a oportunidade de crescimento nesse segmento. Com base nessas informações, a alta direção da empresa pode definir seus objetivos organizacionais, como, por exemplo, aumentar sua participação no segmento de higiene oral.

Assim, a definição dos objetivos compreende ao estabelecimento destes para o nível corporativo, isto é, para as unidades de negócio de uma organização, assim como para o nível funcional, ou seja, os objetivos direcionados para os departamentos de uma organização, os quais devem estar alinhados com os objetivos do nível corporativo.

Os objetivos podem ser basicamente de curto e longo prazo. Os objetivos de curto prazo usualmente são estabelecidos para períodos entre um a dois anos e tendem a ser mais específicos. Os objetivos de longo prazo consideram períodos entre 3 a 5 anos.

De acordo com Certo, Peter e Marcondes (2005), para que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz, é fundamental que sejam: específicos, ou seja, que indiquem exatamente o que deve ser realizado, por quem e em que intervalo de tempo; exigentes de esforços, isto é, que os colaboradores tenham de se esforçar para alcançá-los; atingíveis; flexíveis, no sentido de que possam ser alterados caso necessário; mensuráveis; e consistentes a longo e curto prazos, ou seja, que suportem diversos cronogramas em suas etapas até serem alcançados e que apoiem uns aos outros. Com relação a flexibilidade, é importante ressaltar que os objetivos organizacionais podem e devem mudar à medida que o ambiente externo ou interno muda.

Finalizamos aqui as duas primeiras etapas do processo de Planejamento Estratégico. Na próxima unidade veremos a Formulação da Estratégia, a terceira etapa.

Vamos ao próximo tópico ver algumas dicas para você aplicar a teoria aprendida no desafio lançado na situação-problema.

### Sem medo de errar!

Agora que você já conhece as ferramentas matriz BCG e matriz de Ansoff, você já pode retomar a situação-problema e finalizar seu relatório de análise e diagnóstico ambiental para a Estrela. Vamos ver algumas dicas que irão ajudá-lo a solucionar a primeira parte relativa a matriz BCG. Como vimos no tópico “Diálogo aberto”, o seu desafio é identificar em qual quadrante da matriz BCG encontram-se as linhas de bonecas e de jogos da Brinquedos Estrela. Para solucionar o desafio, primeiramente você deve verificar qual a taxa de crescimento dos segmentos de bonecas e de jogos, e checar se essa taxa de crescimento é maior ou menor do que o crescimento médio do mercado de brinquedos. Depois deve verificar se a participação de mercado da Estrela nos segmentos de bonecas e de jogos é maior ou menor do que o principal concorrente. Com base nessas informações você poderá identificar em qual quadrante encontram-se os segmentos de bonecas e jogos da Estrela.



#### Lembre-se

A matriz BCG é dividida pelos eixos taxa de crescimento do mercado (eixo vertical) e taxa de participação relativa no mercado (eixo horizontal), formando quatro quadrantes: Ponto de Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Abacaxi.

O outro desafio é você identificar a qual estratégia de crescimento da matriz de Ansoff está associada a abertura da empresa coligada Estrela Distribuidora. Para verificar qual a estratégia a que está associada, leve em consideração que há quatro possibilidades de estratégias de crescimento: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação.



#### Atenção!

Conforme informado em “Diálogo aberto”, a Estrela Distribuidora é uma coligada responsável por atender o mercado de brindes promocionais com os produtos de linha da empresa.

E para finalizar seu relatório você deve definir um objetivo organizacional para a Estrela com base nas análises da matriz BCG e da matriz de Ansoff. Por exemplo, avalie se vale a pena a empresa aumentar sua participação de mercado nos produtos do quadrante Estrela da matriz BCG. Avalie como a Brinquedos Estrela pode aumentar sua participação de mercado, com novos produtos ou entrando em novos mercados. A partir dessas análises, defina seus objetivos, em especial de longo prazo, ou seja, para um período entre 3 a 5 anos.

E para o “grande final”, recomendamos que conclua seu relatório, observando se atendeu a todos os desafios propostos ao longo das seções desta unidade 2. Observe:

1. Análise do ambiente geral.

- 1.1. Descrever as mudanças que ocorreram no ambiente geral associando-as aos respectivos componentes desse ambiente (demográfico, econômico, político/legal, sociocultural e tecnológico) e identificar os impactos que essas mudanças provocaram na Estrela.

- 1.2. Citar as forças que mais afetam negativamente o setor de brinquedos.

2. Análise do ambiente interno.

- 2.1. Citar os principais recursos e capacidades da Estrela e a partir deles descrever sua competência essencial.

- 2.2. Com base no modelo VRIO, avaliar se essa competência essencial é sustentável ou não.

3. Elaborar uma matriz de análise SWOT e identificar as principais forças e fraquezas e oportunidades e ameaças, destacando as duas variáveis mais relevantes.

4. Definição de objetivos organizacionais para a Estrela com base nas análises da matriz BCG e da matriz de Ansoff.

E aqui encerramos seu primeiro trabalho como um profissional de Planejamento Estratégico. No próximo tópico você poderá conhecer mais alguns exemplos para aprofundar ainda mais seus conhecimentos. Parabéns!

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Análise da matriz BCG e da matriz de Ansoff	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a matriz BCG e a matriz de Ansoff como ferramentas para auxiliar na definição dos objetivos organizacionais.
3. Conteúdos relacionados	Matriz BCG; matriz de Ansoff; crescimento; portfólio de produtos.
4. Descrição da SP	<p>De acordo com o site <sup>5</sup>El Pais, em março de 2015, a Coca-Cola Company, líder no segmento de refrigerantes, entrou no mercado de bebidas lácteas com o leite Fairlife. A bebida tem metade do açúcar de seus rivais e maior valor alimentar, mas também é sensivelmente mais cara. O produto pode ser encontrado nos supermercados dos Estados Unidos. Essa é mais uma medida da Coca-Cola para entrar em mercados que estão em crescimento, diferentemente do mercado de refrigerantes, no qual é líder, mas apresenta um crescimento muito menor do que o mercado total de bebidas não alcoólicas. Apesar de ainda ter uma participação de mercado muito pequena no segmento de leites, o interesse da Coca-Cola é estar em um segmento que cresce a taxas muito maiores do que a média do mercado de bebidas não alcoólicas. Com base nas informações acima, identifique em qual quadrante da matriz BCG encontram-se os produtos da Coca-Cola do segmento de refrigerantes e de leite Fairlife. Avalie a relação dos produtos desses segmentos entre gerador de caixa e receptor de recursos para investimento.</p> <p>Ainda com base nessas informações, identifique a qual estratégia de crescimento, com base na matriz de Ansoff, pode ser alocado a estratégia da Coca-Cola de entrar no mercado de leites especiais.</p>
5. Resolução da SP	<p>Vamos analisar primeiramente a matriz BCG. Considerando que a Coca-Cola é líder no segmento de refrigerantes e que esse segmento cresce a taxas muito menores do que a média do mercado de bebidas, então os produtos da empresa desse segmento encontram-se no quadrante Vaca leiteira. Para os produtos do segmento de leites, como a empresa possui uma baixa participação de mercado e é um segmento que cresce a altas taxas, então para os produtos desse segmento a empresa encontra-se no quadrante Ponto de Interrogação. Os produtos do segmento de refrigerantes são geradores de caixa para suprir a necessidade de investimentos dos produtos do segmento de leites especiais.</p> <p>Quanto à matriz de Ansoff, a entrada no segmento de leites é uma estratégia de Diversificação, visto que o leite pode ser considerado um novo produto vendido em um mercado que a Coca-Cola ainda não atua.</p>

<sup>5</sup>Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/04/economia/1423063275\\_153642.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/04/economia/1423063275_153642.html)>. Acesso em: 23 dez. 2015.



### Lembre-se

A matriz BCG é composta por quatro quadrantes: Ponto de Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Abacaxi. Os produtos ou unidades de negócios que encontram-se nos quadrantes Vaca Leiteira ou Abacaxi estão em um mercado que cresce abaixo da média. Os produtos ou unidades de negócio que encontram-se nos quadrantes Ponto de Interrogação e Estrela, estão em um mercado que apresenta uma alta taxa de crescimento, acima da média.



### Faça você mesmo

Vamos manter o exemplo da Coca-Cola, mas, agora, considerando o lançamento da Coca-Cola na versão Zero Calorias. Qual a estratégia de crescimento adotada pela Coca-Cola ao desenvolver esse novo produto para o mercado de refrigerantes?

### Faça valer a pena

**1.** A Grow é uma empresa brasileira de jogos tradicionais fundada em agosto de 1972. A empresa é líder no segmento de jogos, isto é, possui a maior participação de mercado em jogos como War, Diplomacia etc. O segmento de jogos tradicionais, entretanto, cresce a uma taxa inferior ao mercado de jogos como um todo, que compreende os jogos tradicionais e os jogos de videogames. (Fonte: <<http://www.lojagrow.com.br/sobre>>. Acesso em: 23 dez. 2015)

Com base na matriz BCG, a linha de jogos da Grow encontra-se no quadrante:

- a) Abacaxi.
- b) Estrela.
- c) Vaca Leiteira.
- d) Ponto de Interrogação.
- e) Ponto de Exclamação.

**2.** A Grow é uma empresa brasileira líder no segmento de jogos tradicionais, que cresce a uma taxa inferior à média do mercado de brinquedos. A Grow entrou no segmento de bonecos e bonecas de tecido, como Baby Mônica, Snoop, Nemo etc.

A empresa possui uma participação de mercado muito pequena nesse segmento, que cresce a uma taxa superior à média do mercado de brinquedos. (Fonte: <<http://www.lojagrow.com.br/sobre>>. Acesso em: 23 dez. 2015)

Tomando como referência a matriz BCG, sobre os segmentos de jogos e de bonecas e bonecos de tecido da Grow, marque V para verdadeiro e F para falso.

- ( ) O segmento de jogos da Grow encontra-se no quadrante Vaca Leiteira e gera caixa para investir no segmento de bonecas e bonecos de tecido.
- ( ) O segmento de bonecas e bonecos de tecido da Grow encontram-se no quadrante Abacaxi e geram caixa para investir em jogos.
- ( ) Os segmentos de jogos da Grow encontram-se no eixo horizontal da matriz de mercados que apresentam um crescimento inferior ao da média de mercado.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) V – V – V.
- b) V – V – F.
- c) V – F – V.
- d) F – V – V.
- e) F – F – V.

### 3. Complete as lacunas da sentença a seguir.

Os produtos ou unidades de negócio que estão no quadrante Vaca Leiteira apresentam uma alta participação relativa de mercado, o que implica que esses produtos ou unidades de negócios são \_\_\_\_\_, visto que demandam \_\_\_\_\_ por estarem em um mercado (em) \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa CORRETA

- a) Geradores de caixa - alto investimento – estável
- b) Geradores de caixa - baixo investimento – estável
- c) Geradores de caixa - baixo investimento – crescimento
- d) Tomadores de recursos – alto investimento – crescimento
- e) Tomadores de recursos – baixo investimento – crescimento



# Referências

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LOBATO, David M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.



# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

### Convite ao estudo

Olá, Aluno! Bem-vindo a unidade de ensino 3, relacionada a terceira etapa do processo de planejamento estratégico. É importante lembrar que a primeira etapa do processo compreende conhecer as tendências do mercado, as forças que impactam mais diretamente o setor e conhecer as forças e fraquezas da organização. A partir do entendimento do ambiente externo e interno, pode-se definir os objetivos e então formular as estratégias para se alcançar tais objetivos.

É importante relembrar que na unidade 1 já introduzimos esse tema, e vimos que a estratégia pode se dar em três níveis: corporativo, de unidade de negócios (ou estratégia competitiva) e funcional. Na unidade 1 o foco foi a estratégia no nível corporativo, associada à definição do portfólio (conjunto) de negócios em que a empresa deve competir.

A unidade 3 enfoca a formulação da estratégia direcionada para a unidade de negócios, e consiste, basicamente, em decidir como competir em determinado setor. Para isso, conheceremos as estratégias genéricas, que podem ser aplicadas a qualquer negócio. E nas demais seções, conheceremos estratégias mais específicas para o ambiente competitivo da organização como, por exemplo, a estratégia de inovação baseadas no conhecimento, que contribuirá para obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para desenvolver as competências previstas nesta disciplina, você poderá aplicar os conhecimentos aprendidos em uma situação hipotética baseada na realidade do modelo de negócios do Supermercado Pão de Açúcar. Você assumirá o papel de um assessor interno do Pão de Açúcar para auxiliar o seu Comitê Estratégico a realizar uma análise do alinhamento entre as estratégias e o posicionamento estratégico da

empresa. Motivado para iniciar o desafio? Então, vamos conhecer as situações-problemas das seções desta unidade, assim como a teoria para auxiliá-lo a desenvolver uma **Análise das Estratégias e Posicionamento Estratégico do Pão de Açúcar**. Vamos lá!

## Seção 3.1

### Estratégias genéricas

#### Diálogo aberto

Damos aqui o pontapé inicial ao tema Formulação da Estratégia. Como foi explicado, o enfoque desta unidade é a formulação de estratégias para unidades de negócios, que envolve criar uma posição competitiva única e lucrativa para uma empresa ou unidade de negócios em um setor ou segmento de mercado específico. Nesta seção, você dará o primeiro passo para desenvolver a habilidade de formulação de estratégias e conhecerá a conceituação de estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e foco.

Para desenvolver a situação-problema desta seção, vamos retornar ao setor de autosserviços, mais especificamente o Supermercado Pão de Açúcar, do Grupo Pão de Açúcar (GPA). É importante lembrar, conforme explicado na unidade 1, a diferença entre hipermercado e supermercado: enquanto os hipermercados possuem até 90 caixas e cerca de 35.000 itens, os supermercados têm de 7 a 20 caixas e cerca de 9.000 itens.

De acordo com o site do <sup>1</sup>GPA, o Pão de Açúcar tem como principal característica reunir qualidade e variedade de produtos com um atendimento mais próximo, que prima pelo relacionamento com o cliente. A marca tem como característica oferecer sortimento diferenciado de produtos e serviços, como consultores de vinhos e queijos, além de ser referência em inovação, saudabilidade e sustentabilidade. Para atender a essa demanda de produtos diferenciados, a equipe de compras da empresa desenvolve fornecedores especializados.

Com base nessas informações você deverá elaborar a primeira etapa do relatório da sua assessoria para o Comitê Estratégico do GPA. O Comitê quer que você identifique qual a estratégia genérica praticada pelo Pão de Açúcar e que avalie se o seu posicionamento estratégico está em sintonia com a estratégia adotada. Ou seja, além de identificar a estratégia genérica adotada, você deverá

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/nossas-marcas/extra.htm>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

avaliar, também, se a forma como o Pão de Açúcar está estruturado para criar valor para os consumidores está alinhada com a respectiva estratégia.

Para que você possa prestar a assessoria para o Comitê Estratégico do GPA, o primeiro passo é conhecer os conceitos sobre estratégia genérica. Boa leitura!

### Não pode faltar

Vamos iniciar nossa discussão sobre formulação de estratégia. Nesta seção conheceremos a conceituação de estratégias genéricas, as quais são direcionadas para a unidade de negócios. A denominação genérica se dá porque, a princípio, podem ser aplicadas a qualquer negócio ou setor.



#### Reflita

A análise do ambiente externo permite que a organização identifique as oportunidades e ameaças, e a análise do ambiente interno permite identificar suas forças e fraquezas. Reflita se a formulação da estratégia deve ocorrer antes ou depois de realizada a análise do ambiente e a definição dos objetivos.

Antes de iniciarmos nossa conversa, é importante lembrar o que é estratégia. Como vimos na seção 1.1 da unidade 1, a definição de estratégia no contexto organizacional está associada a como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. No caso das estratégias genéricas, o objetivo a ser alcançado é a criação de vantagem competitiva e, consequentemente, uma lucratividade superior aos demais concorrentes do setor.



#### Lembre-se

Vantagem competitiva é o resultado da iniciativa de uma determinada organização ao fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores e outros grupos de interesse na empresa, isto é, *stakeholders*. A criação de valor, tanto para os consumidores como para os acionistas e *stakeholders*, ocorre ao proporcionar a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores.

De acordo com Porter (1989), como pode ser visto no Quadro 3.1, existem três tipos básicos de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco. Ou seja, por meio de uma dessas três estratégias a organização pode se estruturar de modo que possa realizar alguma atividade organizacional de forma diferente, que lhe proporcione vantagem competitiva, isto é, um desempenho superior ao dos concorrentes.

Quadro 3.1 | Estratégias genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custos baixos	Diferenciação
Escopo Competitivo	Amplio	Liderança em Custo	Diferenciação
	Restrito	Foco em Custo	Foco em Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Na estratégia de liderança em custos, por exemplo, a organização define um posicionamento estratégico que enfatiza a redução dos custos por meio de economia de escala e curvas de aprendizado, isto é, o aumento da produtividade ao longo do tempo, em decorrência do aprendizado na realização de determinada tarefa. A organização, usualmente, restringe seus gastos, principalmente com pesquisa e desenvolvimento e atividades de marketing. Em contrapartida, por apresentar uma estrutura que proporciona custos baixos, a organização pode praticar preços menores pelos seus produtos ou serviços em relação a seus concorrentes, mas sem abrir mão da lucratividade. Ou seja, mesmo praticando preços menores, as organizações que aplicam a estratégia de liderança em custos apresentam uma lucratividade superior ou no mínimo igual a de seus concorrentes, em decorrência da estrutura de custos reduzidos.



### Faça você mesmo

Como vimos na seção 2.2 da unidade 2, o <sup>2</sup>Grupo Habib's é uma das maiores redes de fast-food no Brasil com preços acessíveis, quando comparado aos principais concorrentes. Para poder ter preço competitivo, o Grupo Habib's promoveu a centralização da produção, com 14 centrais de produção dos principais itens do cardápio. Além das centrais de produção, possui também as centrais de distribuição dos itens do cardápio, localizadas num raio máximo de 300 km das lojas que atendem.

<sup>2</sup>Disponível em: < <http://institucional.habibs.com.br/sobre/grupo.aspx>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

Identifique qual a estratégia genérica adotada pelo Habib's, e depois avalie a relação entre como a operação está estruturada e a estratégia genérica adotada.

Figura 3.1 | Azul Linhas Aéreas



Fonte: <<http://www.melhoresdestinos.com.br/azul-linhas-aereas>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

Um exemplo de empresa que adota a estratégia de liderança em custos é a Azul Linhas Aéreas. A Azul se estruturou para ter custos baixos e, com isso, poder praticar preços mais competitivos. A empresa utiliza aeroportos com taxas mais baratas. Por exemplo, na cidade de São Paulo as companhias aéreas podem utilizar basicamente três aeroportos: Congonhas, Guarulhos e Viracopos. Dos três aeroportos, a Azul dá preferência ao de Viracopos, que cobra as menores taxas de utilização. A empresa, durante o voo, serve lanches e refeições que sejam fáceis de recolher, ou seja, que permitam reduzir o tempo de parada da aeronave no solo, reduzindo os custos operacionais e da taxa de utilização dos aeroportos. Ela também utiliza um único modelo de aeronave, o E-Jet da Embraer, proporcionando custos menores de manutenção. Além disso, a empresa é altamente informatizada em seu processo de compra de passagem, check-in etc., reduzindo os custos com mão de obra.



### Exemplificando

Retomando o tópico “Faça você mesmo”, que abordou o caso do Habib's, podemos afirmar que a estratégia genérica adotada pelo Habib's é a de liderança em custos, visto que, para praticar preços mais

competitivos do que os principais concorrentes, a empresa possui uma estrutura que proporciona custos baixos. Ou seja, há uma relação direta entre a estrutura e a estratégia genérica adotada. No caso do Habib's, a sua produção centralizada e as centrais de distribuição próximas às lojas proporcionam um custo operacional menor, que permite à empresa praticar preços mais baixos e ainda ter maior lucratividade que os concorrentes.

A estratégia de diferenciação procura oferecer ao consumidor um produto ou serviço diferenciado, isto é, que seja único e tenha valor para o consumidor. Em contrapartida, possui uma estrutura de custos mais cara, que em razão de criar valor para o consumidor, faz com que ele esteja disposto a pagar um preço mais alto pelo produto ou serviço em relação aos concorrentes, proporcionando à empresa uma maior lucratividade.

Figura 3.2 | Air France



Fonte: <<http://pt.france.fr/pt-br/ofertas/voos-ida-e-volta-lisboa-paris-por-109%E2%82%AC>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

Ainda sobre as companhias aéreas, a Air France, por exemplo, oferece um serviço de bordo refinado, servindo inclusive Champanhé para os passageiros de voos internacionais, assim como conforto em suas poltronas. Os passageiros da Air France percebem valor no serviço diferenciado da empresa e estão dispostos a pagar um preço maior pela passagem aérea.

A estratégia de foco (ou de enfoque), pode ser de foco em custos ou foco em diferenciação. O que diferencia a estratégia de foco é sua abrangência mais restrita, ou seja, é uma estratégia que segmenta o mercado de atuação. Em outras palavras, em vez de oferecer seus produtos e serviços para um mercado amplo, restringe para um grupo específico de consumidores, região ou tipo de produto ou serviço. Por exemplo, há empresas de frete aéreo que focam no atendimento

de executivos, oferecendo serviços diferenciados.

Um aspecto que é fundamental destacar em relação às estratégias genéricas, é que a organização deve fazer um *trade off*, isto é, deve fazer uma escolha estratégica por uma das três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação, ou foco em custo ou diferenciação, ou seja, não é recomendável que uma organização queira ter os menores custos e que, ao mesmo tempo, queira ofertar produtos ou serviços diferenciados, o que resultaria ficar no meio termo, não conseguindo obter vantagem competitiva.



### Assimile

Há uma relação direta entre a estratégia genérica adotada por uma organização e seu Posicionamento Estratégico, isto é, a forma como ela está estruturada para obter vantagem competitiva.

Após identificar as principais forças do setor, com base no Modelo das Cinco Forças, a organização deve definir um posicionamento estratégico em relação aos concorrentes, ou seja, identificar como a organização pode criar valor para os consumidores. A partir da estratégia genérica e do posicionamento estratégico definido, a organização então se estrutura a fim de criar vantagem competitiva, ou seja, realizar determinadas atividades de forma diferente ou superior aos concorrentes e que criem valor para o consumidor.



### Pesquise mais

Para conhecer a evolução do tema **Estratégias Genéricas**, recomendamos a leitura das páginas 108 a 112 do artigo “Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões”.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **InternexT** - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 4, n. 2, art. 7, p. 101-118, 2009. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/94>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

Agora que já vimos a teoria, basta algumas “dicas” para você estar totalmente preparado para desenvolver a primeira etapa da assessoria de análise da estratégia genérica adotada e o seu alinhamento com o posicionamento estratégico do Pão de Açúcar. Vamos então às “dicas” no próximo tópico!

## Sem medo de errar!

Chegou o momento de você "colocar a mão na massa" e desenvolver a assessoria para o Comitê de Estratégia do GPA.



### Lembre-se

De acordo com Porter (1989), existem três tipos básicos de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco. Ou seja, a partir de uma dessas três estratégias a organização pode se estruturar de modo a realizar alguma atividade organizacional diferente das demais organizações, que lhe proporcione vantagem competitiva, isto é, um desempenho superior ao dos concorrentes.

Para desenvolver esta primeira etapa da assessoria, isto é, identificar a estratégia genérica adotada pelo Pão de Açúcar, você deve avaliar se a empresa prioriza a diferenciação ou a prática de preços mais competitivos baseado em uma estrutura de custos mais baixos. Para avaliar o alinhamento com o posicionamento estratégico, analise as características da estrutura do Pão de Açúcar que permitem que a marca crie valor para o consumidor, que pode ser ou por meio de atividades que proporcionem produtos ou serviços diferenciados ou que proporcione preços mais competitivos por meio de uma estrutura de custos baixos.



### Atenção!

Um aspecto que é fundamental destacar com relação as estratégias genéricas, é que a organização deve fazer um *trade off*, isto é, deve fazer uma escolha estratégica por uma das três estratégias genéricas.

Após finalizar as análises, elabore o relatório da primeira etapa da assessoria para o Comitê Estratégico do GPA citando a estratégia genérica adotada pelo Pão de Açúcar e a análise em relação ao seu alinhamento com o posicionamento estratégico, ou seja, a forma como a organização está estruturada para atender às necessidades e desejos dos clientes.

No próximo tópico você poderá ver mais alguns casos de empresas que adotam estratégias de liderança em custo e diferenciação. Eles poderão ajudá-lo no desenvolvimento do desafio.

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare com as de seus colegas.

#### Estratégias genéricas de liderança em custos versus estratégias de diferenciação

1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer as características e diferenças entre as estratégias genéricas de liderança em custos e de diferenciação.
3. Conteúdos relacionados	Estratégia de liderança em custos; estratégia de diferenciação; <i>trade off</i> ; posicionamento estratégico; vantagem competitiva.
4. Descrição da SP	<p>No setor de computadores há duas importantes empresas que adotam estratégias genéricas distintas, a Dell Computadores e a Apple, com seus computadores de marca Macintosh. A Dell possui um Posicionamento Estratégico que contempla ofertar ao consumidor computadores de qualidade a preços competitivos. Para isso, a Dell vende diretamente seus computadores por meio de seu site de vendas e utiliza o modelo de produção por pedido. Com isso, a empresa não possui estoque de produtos acabados e não utiliza intermediários na venda de seus computadores, permitindo uma redução significativa dos custos de produção e distribuição.</p> <p>A Apple, em contrapartida, possui um Posicionamento Estratégico que prioriza a diferenciação de seus produtos por meio do design de vanguarda e pela inovação tecnológica, inclusive de seus computadores Macintosh. Para conseguir inovar continuamente, a empresa possui não somente um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento muito atuante, mas também um sistema de gestão de inovação. Como resultado, a empresa pratica preços muito superiores aos de seus concorrentes, mas que os consumidores estão dispostos a pagar.</p> <p>Com base nas informações acima, identifique qual a estratégia genérica adotada pela Dell e pela Apple. E depois avalie se há uma relação direta entre o posicionamento estratégico de cada empresa e sua respectiva estrutura organizacional.</p>
5. Resolução da SP:	<p>Vamos à resolução da primeira etapa da situação-problema, isto é, identificar qual a estratégia genérica da Dell e da Apple para seus computadores Macintosh. A Dell adota a estratégia genérica de liderança em custos, visto que oferece computadores de qualidade a preços competitivos. E a Apple adota a estratégia de diferenciação, ofertando computadores inovadores e de design diferenciados.</p> <p>Há uma relação direta entre o posicionamento estratégico de ambas as empresas e suas respectivas estruturas organizacionais. A Dell, por exemplo, para atender ao seu</p>

(continua)

5. Resolução da SP	posicionamento estratégico de ofertar computadores de qualidade a preços competitivos, possui uma estrutura de gestão de produção por pedido e de distribuição que permite que a empresa pratique preços competitivos, obtendo uma lucratividade superior às de seus concorrentes. A Apple, para atender ao seu posicionamento estratégico de ofertar computadores de design diferenciado e inovadores, possui um sistema de gestão de inovação que permite que a empresa esteja um passo à frente de seus concorrentes no lançamento de novidades que agregam valor para o consumidor.
--------------------	---



### Lembre-se

A partir do posicionamento estratégico definido, a empresa se estrutura organizacionalmente para poder criar vantagem competitiva, ou seja, realizar determinadas atividades de forma diferente ou superior aos concorrentes e que criem valor para o consumidor.



### Faça você mesmo

Agora é sua vez de "colocar a mão na massa". Identifique uma empresa na cidade em que mora que adota a estratégia de liderança em custos e outra que adota a estratégia de diferenciação. Descreva quais características da estrutura dessas empresas que permitem que possam praticar as respectivas estratégias obtendo lucro.

### Faça valer a pena!

**1.** A Copenhagen é uma marca tradicional de chocolates que além de fabricar produtos de altíssima qualidade oferece ao consumidor as melhores lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear. (Fonte: <<http://www.copenhagen.com.br>>. Acesso em: 23 jan. 2016.)

Com base no contexto, exposto, a estratégia genérica adotada pela Copenhagen é:

- a) Foco.
- b) Customização.
- c) Diferenciação.
- d) Liderança em custos.
- e) Liderança em qualidade.

**2.** Complete as lacunas da sentença a seguir.

Na estratégia de \_\_\_\_\_ a organização possui uma estrutura que proporciona \_\_\_\_\_ e permite a empresa praticar preços mais \_\_\_\_\_ pelos seus produtos ou serviços em relação a seus concorrentes.

Assinale a alternativa correta.

- a) Liderança em custos - custos baixos – baixos.
- b) Liderança em custos - custos baixos – altos.
- c) Diferenciação - custos baixos – baixos.
- d) Diferenciação – custos altos – baixos.
- e) Diferenciação – custos baixos – altos.

**3.** Na estratégia de liderança em custos a organização define um posicionamento estratégico que enfatiza a redução nos custos.

Assinale a opção que indica uma característica da estratégia de liderança em custos:

- a) Apresenta uma estrutura que proporciona custos mais altos.
- b) Prática de preços mais baixos, mas com uma lucratividade menor.
- c) Realização de altos investimentos com pesquisa e desenvolvimento e atividades de marketing.
- d) Prática de preços superiores pelos seus produtos ou serviços em relação a seus concorrentes.
- e) Obtenção de redução nos custos por meio de economia de escala e curvas de aprendizado.

## Seção 3.2

### Estratégias competitivas

#### Diálogo aberto

Olá! Na seção anterior conhecemos as estratégias genéricas direcionadas à unidade de negócios e que podem ser aplicadas a qualquer negócio. Nesta seção, daremos continuidade ao tema Formulação da Estratégia, mas abordaremos estratégias que são formuladas no nível funcional, mais especificamente pelo departamento de marketing. Como vimos na unidade 1, a formulação da estratégia pode se dar em três níveis: corporativo, de unidade de negócios e funcional. Conheceremos as estratégias competitivas de construção, sustentação, nichos de mercado, colheita e de desinvestimento/eliminação. É importante destacar que as estratégias genéricas também podem ser denominadas de estratégias competitivas. Para evitarmos qualquer mal-entendido, denominaremos as estratégias genéricas de estratégias competitivas de Porter. Sendo assim, a partir de agora, quando nos referirmos às estratégias competitivas, estaremos nos reportando às estratégias abordadas nesta seção, ou seja, as estratégias para construir e manter posições em determinado mercado, para colher resultados, para atuar em nichos e para reduzir investimentos.

Nesta seção você realizará mais uma etapa da **Análise das Estratégias e Posicionamento Estratégico do Pão de Açúcar**, com enfoque para a rede <sup>1</sup>Pão de Açúcar, que se caracteriza por ser um supermercado de vizinhança, com foco nos consumidores de perfil cosmopolita que primam pela variedade e qualidade e por produtos e serviços personalizados. Como vimos na seção anterior, o Pão de Açúcar adota a estratégia genérica de diferenciação em relação às ofertas de serviços dos principais concorrentes, como, por exemplo, oferecer um sortimento diferenciado de produtos e serviços, como consultores de vinhos e queijos. O maior mercado do Pão de Açúcar é no estado de São Paulo, onde estão instaladas mais de 107 lojas, do total de, aproximadamente, 170, presentes em mais 8 estados brasileiros: Paraná, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, Piauí, Ceará, Paraíba e

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.gpabr.com/nossas-marcas/extra.htm>>. Acesso em: 29 jan. 2016.

Pernambuco. O Pão de Açúcar é líder e referência no mercado de supermercados que oferecem um serviço diferenciado, a maioria de seus concorrentes são redes de atuação regional. Em São Paulo, por exemplo, o Pão de Açúcar concorre com as redes Mambo Supermercados e St. Marche, as quais estão localizadas na cidade de São Paulo e possuem 7 e 18 lojas, respectivamente. Com base nessas informações sobre o Pão de Açúcar e o seu ambiente competitivo, o Comitê de Estratégia do GPA quer que você faça uma análise de qual das cinco estratégias competitivas é a mais recomendada para a empresa enfrentar seus concorrentes. Esse será o seu desafio! E para fazer frente a ele, o primeiro passo é conhecer as estratégias competitivas! Boa leitura!

### Não pode faltar

Ao longo deste tópico conheceremos as estratégias competitivas. É importante iniciarmos nossa conversa ressaltando que as estratégias competitivas são formuladas no nível funcional, mais especificamente pelo departamento de marketing. As estratégias funcionais devem estar alinhadas às estratégias determinadas no nível de unidade de negócios. Por isso, as estratégias competitivas que conheceremos nesta seção, diferentemente da estratégia genérica, são mais específicas e definem de forma mais minuciosa a forma de atuação da organização no respectivo mercado. Aliás, você se lembra quais são as três estratégias genéricas? Isso mesmo! Liderança em custo, diferenciação e foco. Ambas, as estratégias genéricas e as estratégias competitivas, visam buscar um posicionamento competitivo que permita a criação de vantagem competitiva no setor ou no mercado de atuação da organização, ou seja, que proporcione um desempenho organizacional e lucratividade superior aos dos concorrentes.



### Refleta

Enquanto a estratégia de unidade de negócios envolve decidir como competir em determinado setor, as estratégias funcionais compreendem as estratégias direcionadas para cada um dos departamentos de uma organização, como marketing, vendas, finanças, recursos humanos, produção etc.

Refleta porque é importante que as estratégias formuladas do nível funcional estejam alinhadas às estratégias definidas no nível de unidade de negócios.

A estratégia competitiva está associada aos movimentos de ataque e defesa realizados pelas organizações com o objetivo de encontrar uma posição mais fortalecida em seu mercado de atuação. De acordo com Hooley, Piercy e

Nicoulaud (2011), há cinco estratégias competitivas que podem ser praticadas por uma organização: construção, sustentação (ou defensivas), nichos de mercado, colheita e desinvestimento/eliminação.

Quadro 3.2 | Estratégias competitivas

<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégias de construção</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ampliação do mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Novos usuários</li><li>Novos usos</li><li>Maior frequência de uso</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Conquista de participação de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ataque frontal</li><li>Ataque pelos flancos</li><li>Ataque de cerco</li><li>Estratégia de desvio</li><li>Tática de guerrilha</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégias de sustentação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégias de fortificação e defesa de posição</li><li>Defesa dos flancos</li><li>Golpe preventivo</li><li>Contraofensiva</li><li>Defesa móvel</li><li>Retirada estratégica</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégia de nichos de mercado</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégia de colheita</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégia de desinvestimento ou eliminação</li></ul>		

Fonte: Adaptado de: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).

A estratégia competitiva de construção procura melhorar o desempenho de uma empresa por meio da expansão de suas atividades. É uma estratégia mais adequada para mercados em crescimento, visto que nesses mercados o nível de competitividade entre as empresas costuma ser menor. Porém, também pode ser usada em mercados que não estejam em expansão, em especial, naqueles em que os concorrentes apresentam algum tipo de deficiência.

A expansão na estratégia de construção, segundo o Quadro 3.2, pode ocorrer de duas formas: ou por meio da ampliação do mercado para as ofertas da empresa, ou pela conquista de participação de mercado dos concorrentes. Para promover a ampliação do mercado, a empresa pode conquistar novos usuários e/ou criar novos usos para os produtos ou serviços atuais, ou ainda incentivar os usuários atuais a utilizarem mais o produto, criando maior frequência de uso.

Em contrapartida, em mercados em que não é possível a ampliação, parte-se para a conquista de participação de mercado mediante confronto com o concorrente, que pode se dar por meio de cinco estratégias: ataque frontal, ataque pelos flancos, ataque de cerco, estratégia de desvio e táticas de guerrilha. O ataque frontal, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo confronto direto com o principal concorrente, que irá combater a empresa desafiante de mercado por meio de uma defesa de fortificação ou de posição.



### Exemplificando

A empresa <sup>2</sup>Unilever é líder no segmento de detergentes em pó no Brasil, com 70% de participação (dados de 2009). Em 1997, a empresa americana <sup>3</sup>Procter & Gamble (P&G), no Brasil desde 1988, realizou um ataque frontal a Unilever com o lançamento no país das suas marcas de detergente em pó Ariel, Ace e Bold. Com o objetivo de desafiar a líder de mercado Unilever, a P&G investiu pesadamente em uma campanha de comunicação na TV para divulgar o lançamento de suas marcas de detergentes em pó, em especial o Ariel, que apresentava uma promessa de maior poder de limpeza, assim como o OMO, da Unilever.

O ataque pelos flancos, em vez de promover um ataque frontal, concentra o ataque nas fraquezas do competidor. Caracteriza-se principalmente pelo ataque em regiões geográficas com pouca presença ou em segmentos de mercado mal atendidos pelo concorrente.

Figura 3.3 | Marcas de alvejantes (tira manchas) têxteis em pó



Fonte: <<https://polyorganic.com.br/alvejantes-em-po-e-detergente-enzimatico-como-fazer-e-potencializar>>. Acesso em: 29 jan. 2016.



### Faça você mesmo

A empresa Reckitt Benckiser (RB), por exemplo, líder absoluta do segmento de tira manchas no Brasil e no mundo, em vez de confrontar a Unilever e a P&G no segmento de detergentes em pó, procurou um segmento inexplorado por ambas e lançou o Vanish no Brasil,

<sup>2</sup>Disponível em: <[http://www.freedom.inf.br/revista/HC59/destsazo\\_household.asp](http://www.freedom.inf.br/revista/HC59/destsazo_household.asp)>. Acesso em: 29 jan. 2016.

<sup>3</sup>Disponível em: <[http://www.pg.com/pt\\_BR/empresa/historia/index.shtml](http://www.pg.com/pt_BR/empresa/historia/index.shtml)>. Acesso em: 29 jan. 2016.

em 2000, o primeiro tira manchas do país para uso em máquinas de lavar. Somente em 2014 a Unilever entrou nesse segmento com o lançamento do OMO tira manchas.

Identifique a qual das cinco estratégias competitivas de construção por meio de conquista de participação de mercado está associada à estratégia de lançamento do Vanish, pela RB. Depois, faça uma associação do contexto e das ações realizadas pela RB no lançamento do Vanish à estratégia identificada.

Veja a explicação desse caso no próximo quadro “Exemplificando”.

O ataque de cerco, a terceira estratégia competitiva de construção para a conquista de participação de mercado, pode ocorrer por meio do bloqueio ou interrupção do acesso dos concorrentes à matéria-prima e/ou aos consumidores, ou ao oferecer um produto ou serviço completo, melhor do que o da concorrência. A estratégia de desvio, por sua vez, caracteriza-se por mudar o campo de batalha para evitar as forças do concorrente, alcançada usualmente por meio de salto em tecnologia. Por último, a tática de guerrilha caracteriza-se por ações pouco convencionais, usualmente empregadas por um atacante mais fraco contra um defensor mais forte, que visa ao enfraquecimento da concorrência. Pode ocorrer, por exemplo, por meio de reduções de preço, em especial durante a fase de testes ou lançamento de novos produtos da concorrência.



### Exemplificando

Retomando o caso sobre o lançamento do Vanish, o primeiro tira manchas do país para uso em máquinas de lavar, é uma estratégia de ataque pelos flancos, pois em vez de promover um ataque frontal, a RB concentrou o ataque em uma fraqueza da Unilever, que era a ausência de um produto específico para o segmento de tira manchas para uso em máquinas de lavar. Vale ressaltar que a Unilever lançou somente em 2014 o tira manchas OMO.

De acordo com o Quadro 3.2, a segunda estratégia competitiva é a estratégia de sustentação ou defensiva. É utilizada principalmente por empresas que já possuem um posicionamento consolidado no mercado, usualmente empresas líderes de mercado que atuam em mercados maduros ou em declínio, que buscam proteger a posição conquistada de ataques dos concorrentes. As vantagens de custo por economia de escala ou de experiência podem ser usadas como defesa, por meio da redução de custos e dos preços. Há, basicamente, seis estratégias de sustentação: estratégias de fortificação e defesa de posição, defesa dos flancos, golpe preventivo, contraofensiva, defesa móvel e retirada estratégica.



### Assimile

Enquanto as estratégias competitivas de construção, usualmente, são utilizadas por empresas desafiantes com o objetivo de expandir seu mercado, as estratégias de sustentação são utilizadas por empresas líderes de mercado, justamente para defender o mercado já conquistado.

As estratégias de fortificação e defesa de posição envolvem a construção de barreiras à entrada de novos concorrentes e/ou à imitação de suas ofertas por meio da diferenciação de seus produtos ou serviços em relação aos dos concorrentes. O nome e a reputação da marca, assim como a qualidade superior, em termos de produtos ou serviços, são frequentemente utilizados pelas empresas líderes de mercado como forma de sustentar suas posições.



### Exemplificando

A Unilever, líder de mercado no segmento de detergentes em pó, com 70% de participação, adota a estratégia de fortificação e defesa de posição por meio da construção de uma marca de grande empatia e confiança junto ao consumidor, além de ofertar um produto de qualidade. A sua liderança no segmento se dá, principalmente, porque a marca de detergente em pó Omo possui 51,3% de participação de mercado (dados de 2009). Segundo a <sup>4</sup>Revista Household & Cosméticos (H&C), com base na pesquisa *Top of Mind* da Folha de São Paulo, Omo é a marca mais lembrada pelos consumidores pela 17ª vez consecutiva, dividindo o pódio com as marcas Coca-Cola e a Nike.

A defesa dos flancos, a segunda estratégia competitiva de sustentação, possui uma lógica similar à estratégia de ataque pelos flancos, porém, voltada para a defesa. Ela implica em fortalecer as deficiências de uma empresa, desde que não afete negativamente as posições principais já estabelecidas, de modo que seja uma posição sustentável para a empresa. O golpe preventivo envolve atacar a empresa desafiante antes que ela prepare seu ataque. Uma outra alternativa à estratégia de defesa dos flancos é a contraofensiva, isto é, um rápido contra-ataque à empresa desafiante de mercado em seus pontos vulneráveis, principalmente quando o concorrente está vulnerável em termos de recursos.

---

<sup>4</sup>Disponível em: <[http://www.freedom.inf.br/revista/HC59/destsazo\\_household.asp](http://www.freedom.inf.br/revista/HC59/destsazo_household.asp)>. Acesso em: 29 jan. 2016.

A defesa móvel é uma estratégia de sustentação que visa à atualização e aprimoramento contínuo das ofertas da empresa ao mercado. É uma estratégia essencial em mercados em que a tecnologia e/ou desejos dos consumidores mudam rapidamente e em que a adequação da oferta a essas novas necessidades sejam fundamentais para não permitir que os concorrentes realizem um ataque pelos flancos, isto é, aproveitem essa deficiência para ocupar espaço nesse mercado com novas ofertas. Por fim, a retirada estratégica consiste em abandonar os mercados insustentáveis e permitir a concentração no negócio central da empresa, com o objetivo de fortalecer e defender esse mercado de contra-ataques dos concorrentes.

A estratégia competitiva de nicho de mercado enfoca em um segmento muito específico do mercado total, em especial em nichos lucrativos, mas mal atendidos pelas empresas estabelecidas. É uma estratégia adotada por empresas de pequeno e médio porte que atuam ou queiram atuar em mercados já dominados por grandes empresas. Para isso, é fundamental que essas empresas possuam um diferencial em relação às empresas dominantes, de tal forma que possam ocupar e concentrar seus esforços em uma lacuna de mercado.

A estratégia de colheita é uma estratégia competitiva que busca alcançar retornos máximos dos produtos que estão na fase de declínio de seu ciclo de vida, ou seja, de produtos que a curto ou médio prazo serão retirados do mercado. Para obter retornos máximos, a empresa pode reduzir custos e/ou melhorar o fluxo de caixa de tal modo que a redução no volume de vendas seja compensado pela redução nos custos, aumentando com isso a lucratividade do produto ou serviço. A redução nos custos pode se dar por meio da redução das atividades de marketing, como publicidade, por exemplo. Além disso, pode haver também um pequeno aumento dos preços para compensar a redução nas vendas.

Por último, quando a estratégia de colheita não é mais viável, deve-se então adotar a estratégia competitiva de desinvestimento, ou seja, a eliminação do produto ou serviço do portfólio de negócios da empresa. É importante que a decisão de retirada do produto ou serviço do mercado seja precedida por uma avaliação dos impactos da retirada, inclusive em relação a outros produtos ou negócios da empresa. Decidindo-se pela retirada, esta deve ocorrer de forma rápida e com o menor custo possível.



### Pesquise mais

No site Administradores, o artigo *Objetivo da empresa define estratégia para a ampliar participação de mercado* apresenta uma visão complementar sobre as estratégias de construção por meio de ampliação do mercado. Disponível em: <<http://www.administradores>.

[com.br/noticias/negocios/objetivo-da-empresa-define-estrategia-para-a-ampliar-participacao-de-mercado/7274/](http://com.br/noticias/negocios/objetivo-da-empresa-define-estrategia-para-a-ampliar-participacao-de-mercado/7274/)>. Acesso em: 31 jan. 2016.

Conhecidas as cinco estratégias competitivas, é chegada a hora de "colocar a mão na massa" e aplicar os conhecimentos aprendidos. Aproveite as dicas encontradas no próximo tópico, estou certo de que vão ajudá-lo no trabalho de assessoria para o Comitê de Estratégia do GPA.

### Sem medo de errar!

Vamos aplicar os conhecimentos aprendidos? Como visto no tópico "Diálogo Aberto" o seu desafio como assessor do Comitê de Estratégia do GPA é fazer uma análise de qual das cinco estratégias competitivas é a mais recomendada para o Pão de Açúcar enfrentar seus concorrentes.



#### Lembre-se

De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), há cinco estratégias competitivas que podem ser adotadas por uma organização: construção, sustentação (ou defensivas), nichos de mercado, colheita e desinvestimento/eliminação.

O primeiro passo para realizar a análise é destacar alguns aspectos importantes do ambiente competitivo do Pão de Açúcar. Por exemplo, o Pão de Açúcar adota a estratégia genérica de diferenciação em relação às ofertas de serviços dos principais concorrentes. Apesar de haver uma concentração no estado de São Paulo, as lojas da rede estão presentes em 9 estados brasileiros, incluindo São Paulo, com um total de aproximadamente 170 lojas. O Pão de Açúcar é líder e referência no mercado de supermercados que oferecem um serviço diferenciado, a maioria de seus concorrentes são redes menores e de atuação regional.

Ao analisar essas informações sobre o ambiente competitivo do Pão de Açúcar, procure identificar informações que estejam associadas às estratégias, como, por exemplo, se o Pão de Açúcar é líder de mercado ou é desafiante de mercado, ou seja, se a maior preocupação da empresa é conquistar ou manter sua posição atual no mercado.



#### Atenção!

As estratégias competitivas de construção, usualmente, são utilizadas por empresas desafiantes com o objetivo de expandir seus mercados.

Em contrapartida, as estratégias de sustentação são utilizadas por empresas líderes de mercado, justamente para defender o mercado já conquistado.

Após finalizar a segunda etapa da assessoria para o Comitê Estratégico do GPA, inclua sua análise no relatório iniciado na primeira seção. No próximo tópico você poderá ver mais alguns casos de estratégias competitivas. Eles poderão ajudá-lo no desenvolvimento do desafio. Bom trabalho!

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### Estratégias competitivas

<b>1. Competência geral</b>	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Conhecer as estratégias competitivas: construção, sustentação (ou defensivas), nichos de mercado, colheita e desinvestimento/eliminação.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Estratégias competitivas, vantagem competitiva, posicionamento.
<b>4. Descrição da SP</b>	De acordo com um estudo do <sup>5</sup> BNDES de 2013, o mercado de refrigerantes no Brasil apresenta uma elevada concentração, ou seja, é dominado por dois grandes fabricantes, a Coca-Cola e a Ambev, que em 2013 possuíam 79,9% e 18,4% de participação de mercado, respectivamente. Ou seja, a Coca-Cola é a empresa líder de mercado, seguida pela desafiante de mercado Ambev, originária da fusão entre a Brahma e Antártica, e proprietária da marca Guaraná Antártica, líder do segmento de guaraná. Os refrigerantes de sabor cola representam ao redor de 50% do mercado, seguidos pelo sabor guaraná, com 25%. Para fazer frente à Coca-Cola, líder do segmento sabor cola com a marca Coca-Cola, a Ambev lançou o Guaraná Black, de coloração preta. É importante ressaltar que a Ambev, além do tradicional Guaraná Antártica, possui um acordo de longo prazo com a PepsiCo, que lhe concede direitos exclusivos para a AmBev produzir, embalar e distribuir algumas marcas da PepsiCo em território nacional. Com base nas informações acima, avalie e justifique qual a estratégia competitiva mais adequada para a Coca-Cola e a Ambev.

(continua)

<sup>5</sup>Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2016.

## 5. Resolução da SP

Começemos a análise com a Coca-Cola. A estratégia competitiva mais adequada para a Coca-Cola é a estratégia de sustentação ou defensiva, mais especificamente as estratégias de fortificação e defesa de posição. A estratégia de sustentação ou defensiva é utilizada, principalmente, por empresas que já possuem um posicionamento consolidado no mercado, usualmente empresas líderes em seus segmentos que atuam em mercados maduros e buscam proteger a posição conquistada contra os ataques dos concorrentes. As estratégias de fortificação e defesa de posição envolvem a construção de barreiras à entrada de novos concorrentes e/ou à imitação de suas ofertas por meio da diferenciação de seus produtos ou serviços em relação aos dos concorrentes. Com relação à Ambev, a estratégia de construção mais adequada é a de conquista de participação de mercado mediante confronto com o concorrente que pode se dar por meio da estratégia de ataque frontal, a qual, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo confronto direto com o principal concorrente. Essa estratégia é válida para as empresas desafiadas de mercado que possuam recursos para investir em ações de enfrentamento, com o objetivo de desenvolver novos produtos e construir novas marcas de produtos que possam fazer frente aos da concorrência, como é o caso do Guaraná Black.

**Lembre-se**

A estratégia competitiva está associada aos movimentos de ataque e defesa realizados pelas organizações com o objetivo de encontrar uma posição mais fortalecida em seu mercado de atuação. De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), há cinco estratégias competitivas que podem ser praticadas por uma organização: construção, sustentação (ou defensivas), nichos de mercado, colheita e desinvestimento/eliminação.

**Faça você mesmo**

Agora é a sua vez! Em vez de descrevermos um caso para você identificar e analisar a estratégia competitiva utilizada por uma empresa, vamos definir um tipo de estratégia e você terá que descrever uma empresa que adote essa estratégia.

Identifique uma empresa da sua região ou nacional que adote a estratégia de construção por meio da conquista de participação de mercado, mais especificamente a estratégia de ataque pelos flancos. Essa estratégia, em vez de promover um ataque frontal, concentra o ataque nas fraquezas do competidor.

Para ajudá-lo neste desafio, vou dar uma dica do próprio mercado

de refrigerantes. De acordo com o estudo do BNDES, além da Coca-Cola e da Ambev, o mercado de refrigerantes é composto também pelas empresas de menor porte, fabricantes das chamadas “tubainas” ou refrigerantes de “marca B”, que representaram, aproximadamente, 22% da participação de mercado de refrigerantes em 2013. De atuação regional, essas empresas atendem à demanda próxima de suas fábricas, uma vez que não possuem sistemas de distribuição como os das grandes companhias.



### Lembre-se

A estratégia de construção por meio da conquista de participação de mercado mediante ataque pelos flancos caracteriza-se, principalmente, pelo ataque realizado em regiões geográficas com pouca presença ou em segmentos de mercado mal atendidos pelo principal concorrente.

### Faça valer a pena!

**1.** A estratégia competitiva de construção procura melhorar o desempenho de uma empresa por meio da expansão de suas atividades.

Assinale a alternativa que indica o ambiente competitivo no qual é adequado o uso da estratégia de construção.

- a) Em mercados na fase de declínio.
- b) Exclusivamente em mercados em expansão.
- c) Exclusivamente em mercados que não estejam em expansão.
- d) Exclusivamente em mercados em expansão, mas em que os concorrentes possuam algum tipo de deficiência.
- e) Em mercados em crescimento, mas também em mercados que não estejam em expansão e que os concorrentes possuam algum tipo de deficiência.

**2.** Em mercados em que não é possível a ampliação, parte-se para a conquista de participação de mercado mediante confronto com o concorrente.

Assinale a alternativa que indica uma das estratégias de confronto com o concorrente.

- a) Ataque frontal ao concorrente.
- b) Criar novos usos para os produtos atuais.
- c) Criar maior frequência de uso dos produtos atuais.
- d) Conquistar novos usuários para os produtos atuais.
- e) Incentivar os usuários atuais a utilizarem mais o produto.

**3.** A empresa Unilever é líder no segmento de detergentes em pó no Brasil, com 70% de participação (dados de 2009), principalmente com a marca OMO, uma das três marcas mais lembradas pelo consumidor.

Com base no contexto exposto, a estratégia competitiva mais adequada para a Unilever é:

- a) Sustentação.
- b) Ataque de cerco.
- c) Táticas de guerrilha.
- d) Estratégia de desvio.
- e) Ataque pelos flancos.

## Seção 3.3

### Estratégias de inovação e características estruturais da inovação

#### Diálogo aberto

Bem-vindo a seção 3.3. Daremos mais um passo para o desenvolvimento da competência técnica de formulação de estratégias. Nesta seção, vamos conhecer as principais estratégias de inovação, assim como as características estruturais para promovê-la nas organizações. Veremos que a inovação é uma importante ferramenta para que uma organização obtenha vantagem competitiva, pois lhe permite fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores. Vamos dar continuidade a sua **Análise das Estratégias e Posicionamento Estratégico do Pão de Açúcar?**

A situação-problema desta seção enfoca novamente o Supermercado Pão de Açúcar que, como vimos na seção 3.1, adota uma estratégia genérica de diferenciação. Além de oferecer, como característica principal, sortimento diferenciado de produtos e serviços, o Pão de Açúcar destaca-se entre os principais concorrentes pelas suas inovações. Desenvolvido em parceria com a Motorola e implantado inicialmente na loja do Shopping Iguatemi, na cidade de São Paulo, destaca-se a inovação do conceito de compras denominado de *1Personal Shop*. No lugar de retirar a mercadoria da prateleira e colocá-la no carrinho, o consumidor tem apenas que apontar o coletor de dados para o código de barras e registrar o produto. O coletor monta, então, sua lista de compras e ainda mostra na tela sugestões de ofertas, receitas relacionadas aos produtos escolhidos – que podem ser enviadas por e-mail, pela rede wi-fi –, e também um mapa da loja. Finalizada a compra, basta entregar o coletor ao caixa e fazer o pagamento. Os produtos podem ser entregues em casa, se o cliente morar num raio de quatro quilômetros do Shopping Iguatemi, ou retirados algumas horas depois.

Com base nessas informações, você deverá desenvolver a terceira etapa de

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/RevistaCommon/0,,ERT97268-16642,00.html>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

sua assessoria estratégica para o Comitê de Estratégia do GPA. Nesta etapa, primeiramente você terá que identificar qual a forma de inovação do *Personal Shop*: interna, cooperada ou por aquisição e se essa inovação é do tipo radical ou incremental. Depois, deverá avaliar se essa estratégia de inovação é a mais adequada para o Pão de Açúcar e se, com isso, estão fortalecendo o posicionamento estratégico da empresa, ao oferecer uma experiência de compra diferenciada.

Para fazer frente ao desafio, no próximo tópico você conhecerá os conceitos sobre inovação que o ajudará a realizar a análise para o Comitê Estratégico. Boa leitura!

### Não pode faltar

Vamos iniciar nossa conversa sobre inovação, um tema de grande importância para as organizações. Para um melhor entendimento do tema, comecemos nossa discussão com uma pergunta: o que é inovação? Segundo Schumpeter (apud IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014), "inovação é o processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção". E qual a diferença entre invenção e inovação? A invenção é o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo. Portanto, para que uma invenção possa ser considerada uma inovação é fundamental o papel estratégico das organizações de gestão da inovação, ou seja, de gestão dos processos internos desde a realização de pesquisas para desenvolver novos produtos ou processos, isto é, de gerar invenções, até o lançamento no mercado dos novos produtos ou serviços.

A inovação, sob uma perspectiva estratégica, está associada à gestão da inovação como um processo contínuo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores com o objetivo de explorar as oportunidades do ambiente externo. Ao desenvolver novos produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos dos consumidores, a organização poderá obter vantagem competitiva e, consequentemente, uma lucratividade superior aos demais concorrentes do setor. Ou em setores mais competitivos, como o setor de tecnologia, por exemplo, a inovação pode ser um pré-requisito para se obter, no mínimo, paridade competitiva.



#### Lembre-se

Vantagem competitiva é o resultado alcançado por uma determinada organização ao fazer algo diferente e/ou melhor que seus concorrentes e, com isso, criar maior valor para os consumidores. A criação de valor, tanto para os consumidores como para os acionistas e *stakeholders*, se dá pela satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores.

A seguir, veremos as principais estratégias de inovação e, posteriormente, abordaremos as características estruturais para promover inovação nas organizações. De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), há três formas pelas quais as organizações inovam: inovação interna, inovação por meio de estratégias de cooperação e inovação por meio de aquisições.

A inovação interna se dá por meio de pesquisas realizadas internamente pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), principalmente em organizações de maior porte e já estabelecidas no mercado. Como já foi dito, as inovações geram vantagem competitiva para as empresas que conseguem inovar de forma contínua, mas principalmente quando as invenções podem ser patenteadas, isto é, quando a empresa consegue obter um título de propriedade sobre sua invenção, que lhe confere o direito de exploração exclusiva dessa invenção por determinado período. As patentes de invenção (PI) têm duração de 20 anos e os de modelo de utilidade (MU), 15 anos, permitindo que as empresas detentoras da patente tenham a exclusividade na produção e comercialização de seus produtos ao longo desse período.

Além de internamente, a inovação também pode ocorrer por meio de estratégias de cooperação. A maioria das empresas tem algum tipo de restrição de recursos em suas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as quais podem ser complementadas por meio das estratégias de cooperação, como, por exemplo, alianças estratégicas e *joint ventures*, que permitem compartilhar conhecimentos e outros recursos necessários para o desenvolvimento de inovações. Para uma boa gestão das atividades realizadas entre as empresas é fundamental que as organizações tenham habilidades complementares e que seus objetivos estratégicos sejam comuns.



### Exemplificando

Um exemplo de estratégia de cooperação é o da GM e a Toyota, que entre 1983 e 2009 mantiveram um acordo operacional em uma fábrica de veículos no Estado da Califórnia, EUA. A *joint-venture* foi batizada de NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) e visava à produção conjunta de dois modelos, um da Toyota e outro da GM. O objetivo da cooperação entre as empresas era compartilhar os conhecimentos da produção de carros pequenos e econômicos da Toyota e o do mercado americano de automóveis por parte da GM.

Este exemplo, além de mostrar os aspectos positivos da estratégia de cooperação, permite o compartilhamento de conhecimentos e recursos, também traz à tona os riscos, em especial quando há o rompimento da relação entre as empresas. Com a saída da GM, a

Toyota passou a produzir localmente os modelos Corolla e Tacoma, mas com o conhecimento do mercado americano. E a GM, por sua vez, já havia desenvolvido a competência para o desenvolvimento de carros pequenos e econômicos.

Uma alternativa à estratégia de cooperação, que diminui o risco de se compartilhar conhecimentos e recursos com outra empresa, é a estratégia de inovação por meio de aquisições, que permite obter da empresa adquirida as capacitações para produzir inovação.

É importante ressaltar que além da inovação em produtos é possível, também, a inovação em processos, em especial no setor de serviços. A forma de se inovar na indústria e em serviços é diferente. Em serviços, o primeiro estágio de inovação consiste na inovação de processo, utilizando novas tecnologias geradas por outros setores para aumentar a eficiência na produção/entrega de serviços existentes. Nesse sentido, a inovação possui um cunho muito mais de transferência, absorção e adaptação de nova tecnologia do que de invenção de novos produtos e processos.



### Pesquise mais

Para conhecer mais sobre a inovação em serviços e as suas dificuldades, leia o artigo "Porque é tão difícil inovar em serviços?", do professor Thales Andreassi. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164645023.1379A.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2016.

As inovações podem ser de dois tipos: incrementais e radicais. Para entendermos melhor os dois tipos de inovação é importante conhecermos a definição de inovação segundo Peter Drucker (apud IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014): "inovação é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos de produção de riquezas ou fornece recursos existentes com potencial melhorado para produzir riquezas". A inovação incremental é justamente aquela que promove melhorias em produtos ou serviços existentes, enquanto na inovação radical há o desenvolvimento de novos produtos com base em novas tecnologias, até então inexistentes.



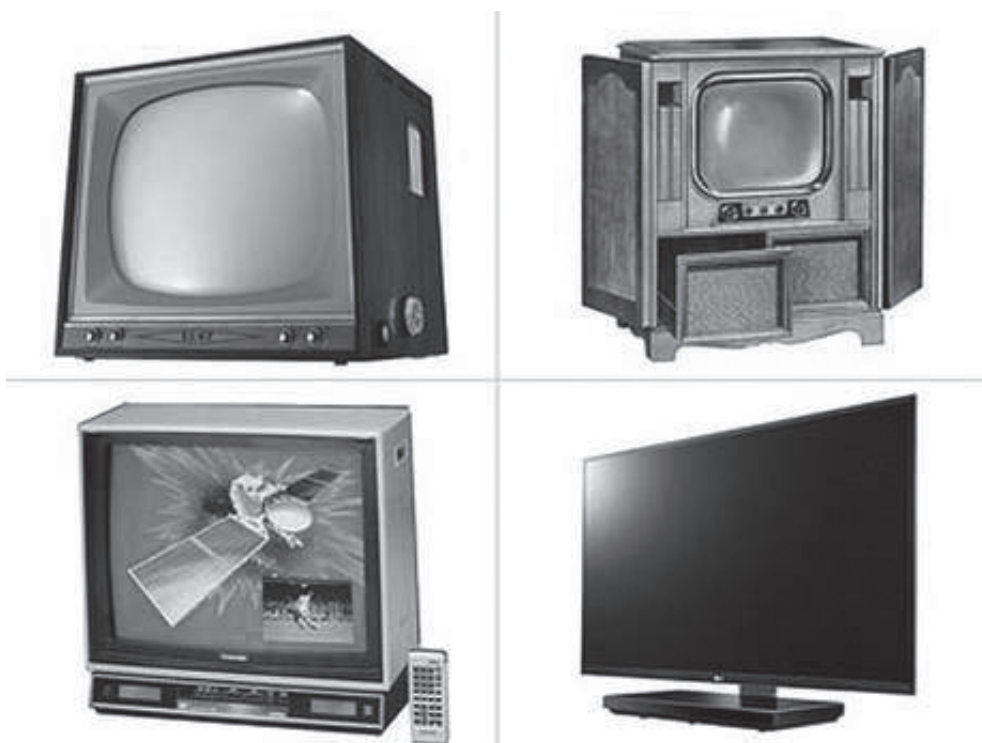
### Faça você mesmo

A evolução dos aparelhos de televisão (TV) é um bom exemplo para avaliar se entendemos a diferença entre estratégia de inovação radical e incremental. Primeiramente, é importante lembrar que a televisão se tornou acessível aos consumidores a partir de 1950. De acordo com

a revista <sup>2</sup>Exame, as primeiras TVs utilizavam a tecnologia de tubo de raios catódicos para a formação da imagem, razão pela qual essas TVs são mais largas que as atuais TVs de tela plana. No fim da década de 90, a TV de plasma surgiu como uma tecnologia substituta das antigas TVs de tubo de raio catódico. Entretanto, as TVs de plasma foram rapidamente superadas pelas de LCD, que são mais finas, consomem menos energia e o principal, saíam mais barato para o consumidor.

Com base nessas informações, avalie qual das duas inovações é do tipo radical e qual é do tipo incremental.

Figura 3.4 | Evolução dos aparelhos de televisão



Fonte: Terra. Disponível em: < <http://tecnologia.terra.com.br/eletronicos/da-valvula-ao-3d-os-60-anos-da-tv-no-brasil,eb196f99d55ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 7 fev. 2016.

---

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/por-que-a-samsung-vai-parar-de-produzir-tvs-de-plasma>>. Acesso em: 7 jan. 2016.



### Exemplificando

Retomando o tópico anterior “Faça você mesmo”, a transição da tecnologia de TVs de tubo para TVs de plasma é um exemplo de inovação radical, pois implicou no desenvolvimento de uma nova tecnologia, que atendeu de forma muito superior aos desejos dos consumidores por uma imagem de melhor resolução. O lançamento da TV de LCD foi uma inovação incremental, pois implicou em uma melhoria da tecnologia da TV de plasma, ou seja, melhorou a qualidade de resolução da imagem, mas não com tanta superioridade como ocorreu entre as TVs de tubo e as de plasma.

Apesar de mais arriscadas, as inovações radicais têm um maior potencial de proporcionar retornos acima da média do setor. Como no lançamento de inovações radicais há poucas empresas que dominam as novas tecnologias, isso gera uma oferta rara em relação às disponíveis no mercado e, conseqüentemente, permite que essas empresas pioneiras pratiquem preços mais altos até que os concorrentes as imitem.



### Refleta

Em ambos os casos de inovação, tanto a radical, no caso da TV de tubo em relação à TV de plasma, quanto a incremental, a TV de plasma em relação à TV de LCD, proporcionou uma vantagem competitiva para as empresas que lançaram primeiramente tais TVs no mercado. Porém, reflita qual das duas inovações proporcionou às empresas pioneiras maior vantagem competitiva, isto é, um retorno acima da média do setor.

A reação dos concorrentes de imitar o lançamento das empresas pioneiras em inovação é o que valida a ideia de que somente por meio da inovação contínua é que se pode obter vantagem competitiva sustentável. Os concorrentes rapidamente imitarão a inovação, ao menos aquelas sem título de patente, e a vantagem competitiva da inovação somente será sustentável se a empresa já tiver uma nova inovação para lançar no mercado. Isso lembra você da estratégia de alguma empresa de smartphones e computadores pessoais? Sim, essa é a estratégia da Apple, em seus iPhones e computadores Macintosh. Segundo a revista <sup>3</sup>Exame, a marca Apple foi ainda apontada por 49% dos jovens como sinônimo de inovação.

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/jovens-consideram-apple-sinonimo-de-inovacao-status-e-etica>>. Acesso em: 7 fev.2016.

Figura 3.5 | Smartphones iPhone da Apple



Fonte: Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/jovens-consideram-apple-sinonimo-de-inovacao-status-e-etica>>. Acesso em: 7 fev. 2016.



### Assimile

As três formas pelas quais as organizações inovam são: inovação interna, inovação por meio de estratégias de cooperação e inovação por meio de aquisições (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Conhecidas as três formas pelas quais as organizações inovam, vamos discutir sobre as características estruturais da inovação. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) sugerem seis abordagens organizacionais que proporcionam o equilíbrio entre as atividades corporativas rotineiras e as atividades voltadas para o desenvolvimento de inovações, em especial inovações radicais, são elas: abordagem funcional, força-tarefa, equipe de projeto funcional com estrutura matricial, equipe de exploração de oportunidade, empresas derivadas (ou *spin-outs*) e empresas de exploração de oportunidade de dentro para fora.

Na abordagem funcional, as tarefas relativas ao desenvolvimento dos projetos inovadores são realizadas por profissionais de algumas áreas da organização (como pesquisa e desenvolvimento, marketing, finanças etc.), os quais conciliam às atividades de inovação às suas atividades rotineiras de suas respectivas áreas. Os membros do grupo reúnem-se para tomar decisões, as quais são examinadas e acompanhadas por um comitê de novos produtos.

Com um pouco mais de envolvimento dos integrantes do que na abordagem funcional, na força-tarefa é formada uma equipe selecionada pelo responsável de cada área, a qual reúne-se regularmente para trabalhar no projeto. Porém, o envolvimento com o projeto de inovação ainda não é pleno, tendo os membros do grupo que conciliar suas atividades funcionais com as do projeto de inovação.

Nos casos em que as demandas do projeto são muito altas é mais adequado uma equipe de projeto funcional com estrutura matricial, ou seja, os integrantes do grupo continuam subordinados hierarquicamente aos seus chefes dos respectivos departamentos, mas estão vinculados formalmente a um líder do projeto. Ou seja, apesar de maior envolvimento, os membros do grupo ainda têm que conciliar suas atividades rotineiras com as do projeto de inovação.

A formação de equipes de exploração de oportunidades é uma abordagem que permite aos membros do grupo concentrar seus esforços no projeto de inovação. Os integrantes do grupo são liberados de suas atividades funcionais rotineiras e possuem autonomia para o desenvolvimento do projeto de inovação.

Para os casos de projetos de inovação de maior risco e que não se encaixam no negócio central da empresa, pode-se adotar a abordagem de empresas derivadas (ou *spin-outs*), que são dissociadas da matriz. Esse modelo não é adequado para organizações de porte menor, para as quais recomenda-se a criação de *joint venture*.

Por último, a abordagem de empresas de exploração de oportunidade de dentro para fora visa a união entre companhias menores e as de grande porte. Com isso, as de menor porte têm acesso ao capital, à rede de distribuição e à força de marketing das grandes. E as empresas de grande porte podem compartilhar as vantagens de flexibilidade e espírito empreendedor das menores.

Terminamos aqui a teoria sobre estratégias de inovação e suas características estruturais. Com esses conhecimentos sobre inovação, você já pode dar continuidade à sua assessoria estratégica para o Pão de Açúcar. Mas antes, vamos ver algumas dicas no próximo tópico.

### Sem medo de errar

Como vimos no início desta seção, a equipe de TI do Grupo Pão de Açúcar (GPA) em parceria com a Motorola, implantou em sua loja conceito do Shopping Iguatemi, o *Personal Shop*, um modelo inovador de fazer compras na loja sem precisar do carrinho de compras e com a opção de a compra ser entregue em casa.

O desafio da terceira etapa de sua assessoria estratégica para o Comitê de Estratégia do GPA é identificar qual a forma de inovação do *Personal Shop*: interna, cooperada ou por aquisição; assim como se essa inovação é do tipo radical ou incremental. O desenvolvimento da primeira etapa deste desafio é relativamente simples, basta avaliar se o desenvolvimento da inovação se deu plenamente pelo Pão de Açúcar ou se foi desenvolvido em cooperação com outra empresa.



### Lembre-se

Enquanto a inovação incremental promove melhorias em produtos ou serviços existentes, na inovação radical há o desenvolvimento de novos produtos ou serviços com base em novas tecnologias, até então inexistentes.

A parte mais desafiadora, principalmente para uma empresa de serviços, é analisar se a inovação foi radical ou incremental. Para uma empresa de serviços, o enfoque da análise do tipo de inovação deve recair sobre o processo e não somente sobre a tecnologia. Ou seja, você deve avaliar não somente se a tecnologia de equipamentos de leitura e armazenagem de dados é inovadora, mas principalmente se o processo de realizar compras por meio de um equipamento que permite que o cliente realize as compras sem o carrinho já foi realizado anteriormente ou não. Caso haja algum modelo similar e você identifique somente uma melhoria, então podemos considerar uma inovação incremental. Por outro lado, caso o processo de compra seja inédito, então o tipo de inovação pode ser considerado radical.



### Atenção!

O primeiro estágio de inovação em serviços consiste na inovação de processo, utilizando novas tecnologias geradas por outros setores para aumentar a eficiência na produção/entrega de serviços existentes.

Depois de identificada a forma de inovação, você deverá avaliar se essa estratégia de inovação é a mais adequada para o Pão de Açúcar e, com isso, fortalecer o posicionamento estratégico da empresa de oferecer uma experiência de compra diferenciada. Para essa análise é importante avaliar se o Pão de Açúcar possui restrição de recursos em suas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e se tiver, avaliar se podem ser complementadas por meio das estratégias de cooperação ou aquisição.

O desafio está lançado. Agora é com você, “mãos à obra”. Mas antes, vamos ver outros exemplos que podem te ajudar a solucionar o desafio.

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

(continua)

Estratégias de inovação.	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer as estratégias de inovação e os tipos de inovação.
3. Conteúdos relacionados	Estratégias de inovação; inovação radical e incremental.
4. Descrição da SP	<p>Esta situação-problema baseia-se em um caso de uma empresa referência em inovação, a 3M, muito conhecida por produtos inovadores como o Post-it, o mais famoso e inovador bloco de recados do mundo, que adere suavemente às superfícies e pode ser facilmente removido e recolocado. Este desafio aborda outra inovação da 3M, a tecnologia de identificação por radiofrequência (RFiD), que oferece às bibliotecas toda a segurança e gerenciamento de seu acervo. O sistema de gerenciamento da 3M é um modo mais rápido, fácil e eficiente de localizar e controlar itens de uma biblioteca. Os diversos produtos RfiD da 3M permitem ao usuário diversas funções, desde o processamento de vários itens simultaneamente até a localização de materiais fora da ordem na prateleira.</p> <p>O seu desafio é identificar o tipo de inovação (radical ou incremental) sob a perspectiva da indústria, ou seja, do equipamento de RfiD desenvolvido pela 3M, e também sob a perspectiva de uma biblioteca que implanta esse sistema. Depois, avalie qual a estratégia mais adequada para uma biblioteca promover essa inovação, por meio de inovação interna, cooperada ou por aquisição. E por fim, com um enfoque mais estratégico, avalie se essa inovação proporciona vantagem competitiva para a 3M.</p>
5. Resolução da SP:	<p>Vamos fazer uma análise mais ampla para um melhor entendimento do caso. O desenvolvimento da tecnologia RfiD pode ser considerado uma inovação radical, pois implicou no desenvolvimento de uma nova tecnologia. No caso da 3M, a inovação caracteriza-se por uma nova aplicabilidade para a tecnologia do RfiD, mais especificamente para o gerenciamento do acervo de uma biblioteca. Nesse sentido, podemos considerar que houve um aprimoramento da tecnologia e, portanto, uma inovação incremental. O mesmo raciocínio pode ser feito para a implantação do RfiD em uma biblioteca. Não houve grandes mudanças no processo de gerenciamento do acervo, mas sim um aprimoramento. Portanto, para a biblioteca também houve uma inovação incremental.</p> <p>Por último, com relação a criação de vantagem competitiva para a 3M, temos que retomar os conceitos do VRIO, ou seja, temos que avaliar se essa inovação tem valor, é rara e difícil de imitar. Vamos então a análise. O sistema de gerenciamento de acervos por RfiD certamente tem valor para uma biblioteca, ainda é raro, isto é, poucas empresas</p>

(continua)

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/historias/a-evolucao-do-emprestimo-de-livros>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

	disponibilizam essa tecnologia especificamente para bibliotecas, e apesar de não ser difícil de imitar, poucas empresas estão preparadas para implantá-la em bibliotecas. Portanto, podemos considerar que essa inovação gera vantagem competitiva para a 3M.
--	---



### Lembre-se

Na inovação em serviços, usualmente, a primeira etapa da inovação consiste na inovação de processo, utilizando novas tecnologias geradas por outros setores para aumentar a eficiência na produção/entrega de serviços existentes. Nesse sentido, a inovação possui um cunho muito mais de transferência, absorção e adaptação de nova tecnologia do que de invenção de novos produtos e processos.



### Faça você mesmo

Agora é a sua vez de identificar uma inovação em uma empresa de serviços. Tome como referência uma empresa de comércio ou serviços que você frequenta, por exemplo, uma lanchonete, um cabeleireiro ou até mesmo um supermercado que implantou alguma tecnologia que proporcionou uma inovação em seu processo de prestação dos serviços. Avalie se essa inovação mudou completamente seus processos ou somente promoveu uma melhoria. Por fim, avalie se essa inovação está alinhada com o posicionamento da empresa, ou seja, com a sua proposta de valor para o consumidor, basicamente se é ter preços competitivos ou serviços diferenciados.

### Faça valer a pena!

**1.** Compreende desde a gestão dos processos relativos à realização de pesquisas para desenvolver novos produtos ou processos até o lançamento no mercado desses novos produtos ou serviços.

O contexto exposto acima diz respeito ao conceito de:

- a) Evolução.
- b) Inovação.
- c) Invenção.
- d) Cooperação.
- e) Aprimoramento.

**2.** A inovação interna se dá, principalmente, por meio de pesquisas realizadas internamente pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Sobre o conceito de inovação interna, marque V para verdadeiro e F para falso:

( ) Ocorre principalmente em organizações de maior porte e já estabelecidas no mercado.

( ) A vantagem competitiva se dá principalmente quando as invenções podem ser patenteadas.

( ) Uma das formas de inovação interna se dá por meio de alianças estratégicas e *joint ventures*.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) V – V – V.

b) V – V – F.

c) V – F – F.

d) F – V – V.

e) F – F – V.

**3.** Entre 1983 e 2009 a GM e a Toyota mantiveram um acordo operacional em uma fábrica de veículos no Estado da Califórnia, EUA, que visava compartilhar os conhecimentos da produção de carros pequenos e econômicos da Toyota e o do mercado americano de automóveis por parte da GM.

O contexto exposto diz respeito ao conceito de estratégia de inovação:

a) Interna.

b) Radical.

c) Incremental.

d) Por aquisição.

e) Por cooperação.

## Seção 3.4

### Estratégias baseadas no conhecimento e *learning organization*

#### Diálogo aberto

Na unidade 1, vimos que, inicialmente, o pensamento estratégico nas organizações associava a vantagem competitiva ao ambiente externo. Posteriormente, com a perspectiva baseada em recursos, passou-se a considerar que são os recursos e competências internas que proporcionam vantagem competitiva à empresa, isto é, um desempenho superior em relação aos concorrentes. E mais recentemente, derivada da perspectiva baseada em recursos, a perspectiva do foco no capital humano e intelectual considera que as estratégias baseadas em competências dependem, diretamente, de pessoas e conhecimento.

Esta seção contempla essa última perspectiva, a que coloca o conhecimento como a competência essencial da organização. Você verá a estratégia com uma abordagem voltada para a gestão do conhecimento. Em complemento, conhecerá o conceito de *Learning Organization* ou organização que aprende (em português) e sua relação com os sistemas de informação como plataforma do conhecimento.

E para permitir a aplicação dos conhecimentos aprendidos, você concluirá a sua **Análise das Estratégias e Posicionamento Estratégico do Pão de Açúcar**, neste momento, com foco na gestão do conhecimento como recurso estratégico. O <sup>1</sup>Pão de Açúcar possui um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) que lhe permite analisar a base de dados do seu programa de fidelidade "Pão de Açúcar Mais" e oferecer uma comunicação assertiva e exclusiva ao seu cliente.

Apesar dos resultados financeiros positivos obtidos com as informações geradas por meio da análise dos dados de compras dos consumidores, os integrantes do Comitê de Estratégia verificaram que a maioria das informações ficam restritas à área de Inteligência e que tais informações poderiam ser compartilhadas com

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://imprensa.gpabr.net/gpa-aposta-em-marketing-customizado-aos-clientes-do-club-extra-e-pao-de-acucar-mais/>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

outros colaboradores da organização. Além disso, verificaram que os funcionários das lojas detêm muitos conhecimentos do dia a dia, que também poderiam ser compartilhados com a organização como um todo.

O seu desafio será descrever a forma de conversão do conhecimento mais adequada para promover o compartilhamento dos conhecimentos tácitos dos funcionários das lojas em conhecimento explícito para as várias lojas do Pão de Açúcar. Como complemento, deverá explicar ao Comitê quais os benefícios para a organização ao gerenciar não somente as informações provenientes do sistema de gestão de relacionamento com o cliente, mas também o conhecimento tácito dos funcionários com um enfoque estratégico. E para fazer frente ao desafio, o próximo passo é conhecer a teoria. Boa leitura!

### Não pode faltar

Olá, Aluno! Vamos iniciar nossa conversa sobre estratégia baseada no conhecimento. Para um melhor entendimento, primeiramente, vamos entender a diferença entre dado, informação e conhecimento, a partir de um exemplo. Quando um supermercado vende um produto e registra essa venda em seu banco de dados é gerado um dado. Ao se processar os dados armazenados no banco de dados são geradas informações, as quais possuem significado, permitindo que se façam afirmações e que se tomem decisões com base nessas informações. O conhecimento, por sua vez, vai além de informações, pois constitui um saber que as informações não são capazes de mostrar.

Há dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento que uma pessoa adquire ao vivenciar uma atividade ao longo do tempo. É um conhecimento mais pessoal e subjetivo, que não foi formalizado ou comunicado aos demais colaboradores de uma organização. Em contrapartida, o conhecimento explícito é um conhecimento formal, que frequentemente é codificado em regras ou especificações e que, por isso, é fácil de ser transmitido entre os colaboradores da organização.



### Assimile

Enquanto o conhecimento tácito é pessoal e usualmente restrito a uma única pessoa da organização, o conhecimento explícito é formal e compartilhado entre os colaboradores da organização.



### Faça você mesmo

Suponha que o gerente de um supermercado analisou os dados de vendas disponíveis no banco de dados e identificou que um produto vende mais em determinado período do dia, mas não sabe explicar o porquê. Ao conversar com o funcionário dessa seção o gerente descobre que o público que frequenta a loja pela manhã é distinto daquele que frequenta à noite e, por isso, determinado produto tem uma procura maior no período da manhã.

Identifique qual das situações descritas se refere à informação e qual está associada ao conhecimento. No quadro abaixo você encontra a resolução deste desafio, mas é importante que, antes de ler, você primeiramente resolva a questão.



### Exemplificando

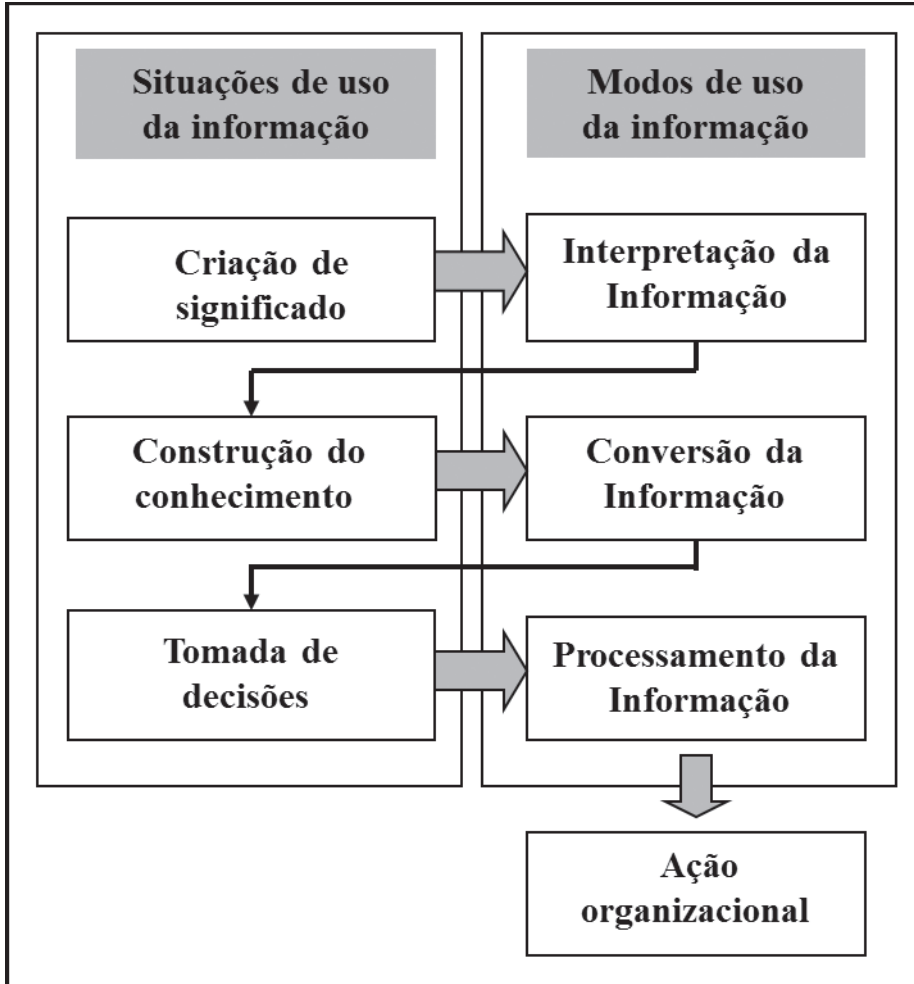
Tomando como base o desafio do quadro “Faça você mesmo”, a análise dos dados de vendas gerou uma informação, enquanto a conversa com o encarregado da seção acrescentou um conhecimento construído a partir da vivência e experiência do dia a dia, trabalhando como gestor da seção.

Entendida a diferença entre dado, informação e conhecimento, podemos iniciar a discussão sobre o tema tendo-o como uma competência essencial para a organização, que deve conhecer o conceito de *Learning Organization* e sua relação com os sistemas de informação como plataforma do conhecimento.

O conceito de *Learning Organization* ou organização que aprende (em português) foi criado por Peter Senge (1998), que considera o conhecimento como o principal recurso de uma organização. A aprendizagem organizacional torna-se a peça-chave para que os colaboradores possam desenvolver as capacidades necessárias para utilizar as informações de forma adequada, visto que, atualmente, as organizações dispõem de uma grande quantidade de informações em todos os níveis organizacionais.

Para que uma organização possa se tornar uma organização que aprende, segundo Senge (1998), ela deve conscientizar todos os colaboradores com relação à importância do aprendizado. Além disso, é fundamental que, em todos os níveis organizacionais, os colaboradores estejam efetivamente engajados e comprometidos com as mudanças no ambiente de trabalho, promovendo sinergia entre eles e, com isso, permitindo o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Figura 3.6 | A organização do conhecimento



Fonte: Adaptado de Choo (2003).

O conhecimento organizacional, como já foi citado, é um dos principais recursos de uma organização, atualmente. Como pode ser visto na Figura 3.6, segundo Choo (2003), para que uma organização possa ser considerada uma organização do conhecimento, ela deve ser capaz de integrar os processos que ocorrem em três situações de uso da informação: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões. Na fase de criação de significado, as notícias e mensagens sobre o ambiente externo são discutidas pelos membros da organização, que identificam as mais relevantes, e após compartilharem seus pontos de vista chegam a um consenso de interpretação. Na fase de construção do conhecimento, os membros da organização compartilham seus respectivos conhecimentos por meio do diálogo ou do discurso e ao final, se dá a conversão do conhecimento tácito

em explícito, por meio de rotinas ou procedimentos de operação pré-definidos, por exemplo. Na tomada de decisões há o processamento e análise das informações a partir das alternativas disponíveis, as quais são avaliadas com base nas regras, rotinas e preferências que orientam os membros da organização no processo de tomada de decisão. Ao realizar os três processos de forma integrada, as organizações do conhecimento baseiam suas ações numa compreensão correta de seu ambiente, que tem como resultado a seleção de cursos de ação capazes de levar a um comportamento racional e orientado para os objetivos.



### Refleta

A gestão do conhecimento sob uma perspectiva estratégica proporciona o compartilhamento dos conhecimentos individuais dos membros de uma organização e contribui para a criação de valor. Reflita qual dos conhecimentos, tácito ou explícito, contribui mais para a criação de valor para uma organização.

Devido à sua importância, vamos conhecer mais detalhadamente o processo de construção do conhecimento.

Figura 3.7 | Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Conforme pode ser visto na Figura 3.7, há quatro maneiras de converter o conhecimento: por meio de um processo de socialização, da exteriorização, da combinação e da internalização (CHOO, 2003). No processo de socialização, o conhecimento tácito é convertido em novo conhecimento tácito ao se compartilhar experiências entre os colaboradores. Na exteriorização, o conhecimento tácito é convertido em explícito por meio do diálogo ou reflexão coletiva que permite que os conhecimentos tácitos sejam traduzidos para explícitos. A combinação converte conhecimento explícito em explícito, que ocorre quando os integrantes da organização trocam e combinam seus conhecimentos em reuniões ou até mesmo na troca de mensagens. Na internalização, na qual o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito, as experiências adquiridas em outros modos de construção do conhecimento são internalizadas pelos colaboradores da organização na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns. É importante ressaltar que as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional.



### Exemplificando

Vamos retomar o exemplo do supermercado descrito anteriormente para exemplificar as quatro maneiras de conversão do conhecimento. Quando o gerente conversa com o encarregado da seção e este compartilha com o gerente seu conhecimento tácito de que na sua seção há perfis de consumidores distintos no período da manhã e da noite, ocorre o processo de socialização do conhecimento. Suponhamos que o gerente marque uma reunião com os encarregados das outras seções para discutir se também há perfis de consumidores distintos em suas seções em diferentes horários. Após uma reflexão coletiva os encarregados verificam que o mesmo ocorre em suas seções e identificam, com maior precisão, os horários que os diferentes perfis de consumidores frequentam a loja. Essa situação descreve o processo de exteriorização, isto é, a tradução do conhecimento tácito em explícito. Continuando o exemplo, depois de conhecer mais detalhadamente os horários de frequência e o perfil dos consumidores, suponhamos que o gerente reúna os conhecimentos explícitos gerados pelos encarregados com os dados de vendas organizados por seção, com o intuito de identificar os produtos mais consumidos em cada seção no período da manhã e da noite. Ao identificar o perfil de consumo desses clientes haverá a construção de um novo conhecimento explícito, caracterizando o processo de combinação, ou seja, a construção de conhecimento explícito a partir de conhecimentos explícitos provenientes de outras fontes. Por último, caso os encarregados passem a utilizar de forma regular as

informações dos produtos mais vendidos de sua seção para organizar os produtos que serão destacados no ponto de venda no período da manhã e da noite, então o conhecimento explícito das informações de vendas é incorporado ao conhecimento tácito dos consumidores que frequentam a loja no período da manhã e da noite.



### Pesquise mais

Para ampliar seus conhecimentos sobre os conceitos de aprendizagem, conhecimento e competência para criar e manter uma posição de vantagem competitiva sustentável, recomendo a leitura do artigo "Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional".

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-americana de Enfermagem** (USP), São Paulo, v.11, n. 4, julho-agosto 2003. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/1794/0>. Acesso em: 13 fev. 2016.

Ao longo desta Seção, vimos que uma empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico. E as pessoas são as responsáveis pela criação do conhecimento e, conseqüentemente, das competências organizacionais que permitem à organização obter vantagem competitiva.

### Sem medo de errar

Chegou a hora de aplicar os conhecimentos aprendidos e concluir sua **Análise das Estratégias e Posicionamento Estratégico do Pão de Açúcar**. Vamos ver algumas dicas que vão lhe ajudar a solucionar o desafio. Primeiramente, vamos retomar o que foi solicitado no desafio. Vimos no tópico "Diálogo aberto" que as informações geradas por meio da análise dos dados de compras dos consumidores ficam restritas à área de inteligência e que tais informações poderiam ser compartilhadas com outros colaboradores da organização. Além disso, verificou-se também, que os funcionários das lojas detêm muitos conhecimentos do dia a dia que também poderiam ser compartilhados com a organização como um todo.

A primeira parte do desafio é descrever a forma de conversão de conhecimento mais adequada para promover o compartilhamento dos conhecimentos tácitos dos funcionários das lojas em conhecimento explícito para as várias lojas do Pão de Açúcar. Como visto na teoria abordada, no tópico "Não pode faltar", há quatro maneiras de converter o conhecimento: por meio de um processo de socialização, de exteriorização, de combinação e de internalização. O seu desafio aqui é identificar qual

dos quatro processos possibilita a conversão do conhecimento tácito em explícito.



### Lembre-se

Enquanto o conhecimento tácito é pessoal e usualmente restrito a uma única pessoa da organização, o conhecimento explícito é formal e compartilhado entre os colaboradores da organização.

Na segunda etapa, você terá que explicar para o Comitê de Estratégia quais os benefícios para a organização de se gerenciar o conhecimento tácito dos funcionários com um enfoque estratégico, além das informações provenientes do sistema de gestão de relacionamento com o cliente.



### Atenção!

Para o desenvolvimento desta etapa do desafio é fundamental ter em mente que o conhecimento é considerado uma competência essencial nas organizações que adotam uma estratégia baseada no conhecimento, permitindo que essas empresas se tornem uma organização que aprende.

Para identificar os benefícios de se tornar uma organização que aprende, é importante refletir sobre alguns aspectos, indicados a seguir. Os funcionários da organização como um todo, mas principalmente os funcionários das lojas que têm contato com os clientes, possuem conhecimentos complementares aos obtidos por meio das informações provenientes do sistema de gestão de relacionamento com o cliente ou são complementares? O conhecimento dos funcionários das lojas é relevante para criar valor para a organização? Ao refletir sobre essas questões, você certamente encontrará os argumentos necessários para explicar os benefícios para a organização ao gerenciar o conhecimento tácito dos funcionários com um enfoque estratégico.

E aqui, você finaliza a sua consultoria estratégica. Inclua esta etapa da consultoria no relatório que você vem elaborando desde o início desta unidade! Bom trabalho!

## Avançando na prática

(continua)

Pratique mais!	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.	
A organização baseada no conhecimento	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer os conceitos de organização do conhecimento e <i>Learning Organization</i> e como se dá o processo de conversão do conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Organização do conhecimento; <i>Learnig Organization</i> ; conversão do conhecimento; conhecimento tácito; conhecimento explícito.
4. Descrição da SP	<p>A Natura é uma empresa referência em gestão do conhecimento, em especial para apoiar os projetos de inovação. Em 2002, a empresa criou um portal de conhecimento que reúne informações, conceitos e registros de conhecimento. Esse portal proporciona a disseminação e o compartilhamento de conhecimento intraorganizacionais, em especial de pesquisas já realizadas e os respectivos resultados obtidos. Os pesquisadores da empresa que estejam iniciando um novo projeto de pesquisa podem combinar suas informações com as disponibilizadas no portal, evitando a duplicidade de pesquisa e até mesmo de se incorrer em erros já cometidos ou de se investir em pesquisas que não são viáveis.</p> <p>Além do portal, a Natura também estimula a constante troca de informações e conhecimento tanto entre colaboradores individuais, como entre organizações.</p> <p>O seu desafio é identificar os dois tipos de conversão do conhecimento que podem ser observados no caso da Natura. Depois de identificados os tipos de conversão do conhecimento, você deverá avaliar como a criação desses conhecimentos contribuem para o desenvolvimento dos projetos de inovação da empresa.</p>
5. Resolução da SP	<p>O texto sobre o caso da Natura permite identificar duas formas distintas de compartilhar conhecimento. A primeira delas é pelo portal do conhecimento, por meio do qual os colaboradores internos compartilham seus conhecimentos de forma estruturada de pesquisas já realizadas. Sendo assim, pode-se concluir que ocorre o processo de combinação, isto é, a conversão do conhecimento explícito em explícito, que se dá quando os integrantes da organização trocam e combinam seus conhecimentos em reuniões ou por meio de informações disponibilizadas em documentos.</p> <p>A troca de informações entre os colaboradores individuais caracteriza o processo de socialização, no qual o conhecimento tácito é convertido em novo conhecimento tácito ao se compartilhar experiências entre os colaboradores.</p> <p>A troca de conhecimentos entre os colaboradores da Natura, tanto pelo portal como individualmente, contribuem para o desenvolvimento dos projetos de inovação da empresa, evitando a duplicidade de pesquisa e até mesmo de se incorrer em erros já cometidos ou de se investir em pesquisas que não são viáveis.</p>



### Lembre-se

A gestão do conhecimento sob uma perspectiva estratégica proporciona o compartilhamento dos conhecimentos individuais dos membros de uma organização e contribui para a criação de valor.



### Faça você mesmo

Agora é a sua vez de "colocar a mão na massa". Observe na sua empresa ou em uma empresa que tenha acesso, se há uma cultura de troca de informações entre os colaboradores internos. Não precisa ser um procedimento estabelecido pela empresa, pode ser informal e parte da cultura da empresa. Avalie se a troca dessas informações são registradas de alguma forma, por exemplo, descrevendo novos processos de se realizar uma tarefa, ou se somente há a troca individual de informações, sem um registro do que foi compartilhado.

Após observar os aspectos solicitados, avalie se há algum processo de conversão de conhecimento em sua organização e, se houver, identifique qual o processo de conversão: por meio do processo de socialização, de exteriorização, de combinação e de internalização. Por último, avalie quais os benefícios que essa troca de conhecimento proporciona a essa organização.

### Faça valer a pena!

**1.** Em uma organização que aprende, o conhecimento é um elemento fundamental e os sistemas de informação servem de plataforma para o conhecimento.

Associe as definições relacionadas na coluna da esquerda a dados, informações e conhecimento tácito e explícito, apresentadas na coluna à direita. A seguir, assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação.

<p>I. Constitui um saber proveniente de experiências ou vivências.</p> <p>II. Constitui um saber proveniente de regras e especificações estabelecidas.</p> <p>III. Possuem significado, permitindo que se façam afirmações e que se tomem decisões.</p> <p>IV. São registrados em tabelas e em banco de dados, mas até serem processados não possuem significado.</p>	<p>1. Dados</p> <p>2. Informação</p> <p>3. Conhecimento tácito</p> <p>4. Conhecimento explícito</p>
---	---

- a) I -3; II - 4; III - 1; IV - 2.
- b) I -3; II - 4; III - 2; IV - 1.
- c) I -3; II - 2; III - 4; IV - 1.
- d) I -4; II - 3; III - 2; IV - 1.
- e) I -4; II - 3; III - 1; IV - 2.

**2.** O conhecimento vai além de informações, pois constitui um saber que as informações não são capazes de mostrar, podendo ser subdividido em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Com base no contexto exposto, avalie as afirmações a seguir sobre o conhecimento tácito e explícito.

I. O conhecimento tácito é um conhecimento mais pessoal e subjetivo.

II. O conhecimento explícito é um conhecimento formal, que frequentemente é codificado em regras ou especificações.

III. O conhecimento explícito é o conhecimento que uma pessoa adquire ao vivenciar uma atividade ao longo do tempo.

É CORRETO o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

**3.** O conceito de organização que aprende foi criado por Peter Senge (1998) e está associado aos esforços de capacitar os colaboradores da organização para utilizarem adequadamente a grande quantidade de informações disponibilizadas em todos os níveis organizacionais.

Com base no contexto exposto, avalie as afirmações relacionadas ao conceito de organização que aprende.

I. Considera o conhecimento como o principal recurso de uma organização.

II. A aprendizagem organizacional é uma peça-chave para que os

colaboradores possam desenvolver as capacidades.

III. É fundamental que os colaboradores estejam efetivamente engajados e comprometidos com as mudanças no ambiente de trabalho.

É CORRETO o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

# Referências

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

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

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **InternexT** - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 4, n. 2, art. 7, p. 101-118, 2009. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/94>>. Acesso em: 17 jan. 2016

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-americana de Enfermagem (USP)**, São Paulo, v. 11, n. 4, jul./ago, 2003 Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/1794/0>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



# IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Convite ao estudo

Olá aluno! Está é a última unidade de ensino, a qual está relacionada às duas últimas etapas do processo de planejamento estratégico. Você recorda quais são as cinco etapas? Conforme vimos na unidade 1, o processo de planejamento estratégico compreende cinco etapas: (1) Análise do ambiente, que pode ser externo e interno; (2) Estabelecimento da diretriz organizacional; (3) Formulação da estratégia; (4) Implementação da estratégia; e (5) Controle estratégico.

Nesta unidade 4, veremos os aspectos da estrutura e da cultura organizacional a serem considerados na implementação da estratégia, assim como o gerenciamento de responsabilidades e comunicação do plano de ação. Com relação à etapa de controle estratégico, conheceremos o *Balanced ScoreCard* e como realizar o desenho do mapa estratégico e o balanceamento dos indicadores.

Para desenvolver as competências previstas nesta unidade, você poderá aplicar os conhecimentos aprendidos em uma situação baseada na realidade do modelo de negócios da Azul Linhas Aéreas. Você assumirá o papel hipotético de um assessor interno do Conselho de Administração da empresa e terá como desafio desenvolver uma análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da azul.

Segundo o site da <sup>1</sup>Azul Linhas Aéreas, a empresa iniciou suas operações em dezembro de 2008, atualmente (2016) possui um terço

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/sobre-azul>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

do mercado brasileiro de aviação civil em termos de decolagens e é a terceira maior companhia aérea do país. De acordo com a revista <sup>2</sup>Gestão e Negócios, a Azul possui um modelo de negócios que alia um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores que os praticados até então no Brasil pelas demais companhias aéreas. Vamos fazer frente a esse desafio? Então vamos conhecer as situações-problemas das seções desta unidade, assim como a teoria para auxiliá-lo a desenvolver a sua assessoria estratégica e elaborar a análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul. Vamos lá!

---

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/25/artigo189020-1.asp/>> Acesso em: 27 fev. 2016.

## Seção 4.1

### A estrutura e a cultura organizacional na implementação da estratégia

#### Diálogo aberto

Vamos iniciar a unidade 4 com a discussão sobre os aspectos da estrutura e da cultura organizacional a serem considerados na implementação da estratégia. Como vimos na unidade 3, há uma relação direta entre a estratégia genérica (liderança em custos, diferenciação e foco) adotada por uma organização e sua estrutura. A partir da estratégia genérica e do posicionamento estratégico definido, a organização se estrutura para poder criar vantagem competitiva, ou seja, realizar determinadas atividades de forma diferente ou superior aos concorrentes.

A relação entre estratégia, estrutura e cultura organizacional será o foco da situação-problema a ser solucionada nesta seção. Como assessor interno da Azul Linhas Aéreas, o seu desafio será analisar a estrutura e cultura organizacional da empresa. Você deverá identificar quais fatores contribuíram mais diretamente para a construção da cultura organizacional da empresa e quais aspectos da cultura e da estrutura organizacional contribuem positivamente e negativamente para a empresa aliar um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores. Definidos esses aspectos iniciais, então você deverá avaliar quais medidas podem ser tomadas para minimizar os efeitos dos aspectos negativos identificados anteriormente, proporcionando um maior alinhamento entre a estrutura e a cultura da empresa a sua estratégia genérica. Esta será a sua primeira etapa a ser desenvolvida para a análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul.

Vamos, então, conhecer a Azul Linhas Aéreas. Como vimos no tópico anterior, a empresa possui um modelo de negócios que alia um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores. A Azul adota a estratégia genérica de liderança em custos, que implica em ter uma estrutura com baixo custo que permita a organização praticar preços baixos e ainda apresentar uma lucratividade superior a de seus concorrentes.

Segundo o site da <sup>3</sup>Azul, a estrutura organizacional conta com o fundador David Neeleman no comando da empresa como presidente executivo e com um diretor de operações que é responsável pela área de operações da companhia, sendo uma de suas responsabilidades a comunicação com pilotos e o acompanhamento da atuação destes profissionais. David Neeleman, de acordo com a <sup>4</sup>Endeavor possui a crença de que se os colaboradores gostam de onde trabalham, ficam contentes em servir, os passageiros ficam satisfeitos, a reputação da empresa cresce, os resultados aumentam e todos ganham.

Para uma empresa de serviços, como é o caso da Azul, a satisfação do cliente é reflexo do atendimento que tem na empresa. No entanto, de acordo com o site da revista <sup>5</sup>Época Negócios, outro aspecto da cultura da Azul é a preocupação em cortar onde for possível para reduzir ao máximo seu custo, afetando diretamente os funcionários da empresa, que ganham um pouco menos que os de outras empresas concorrentes. Por outro lado, segundo a <sup>6</sup>Catho, a Azul proporciona alguns benefícios para seus colaboradores, como, por exemplo, para a tripulação de voos, os comandantes, os copilotos e os comissários, a empresa procura planejar a escala de trabalho de maneira mais inteligente. A regulamentação do aeronauta fala em oito folgas mensais, a Azul tem conseguido praticar uma média de onze folgas, mantendo a mesma produtividade.

No próximo tópico você conhecerá os conceitos sobre estrutura e cultura e poderá iniciar a resolução da situação-problema. Boa leitura!

## Não pode faltar

Nesta seção veremos os aspectos da estrutura e da cultura organizacional a serem considerados na implementação da estratégia. Vamos primeiramente discutir no que consiste e quais os tipos de estrutura organizacional, assim como sua relação com estratégia. Em seguida veremos o conceito de cultura organizacional. E, então, conheceremos o modelo de Certo, Peter e Marcondes (2005) das principais tarefas envolvidas no processo de implementação da estratégia.

A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da organização. De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), a estratégia e a estrutura têm uma

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-linhas-aereas-brasileiras-anuncia-novo-diretor-de-operacoes-1383351167636>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

<sup>4</sup>Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-manter-cultura-organizacional-em-fase-de-expansao/>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT229981-16642,00.html>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

<sup>6</sup>Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/johannes-castellano-diretor-de-rh-da-azul-linhas-aereas-brasileiras>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

relação de reciprocidade que evidencia uma interligação entre a formulação da estratégia e a sua implantação. A estrutura é resultado da estratégia selecionada, mas, uma vez instalada a estrutura organizacional, esta pode influenciar as ações estratégicas. Nesse sentido, a estrutura pode apoiar a implementação da estratégia ao definir adequadamente os processos que serão empregados para realizar as tarefas organizacionais. Há cinco tipos de estruturas organizacionais que podem ser utilizadas na implementação de estratégias: simples, funcional, multidivisional, unidades estratégicas de negócios e matricial.



### Assimile

De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), a estratégia e a estrutura têm uma relação de reciprocidade que evidencia uma interligação entre a formulação da estratégia e sua implantação.

Há uma relação direta entre estratégia e estrutura, a qual ao definir adequadamente os processos que serão empregados para realizar as tarefas organizacionais pode apoiar a implementação da estratégia.

A estrutura simples possui somente os níveis do proprietário-gerente e dos funcionários. A estrutura simples é caracterizada por relações informais, pequena quantidade de regras, pouca especialização de tarefas e de sistemas de informação pouco sofisticados. Enquanto o proprietário-gerente é responsável por tomar as principais decisões, os funcionários servem como extensão de sua autoridade de supervisão.

A estrutura funcional possui um presidente, mas diferentemente da estrutura simples, apresenta um quadro limitado de funcionários organizados em departamentos como: marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos etc. A especialização é uma das principais vantagens dessa estrutura, pois ela promove uma maior experiência em cada área. Por outro lado, essa estrutura pode gerar problemas de coordenação entre departamentos, que pode dificultar a correta implementação da estratégia.

A estrutura multidivisional é utilizada em casos de empresas diversificadas, que se estruturaram em negócios independentes, isto é, divisões cujo gerente é responsável pelas operações do dia a dia e a formulação de sua estratégia. Um dos principais benefícios dessa estrutura é permitir que os responsáveis corporativos supervisionem com mais precisão o desempenho de cada divisão. Cada divisão, além de possuir sua própria linha e funções hierárquicas para gerenciamento, também formula e implementa sua estratégia.

Certo, Peter e Marcondes (2005) consideram ainda as estruturas de unidades

estratégicas de negócios e a estrutura matricial. A unidade estratégica de negócios é utilizada quando a gestão de muitas divisões se torna inviável, necessitando-se agrupar essas divisões em coordenações que apresentam oportunidades estratégicas e problemas similares, tornando mais fácil a implementação da estratégia. A estrutura matricial, por sua vez, permite que os diretores das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento) se envolvam e assumam responsabilidades funcionais juntamente com os gerentes de projetos, que possuem a responsabilidade pela finalização de um projeto e pela implementação da estratégia, que é facilitada em razão do gerente ter acesso às várias diretorias.



### Exemplificando

De acordo com a matéria do site da <sup>7</sup>Fundação Nacional da Qualidade, na 3M não existe uma área específica que centraliza o processo de inovação. A célula básica da gestão 3M são as unidades de negócio que possuem suas estruturas independentes. A 3M do Brasil, possui cerca de 40 unidades, segmentadas por mercados como saúde ocupacional, hospitalar, papelaria, odontologia, entre outros. Cada uma delas possui equipe focada em entender e atender as necessidades de cada segmento. Assim, todas as unidades compartilham as mesmas metas e desafios, sendo todas responsáveis por inovar.

A cultura organizacional, por sua vez, pode ser definida como um conjunto de valores e crenças compartilhados entre os colaboradores de uma organização. A sua importância para a implementação de estratégia decorre de sua influência no comportamento e motivação dos colaboradores de uma empresa em alcançar os objetivos organizacionais. A cultura organizacional, isto é, suas crenças e valores são construídos principalmente pelos líderes da organização, atuais ou anteriores (em especial o fundador), que desenvolvem ou reforçam tais valores e crenças por meio de determinados mecanismos. Um dos mecanismos é o próprio comportamento dos líderes nos contextos formais ou informais que permitem reforçar determinados valores ou crenças basicamente por meio do exemplo. Outro mecanismo mais formal pode ser por meio de recompensas e punições a determinados comportamentos que a organização queira estabelecer ou até mesmo desconstruir em seus colaboradores. E o mecanismo relativo ao recrutamento e seleção de colaboradores que compartilham dos valores e crenças

<sup>7</sup>Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/conheca-a-estrategia-da-3m-para-se-tornar-uma-empresa-inovadora>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

da organização, que podem ser reforçadas por meio das declarações dos próprios líderes sobre seus valores.



### Refleta

A cultura organizacional, isto é, as crenças e valores compartilhados entre os colaboradores de uma organização, é importante para a implementação da estratégia em razão de sua influência no comportamento e motivação dos colaboradores de uma empresa em alcançar os objetivos organizacionais. Na sua opinião, você acha importante que os valores pessoais do colaborador estejam alinhados com os valores e crenças da organização?



### Faça você mesmo

De acordo com a matéria da <sup>8</sup>Fundação Nacional da Qualidade, tão ou mais importante que a estrutura para uma organização inovadora é sua cultura. A cultura da 3M foi influenciada pela atitude e visão de seus líderes, em especial a de William McKnight, que imprimia uma filosofia gerencial que incentivava a delegação de responsabilidades, o acesso fácil de comunicação entre os níveis hierárquicos, a tolerância ao erro de descoberta, o gosto pelo risco e pela diversidade. Um exemplo dos reflexos da cultura da 3M é o princípio da Cultura dos 15%, que estabelece que os colaboradores da 3M não se limitem a trabalhar em projetos determinados pela companhia, mas que usem parte de sua energia e atenção para um projeto de sua própria motivação e interesse, prática que tem um efeito muito poderoso no engajamento dos empreendedores que encontram na companhia a oportunidade de levar uma ideia sua adiante, com suporte da empresa.

Com base no texto do parágrafo anterior, identifique dois mecanismos utilizados pela 3M para a construção de sua cultura organizacional. Esta atividade será comentada e explicada no item “Exemplificando”, logo a seguir.

---

<sup>8</sup>Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/conheca-a-estrategia-da-3m-para-se-tornar-uma-empresa-inovadora>>. Acesso em: 29 fev. 2016..

Figura 4.1 | “Programa 3M com você” para parceiros comerciais



Fonte: <[http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/3Mcomvoce/home/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/3Mcomvoce/home/)>. Acesso em: 5 mar. 2016.

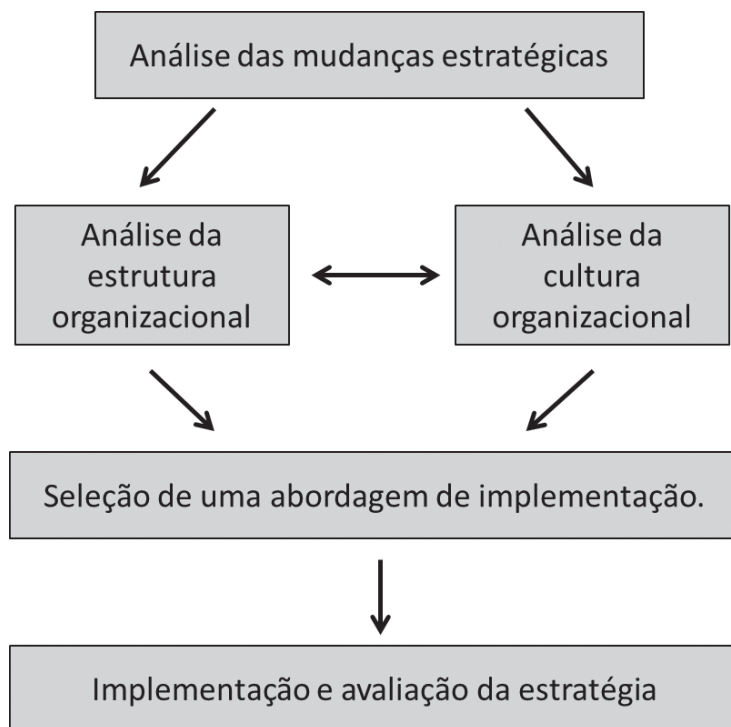


### Exemplificando

Retomando o caso da 3M apresentado no item “Faça você mesmo”, pode-se verificar a utilização de dois mecanismos para a construção da cultura da empresa. O primeiro está associado ao próprio desenvolvimento dos valores de inovação por um de seus CEOs, William McKnight, que imprimiu à empresa uma filosofia gerencial que incentivava a delegação de responsabilidades, o acesso fácil de comunicação entre os níveis hierárquicos, a tolerância ao erro de descoberta, o gosto pelo risco e pela diversidade. O outro mecanismo está relacionado ao estabelecimento de recompensas e punições a determinados comportamentos que a organização queira estabelecer, como o conceito de Cultura 15%, que estabelece que os colaboradores da 3M não se limitem a trabalhar em projetos determinados pela companhia, mas que usem parte de sua energia e atenção para um projeto de sua própria motivação e interesse.

Certo, Peter e Marcondes (2005), conforme pode ser observado na figura 4.2, apresentam um modelo composto por cinco tarefas principais envolvidas no processo de implementação da estratégia.

Figura 4.2 | Tarefas de implementação da estratégia



Fonte: Certo, Peter e Marcondes (2005).

A primeira tarefa de análise das mudanças estratégicas implica em avaliar se haverá a necessidade de mudanças na organização e, caso haja, o quanto terá que ser mudado para a implementação da estratégia. Nos casos em que não há a necessidade de mudanças, repete-se a estratégia de períodos anteriores, tornando-a mais simples de ser implantada. Nos casos em que há a necessidade de mudança podem variar desde pequenas mudanças de reformulação dos produtos, como pequenas mudanças no produto ou embalagem, até mudanças estruturais, que ocorrem em casos de fusão ou aquisição de novos negócios relacionados ou não, ou seja, entre empresas do mesmo setor ou de setores diferentes, respectivamente.

A segunda tarefa de implementação estratégica consiste em analisar a estrutura organizacional, tanto a formal como a informal. Ou seja, o relacionamento hierárquico formal entre os diversos níveis de cargos e funções, assim como os relacionamentos informais baseados nas amizades e interesses compartilhados entre os membros da organização. Os relacionamentos formais, assim como os informais, podem variar de acordo com a estrutura organizacional. Essa tarefa é importante pois permite avaliar os efeitos da estrutura nas tarefas que devem ser realizadas.

A análise da cultura organizacional, terceira tarefa a ser analisada, é fundamental para se avaliar a implementação da estratégia. A continuidade das estratégias anteriores ou a implantação de estratégia de menor complexidade não exigem grandes mudanças na cultura organizacional. Por outro lado, nos casos de mudanças significativas na estratégia, pode ser necessário uma mudança mais complexa na cultura organizacional, que pode se dar no longo prazo.

A quarta tarefa implica em selecionar a abordagem mais adequada para a implementação da estratégia, que pode variar desde delegar aos colaboradores somente a responsabilidade de implantação da estratégia previamente formulada pela alta gerência (presidente, diretores) até permitir que os colaboradores, em especial a média gerência (gerentes de departamento) participem desde a elaboração até a implementação da estratégia. Na primeira abordagem a alta gerência desenvolve a estratégia sozinha ou supervisiona mais diretamente a formulação da estratégia, o que pode provocar uma certa desmotivação dos colaboradores em razão de não se sentirem participantes do processo como um todo. Há outras abordagens que proporcionam maior participação dos colaboradores, nas quais a alta gerência é responsável pela formulação da estratégia e para isso reúne a equipe desde a gerência média até a coordenação para discutir o cenário e as possíveis alternativas para formular e implementar a estratégia.

A quinta e última tarefa consiste em implementar as estratégias e avaliar os resultados. Os gestores responsáveis pela implementação devem avaliar em que medida a estratégia está sendo bem efetuada. Nessa etapa, o responsável já possui uma noção clara do nível de mudança estratégica a ser implementada, assim como, com base na análise da estrutura e da cultura organizacional, quais os aspectos que facilitarão ou impedirão a implementação da estratégia.

Após implementada a estratégia, iniciará a etapa de controle estratégico, que basicamente consistirá em avaliar se as estratégias estão permitindo alcançar os objetivos organizacionais.

Aprendido os conceitos de estrutura organizacional e cultura organizacional, vamos ver algumas dicas para o desenvolvimento do desafio e, então, podemos "colocar a mão na massa".



### **Pesquise mais**

Recomendo a leitura do artigo citado abaixo para um maior aprofundamento sobre as influências da cultura organizacional na

estratégia, no sentido de analisar quão importante é o desenvolvimento de um modelo cultural consonante ao tipo de estratégia adotada pelas organizações.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. Influências da cultura organizacional, na estratégia: um debate teórico-empírico. In: **IV Encontro de Estudos em Estratégia, 15 - 17 maio 2011**. Porto Alegre: ANPAD, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES384.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES384.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2016.

### Sem medo de errar

Vamos às dicas para o desenvolvimento da primeira etapa da análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul? Recomendamos que a cada seção você elabore um relatório contendo a análise da respectiva etapa de implementação da estratégia ou controle estratégico.

Para esta etapa do relatório, primeiramente você deverá identificar quais fatores contribuíram para a construção da cultura organizacional da Azul, e quais aspectos da estrutura e da cultura organizacional contribuem mais positivamente e negativamente para a empresa aliar um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores.

Para o desenvolvimento desta etapa é fundamental levar em consideração que a estratégia e a estrutura organizacional possuem uma relação de reciprocidade. Por isso, avalie qual aspecto da estrutura contribui mais diretamente para um nível elevado de serviços e quais os que afetam negativamente.

Com relação aos fatores que contribuíram para a construção da cultura organizacional da Azul, deve-se levar em consideração na análise os mecanismos de construção da cultura.



#### Atenção!

A cultura organizacional, isto é, as crenças e valores de uma organização são construídos principalmente pelos seus líderes, atuais ou anteriores (em especial o fundador), que desenvolvem ou reforçam tais valores e crenças por meio, principalmente, de três mecanismos: comportamento dos próprios líderes nos contextos formais ou

informais, por meio de recompensas e punições a determinados comportamentos que a organização queira estabelecer e o mecanismo relativo ao recrutamento e seleção de colaboradores que compartilham dos valores e crenças da organização

Finalizada a etapa descrita, então você deverá avaliar quais medidas podem ser tomadas para minimizar os efeitos dos aspectos negativos identificados anteriormente, proporcionando um maior alinhamento entre a estrutura, cultura da empresa e a sua estratégia genérica. Para o desenvolvimento desta etapa, lembre-se que a satisfação do cliente é reflexo do atendimento que tem na empresa. Por isso, avalie quais medidas podem ser tomadas, tanto em termos de estrutura como de cultura organizacional, para proporcionar que os colaboradores se sintam mais envolvidos e motivados na organização. Em termos de estrutura organizacional, avalie se autonomia é um aspecto que pode contribuir para o sentimento de valorização e como a estrutura organizacional pode proporcionar autonomia.



#### Lembre-se

Como visto na unidade 3, na estratégia de liderança em custos a organização define um posicionamento estratégico que enfatiza a redução nos custos por meio do aumento da produtividade ao longo do tempo em decorrência do aprendizado na realização de determinadas tarefas. A organização, usualmente, restringe seus gastos, principalmente com pesquisa e desenvolvimento e atividades de marketing. Em contrapartida, em razão de apresentar uma estrutura que proporciona custos baixos, a organização pode praticar preços menores pelos seus produtos ou serviços em relação a seus concorrentes, mas sem abrir mão de lucratividade.

### Avançando na prática

Pratique mais!	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
A relação entre estratégia, estrutura e cultura.	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer os tipos de estrutura organizacional, o conceito de cultura e entender sua relação com estratégia.

(continua)

<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Cultura organizacional; estrutura organizacional; tipos de estrutura organizacional; implementação da estratégia.
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>O Google é uma empresa reconhecida pela sua capacidade de inovação. Segundo a <sup>9</sup>Exame, do ponto de vista organizacional, a empresa possui uma estrutura de comando que gerencia várias divisões que se parece muito com outras corporações de dimensões semelhantes. Porém, ela sugere que os gestores tenham um mínimo de sete subordinados. Com muita gente para administrar (de 15 a 20 pessoas, em média), o gerente não tem tempo para se envolver com os detalhes de cada tarefa e dá mais liberdade aos funcionários. Outro aspecto que contribui para a inovação é o próprio processo seletivo da Google, que pode demorar até um ano, sendo menos de 1% dos profissionais analisados, contratados. A empresa procura pessoas curiosas, que tenham vontade de aprender, que sejam atraídas por desafios e que, principalmente, saibam trabalhar em equipe.</p> <p>De acordo com o site <sup>10</sup>Google, nas reuniões gerais semanais e nos e-mails ou nos cafés, os funcionários da companhia fazem perguntas diretamente para Larry, Sergey e outros executivos sobre qualquer tipo de problema da empresa. Os escritórios e cafés do Google são projetados para incentivar as interações entre os funcionários dentro e entre as equipes. Com base nessas informações, identifique os aspectos da estrutura organizacional e os mecanismos da cultura organizacional que contribuem diretamente para a estratégia de inovação do Google.</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>De acordo com o texto base, a estrutura organizacional da empresa possui menos níveis hierárquicos, que contribui para um maior fluxo de informação e maior autonomia para os funcionários realizarem seus trabalhos.</p> <p>Com relação à cultura organizacional, identifica-se como mecanismo de construção de uma cultura voltada para a inovação a própria presença dos fundadores compartilhando esses valores, assim como o recrutamento e seleção de jovens que compartilhem dos valores e crenças dos fundadores da empresa.</p>



### Lembre-se

Enquanto a estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da organização; a cultura organizacional consiste no conjunto de valores e crenças compartilhados entre os colaboradores de uma organização.

<sup>9</sup>Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/85/noticias/o-jeito-google-de-ser>>. Acesso em :29 fev. 2016.

<sup>10</sup>Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/about/company/facts/culture/>>. Acesso em: 29 fev. 2016.



### Faça você mesmo

De acordo com a matéria no site <sup>11</sup>Administradores, há mais de uma década a Apple é considerada uma das empresas mais inovadoras do mercado. Um dos fatores que contribuiu para essa conquista foi a liderança de Steve Jobs, que possuía a habilidade de definir objetivos simples, claros e precisos, mas, abrangentes o suficiente para que a equipe trabalhe totalmente focada e livre ao mesmo tempo. Além disso, em alguns projetos mais inovadores, a equipe trabalhava em um espaço físico comum, o que contribuía na comunicação mais eficiente dos membros, ou seja, não havia salas privadas, mas sim ambientes abertos, onde a criatividade e o fluxo livre de ideias eram incentivados.

Com base nas informações sobre a Apple, identifique os mecanismos da cultura organizacional que contribuem para a estratégia de inovação da empresa.

### Faça valer a pena!

#### 1. Complete as lacunas da sentença a seguir.

De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), a \_\_\_\_\_ e a \_\_\_\_\_ tem uma relação de \_\_\_\_\_ que evidencia uma \_\_\_\_\_ entre a formulação da estratégia e sua implantação.

Assinale a alternativa correta.

- a) Cultura – estrutura – conflito – oposição.
- b) Cultura – estrutura – reciprocidade – interligação.
- c) Estratégia – estrutura – conflito - oposição.
- d) Estratégia – cultura – conflito - oposição.
- e) Estratégia – estrutura - reciprocidade – interligação.

<sup>11</sup>Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/licoes-de-inovacao-aprenda-com-a-apple-a-fazer-diferente/44210/>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

**2.** A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da organização.

Sobre a estratégia de foco, marque V para verdadeiro e F para falso:

( ) A estrutura organizacional é resultado da autoridade da organização.

( ) Uma vez instalada a estrutura organizacional, esta pode influenciar as ações estratégicas.

( ) A estrutura pode apoiar a implementação da estratégia ao definir adequadamente os processos que serão empregados para realizar as tarefas organizacionais.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) V – V – V.

b) V – V – F.

c) V – F – F.

d) F – V – V.

e) F – F – V.

**3.** Há cinco tipos de estruturas organizacionais que podem ser utilizadas na implementação de estratégias: simples, funcional, multidivisional, unidades estratégicas de negócios e matricial.

Assinale a opção que indica uma característica da estrutura organizacional simples.

a) Promove uma maior experiência em cada área.

b) Uma das principais vantagens é a especialização.

c) Pode gerar problemas de coordenação entre departamentos.

d) É caracterizada por relações informais e pequena quantidade de regras.

e) Apresenta um quadro limitado de funcionários organizados em departamentos funcionais.



## Seção 4.2

### Plano de ação e comunicação

#### Diálogo aberto

Nesta seção vamos dar continuidade à nossa discussão sobre a implementação da estratégia. Conheceremos o plano de ação, uma importante ferramenta que pode ser aplicada nessa etapa de implementação da estratégia. E para um melhor entendimento dos aspectos que devem ser considerados em um plano de ação, conheceremos também as principais responsabilidades em termos de recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos que devem ser considerados em um plano de ação, assim como a própria comunicação do plano.

Como vimos na unidade 1, a formulação da estratégia pode se dar em três níveis: corporativo, de unidade de negócios (ou estratégia competitiva) e funcional. O plano de ação é uma ferramenta utilizada principalmente nos níveis de unidade de negócios e funcional, isto é, nas áreas funcionais ou departamentos de uma empresa. O enfoque desta seção será para a aplicação do plano de ação no nível funcional, onde os departamentos de uma organização definem seus objetivos e estratégias com base nos objetivos definidos pela unidade de negócios.

Com relação ao seu desafio de Análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul, você terá que desenvolver mais uma etapa do relatório da assessoria para o Comitê de Estratégia da empresa. O seu desafio será elaborar um plano de ação para os departamentos de recursos humanos e de operações. Para isso, com base na missão da empresa e na sua estratégia genérica, primeiramente você deverá identificar dois aspectos relevantes que devem ser considerados para o desenvolvimento de um plano de ação para os dois departamentos. Tomando como base esses dois aspectos identificados, você deverá definir um objetivo e a respectiva proposta de ação para cada um dos dois departamentos, assim como o prazo de realização das atividades, o responsável e recursos necessários, se houver. Por fim, você deverá definir como fará a comunicação do plano de ação para promover o envolvimento e motivação das equipes dos dois departamentos. A seguir, apresentamos algumas informações sobre a Azul, que são a base para você desenvolver o plano de ação.

De acordo com a <sup>1</sup>Azul, a “missão da empresa é tornar as viagens aéreas algo mais humano, fácil e econômico”. O fundador da Azul, David Neeleman, está no comando da empresa como presidente-executivo e conta com um diretor de operações que tem como uma de suas responsabilidades a comunicação com pilotos e o acompanhamento da atuação destes profissionais.

A Azul adota a estratégia genérica de liderança em custos, que implica em ter uma operação com custos baixos para poder praticar preços mais competitivos que seus concorrentes. Para isso, segundo a <sup>2</sup>Época Negócios, a empresa utiliza uma frota de aeronaves que chegam a ser 30% mais econômica que os da concorrência e que permitem pousos e decolagens em pistas de dimensões reduzidas, como as encontradas nas cidades brasileiras de médio porte, rota predominante dos voos da Azul. Outro aspecto que contribui diretamente para redução dos custos é a agilidade no processo de limpeza da aeronave, em razão dos aeroportos cobrarem uma taxa pelo tempo que as aeronaves ficam paradas no solo.

Considerando que a satisfação do cliente é reflexo do atendimento que tem na empresa, para uma companhia de serviços, como a Azul, tão ou mais importante que possuir um avião moderno e confortável, é possuir uma equipe de funcionários que prestem um bom serviço ao cliente, desde um atendimento cordial até solução de problemas de forma rápida e eficaz. No entanto, segundo uma entrevista da Catho com o diretor de recursos humanos da Azul, um dos desafios da empresa é atrair, treinar e reter profissionais especializados na área, como por exemplo, comandantes e técnicos de manutenção.

Vamos então conhecer a teoria para você fazer frente ao desafio lançado. Bom estudo!

### Não pode faltar

Vamos iniciar a discussão sobre o plano de ação e, então, abordar os aspectos que devem ser considerados para sua elaboração no nível funcional, isto é, nos departamentos de uma organização.

Nas seções anteriores discutimos principalmente sobre a formulação da estratégia. Porém, tão importante quanto a formulação é a execução da estratégia. O plano de ação é a ferramenta utilizada para transformar a estratégia em ação, ou

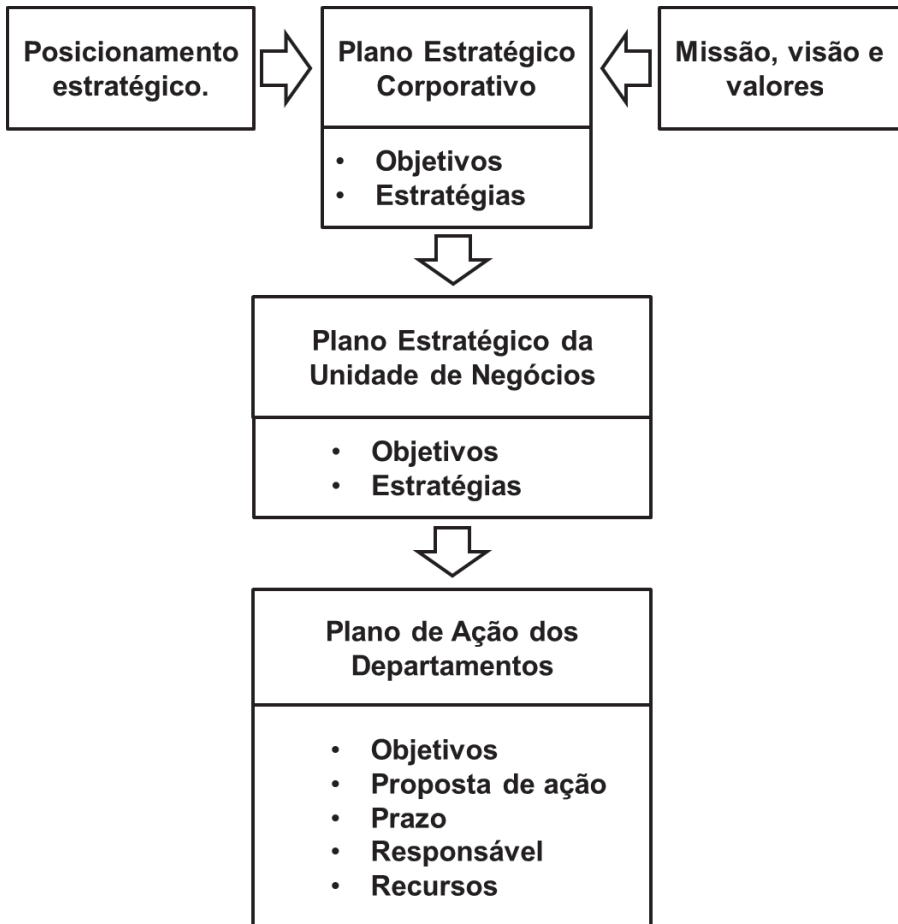
<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-linhas-aereas-brasileiras-anuncia-novo-diretor-de-operacoes-1383351167636>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT229981-16642,00.html>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

seja, ele permite a operacionalização da estratégia, em especial no nível funcional.

O plano de ação, como mostra a Figura 4.3, é composto por um conjunto de objetivos gerais desdobrados em ações específicas, ou seja, as definições mais detalhadas do modo pelo qual os objetivos serão alcançados. Eles podem ser desenvolvidos na unidade de negócios, mas usualmente são desenvolvidos para os departamentos da organização, com base nos objetivos e estratégias definidos no nível corporativo ou de unidade de negócios.

Figura 4.3 | Planos estratégicos no nível corporativo e de unidade de negócios e o plano de ação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como vimos na unidade 1 e como mostra a Figura 4.3, os objetivos organizacionais e as estratégias definidas no nível corporativo e/ou no nível de unidade de negócios devem estar alinhados à missão, visão e valores da empresa. Os planos estratégicos elaborados para os níveis corporativo e de unidade de negócios, em especial seus objetivos e estratégias, fornecem as diretrizes para a formulação dos objetivos e estratégias dos planos de ação para os departamentos da empresa. Vale ressaltar que as estratégias funcionais definidas para os vários departamentos são denominadas de "propostas de ação".



### Assimile

A formulação da estratégia pode se dar em três níveis: corporativo, de unidade de negócios (ou estratégia competitiva) e funcional. Em todos os três níveis a formulação da estratégia visa obter vantagem competitiva para a organização, com a criação de valor, por meio da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, da melhor forma possível. Por isso, é fundamental um alinhamento da formulação da estratégia em todos os três níveis.

Um plano de ação compreende basicamente os objetivos, as respectivas propostas de ação para alcançar os objetivos, o prazo, o responsável e os recursos necessários. Ele permite o acompanhamento do desenvolvimento das atividades e dos respectivos prazos definidos para se alcançar os objetivos organizacionais no nível de unidade de negócios, ou para se alcançar os objetivos definidos para um determinado departamento no nível funcional. É importante que o plano de ação tenha flexibilidade para poder se ajustar às mudanças do ambiente competitivo, podendo ou não alterar os resultados a serem alcançados. Nesse sentido, é importante ressaltar que um plano deve ser orientado para resultados, ou seja, expresso com base em atividades e resultados específicos e que possam ser observados e mensurados.



### Refleta

Como vimos, é importante que o plano de ação tenha flexibilidade para poder se ajustar às mudanças do ambiente competitivo. Por exemplo, a entrada de um novo concorrente no mercado pode alterar o nível de competição entre as empresas já estabelecidas. Reflita sobre quais outras mudanças no ambiente competitivo também podem levar a organização a ter que revisar seu plano de ação.

Além de permitir o acompanhamento do desenvolvimento das atividades, outro aspecto de grande importância é a própria elaboração do plano de ação. A etapa de elaboração do plano contribui para conscientizar, envolver e inclusive treinar os colaboradores ligados à atividade. Para isso, é importante que os diretores envolvam os seus gerentes diretos na elaboração dos planos de ação no nível de unidade de negócios. No nível funcional, também é importante que os gerentes envolvam suas equipes, principalmente os supervisores e coordenadores, na elaboração do plano de ação para o seu departamento. A participação das equipes na elaboração do plano contribui para uma melhor definição dos objetivos e das respectivas propostas de ação, visto que elas possuem uma visão mais abrangente das atividades, processos e limitações de seus respectivos departamentos. Além disso, a própria participação da equipe contribui para um maior envolvimento dela na implantação e realização das atividades planejadas.

Depois de finalizado e aprovado, deve-se realizar a divulgação das informações do plano de ação e, principalmente, obter o compromisso das equipes e funcionários nos diferentes níveis hierárquicos. Os funcionários e equipes ficam mais envolvidos e motivados quando sabem onde a empresa quer chegar e como cada um poderá contribuir para chegar lá. Para isso a organização deve estabelecer uma forma para divulgar não somente os objetivos a serem atingidos, mas também os resultados já alcançados. As organizações com estrutura informal podem compartilhar as informações por meio de reuniões informais com suas equipes, Aquelas com estruturas mais formais, podem divulgar por meio de informativos ou jornais internos.

Além de divulgar o plano e as respectivas atividades que deverão ser realizadas pelos colaboradores de cada departamento, é fundamental o envolvimento do presidente, diretores e gerentes de departamento para reforçarem junto às suas equipes a importância para a organização de se alcançar os objetivos estabelecidos. É muito importante que o colaborador de cada departamento saiba quais são as atividades prioritárias que deve realizar para alcançar os objetivos estabelecidos para o seu departamento, principalmente porque a realização dessa atividade é importante para a organização como um todo, ou seja, é fundamental que todos na organização estejam cientes sobre os seus objetivos a curto, médio e longo prazo, assim como de que forma cada um contribuirá para que tais objetivos sejam alcançados.

Vale ressaltar que além do plano de ação, há outras ferramentas mais específicas para permitir o alinhamento dos objetivos organizacionais e que permitem controlar o atingimento ou não dos objetivos. Na próxima seção conheceremos a ferramenta *balanced scorecard*, que permite o controle da execução da estratégia.



### Exemplificando

Para uma empresa do setor de serviços, como é o caso da Azul, um dos objetivos definidos em um plano de ação no nível de unidade de negócios pode ser o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, que permita à empresa ter um atendimento diferenciado ao público externo e, conseqüentemente, que leve a satisfação ao cliente. De acordo com o site <sup>4</sup>ClientesSA, uma ferramenta que pode ser considerada para comunicar e compartilhar os objetivos da organização, definidos no plano de ação e ao mesmo tempo construir uma cultura forte, é o uso da ferramenta endomarketing, isto é, das ferramentas de marketing voltadas para a própria organização. O endomarketing é uma ferramenta que contribui para a construção da cultura organizacional, sobretudo quando as lideranças sinalizam claramente aos funcionários o que se espera deles no que se refere a comportamentos e atitudes, permitindo que a organização possua princípios e comportamentos que a identifiquem junto aos públicos de seu relacionamento.

Entendido o que é um plano de ação, vamos conhecer os aspectos principais que podem ser considerados em um plano. Para um melhor entendimento dos aspectos a serem considerados no nível funcional, apresentaremos as principais atividades realizadas pelos departamentos de recursos humanos, de marketing, de finanças e de produção ou de operações. A partir do conhecimento dessas atividades, poderemos visualizar melhor os principais aspectos que podem ser levados em consideração no plano de ação.

Vamos iniciar a discussão apresentando as principais atividades desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos: recrutamento e seleção de novos colaboradores; desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores da organização; e o desenvolvimento e manutenção dos valores e da cultura organizacional da empresa, mantendo uma unidade cultural.

A seguir, no Quadro 4.1, apresentamos uma referência de plano de ação para a área de recursos humanos com o intuito de ir ao encontro do objetivo da unidade de negócios, de crescer sua participação de vendas em determinadas regiões.

---

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://www.clientesa.com.br/gestao/51773/a-cultura-e-o-que-influencia/ler.aspx>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

Quadro 4.1 | Plano de ação do departamento de recursos humanos

Objetivo	Proposta de ação	Prazo	Responsável	Recursos
Desenvolver as habilidades de liderança de alguns supervisores de vendas para atender a abertura de novas filiais de vendas.	Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos supervisores de vendas por meio de um <i>coach</i> externo.	Um ano.	Analista do departamento de recursos humanos.	Contratação de um <i>coach</i> externo.

Fonte: O autor.

O departamento de marketing, por sua vez, tem como principal responsabilidade analisar as necessidades e desejos do consumidor e desenvolver ofertas que tenham valor para ele e para a empresa. Após selecionar um mercado-alvo, isto é, um grupo específico de consumidores com características e interesses similares, desenvolve o composto de marketing: produto, preço, canal de distribuição e comunicação de marketing.

Os objetivos e respectivas estratégias de marketing podem ser relativas ao composto de marketing. Por exemplo, a empresa pode definir como objetivo da unidade de negócios seu faturamento em novos negócios. Para isso, o departamento de marketing pode desenvolver um plano de ação, conforme pode ser visto a seguir no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 | Plano de ação do departamento de Marketing

Objetivo	Proposta de ação	Prazo	Responsável	Recursos
Entrar em um novo mercado.	Lançar produto diferenciado.	Um ano.	Gerente de produtos.	Investimento em pesquisa e comunicação de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O departamento financeiro tem como uma de suas principais atividades elaborar as declarações financeiras, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. A partir dessas declarações, realiza a análise dos indicadores financeiros, que permite avaliar a condição financeira da empresa. Por exemplo, consideremos que uma empresa tenha definido como objetivo de sua unidade de negócios aumentar sua lucratividade. O departamento financeiro pode definir como objetivo de seu plano de ação aumentar o lucro líquido para 5% do faturamento. Em complemento pode definir como proposta de ação aumentar as vendas à vista e diminuir o nível de descontos praticados pela área comercial.

A função de operações, também chamada de função de produção, é responsável pela produção de bens e/ou pelo fornecimento de serviços. Ela

interfere diretamente em questões como custo do produto ou serviço, nível de qualidade e disponibilidade. Portanto, seus pontos fortes e fracos podem impactar diretamente a estratégia da organização e, por isso, as habilidades e capacidades da área de operações devem ser consideradas na formulação da estratégia no nível corporativo e de unidade de negócios. A seguir, nos tópicos “Faça você mesmo” e “Exemplificando”, você verá um exemplo de objetivo e estratégia para o departamento de operações, e entender sua influência na elaboração das estratégias no nível corporativo e de unidade de negócios.



### Faça você mesmo

Segundo a <sup>5</sup>Época Negócios, para alcançar o objetivo de ser líder de mercado (em 2016 a Azul já representa um terço do total de voos realizados), a empresa adota uma estratégia de praticar preços competitivos em relação aos concorrentes, mas com lucratividade, e ainda proporciona um nível elevado de serviços ao consumidor.

Avalie como a empresa deve estruturar suas operações para que possa atender a estratégia de praticar preços competitivos e apresentar um alto nível de serviços. Para isso, enfoque sua análise nos tipos de aeronaves que a empresa deve utilizar em sua operação.

Figura 4.4 | Classe de aeronaves e serviços da Azul



Fonte: Revista Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT229981-16642,00.html>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT229981-16642,00.html>>. Acesso em: 5 mar. 2016.



### Exemplificando

Ainda segundo a <sup>5</sup>Época Negócios, para atender a estratégia de praticar preços competitivos em relação aos concorrentes, mas com lucratividade, e ainda possuir um nível elevado de serviços, a Azul optou por ter uma frota de aeronaves que permitem pousos e decolagens em pistas de dimensões reduzidas, como as encontradas nas cidades brasileiras de médio porte, nas quais os Boeing da Gol e os Airbus da TAM nem sempre podem operar. Além disso, as aeronaves da Azul chegam a ser 30% mais econômicas que as da concorrência e, por não terem a fila de assentos do meio, permitem que o espaço entre poltronas seja dez centímetros maior nas cinco primeiras fileiras do avião e três centímetros maior que nas demais.



### Pesquise mais

A ferramenta 5W2H pode ser utilizada para a elaboração do plano de ação. A sigla 5W2H significa: *What* (o que será feito?) – *Why* (por que será feito?) – *Where* (onde será feito?) – *When* (quando?) – *Who* (por quem será feito?) 2H: *How* (como será feito?) – *How much* (quanto vai custar?). Leia a matéria da Endeavor explicando como utilizar a ferramenta 5W2H.

ENDEAVOR. 5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5w2h/>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

Finalizamos aqui nossa discussão sobre o plano de ação e os aspectos que devem ser considerados para a sua elaboração. Agora é chegado a hora de ver algumas dicas para a resolução do desafio e, então, "colocar a mão na massa".

### Sem medo de errar

Como vimos no tópico "Diálogo aberto", o seu desafio é elaborar um plano de ação direcionado para dois departamentos da Azul: recursos humanos e

<sup>5</sup>Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT229981-16642,00.html>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

operações. Para isso, com base na missão da empresa e na sua estratégia genérica, primeiramente, você deverá identificar dois aspectos relevantes sobre o modelo de negócios da empresa descritos no texto sobre a Azul, que devem ser considerados para o desenvolvimento de um plano de ação para o nível funcional da empresa, ou seja, seus vários departamentos. Uma dica importante é você identificar os pontos comuns entre a missão e a estratégia genérica e a partir deles identificar quais aspectos descritos no texto contribuem diretamente para que a missão e a estratégia genérica sejam efetivadas.

Tomando como base esses dois aspectos identificados, você deverá definir um objetivo e a respectiva proposta de ação para cada um dos dois departamentos, assim como o prazo de realização das atividades, o responsável e recursos necessários, se houver. Por exemplo, um aspecto relevante para a área de recursos humanos é atrair, treinar e reter profissionais especializados na área, como por exemplo, comandantes e técnicos de manutenção. Qual deve ser o objetivo e respectiva proposta de ação, isto é, o modo como o objetivo será alcançado, para fazer frente a esse aspecto considerado pelo departamento de recursos humanos? Defina também, mesmo que hipoteticamente, qual seria o prazo, o responsável e os recursos necessários, se houver.

Outro aspecto que pode ser considerado é que a empresa possua uma equipe de funcionários que prestem um bom serviço ao cliente, desde um atendimento cordial até a solução de problemas de forma rápida e eficaz. Qual departamento deve ser responsável por esse aspecto?

Outro aspecto de extrema relevância é que para poder praticar preços mais competitivos que seus concorrentes a Azul precisa ter uma operação com custos baixos. Qual o departamento responsável? Qual o objetivo deve ser considerado para que o respectivo departamento possa ter uma operação de baixo custo?



#### Lembre-se

A função de operações interfere diretamente em questões como custo do produto ou serviço, nível de qualidade e disponibilidade. Portanto, seus pontos fortes e fracos podem impactar diretamente a estratégia da organização e, por isso, a capacidade de operações deve ser considerada na formulação da estratégia no nível corporativo e de unidade de negócios. Ou seja, é fundamental que a estratégia no nível funcional esteja alinhada à estratégia de unidade de negócios.



### Atenção!

Conforme informado no tópico "Diálogo aberto", um dos aspectos que contribui diretamente para redução dos custos é o processo de limpeza da aeronave, em razão dos aeroportos cobrarem uma taxa pelo tempo que as aeronaves ficam paradas no solo.

Por fim, você deverá definir como fará a comunicação do plano de ação para promover o envolvimento e motivação das equipes dos dois departamentos. A dica aqui é pensar em ações que não somente divulguem os objetivos e estratégias definidos para os dois departamentos, mas que também promovam o envolvimento e motivação dos funcionários para contribuírem efetivamente para alcançar os objetivos funcionais.

Para orientá-lo na elaboração da terceira etapa do relatório de análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul, recomendamos a seguinte estrutura:

- 1 Missão.
- 2 Estratégia genérica.
- 3 Aspectos relevantes sobre o modelo de negócios.
  - 3.1 Aspecto 1.
  - 3.2 Aspecto 2.
- 4 Plano de Ação.

Departamento	Objetivos	Proposta de Ação	Prazo	Responsável	Recursos
Recursos Humanos					
Operações					

### 5 Plano de comunicação

Após desenvolver o plano de ação, recomenda-se a inclusão dessa etapa em seu relatório de análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul a ser elaborado para o Comitê de Estratégia. Agora é "colocar a mão na massa" e desenvolver a atividade. Bom trabalho!

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### Elaboração de um plano de ação

<b>1. Competência geral</b>	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Conhecer a ferramenta “plano de ação” e os aspectos que devem ser considerados para a sua elaboração, como principais responsabilidades em termos de recursos humanos, financeiro, físicos e tecnológicos, assim como a própria comunicação do plano.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Plano de ação; objetivos; estratégias.
<b>4. Descrição da SP</b>	Como vimos no caso do Habib's apresentado na unidade 3, podemos afirmar que a estratégia genérica adotada pela rede de fast-food é a de liderança em custos, visto que para praticar preços mais competitivos do que os principais concorrentes a empresa possui uma estrutura que proporciona custos baixos. O Habib's possui uma produção centralizada e as centrais de distribuição próximas às lojas proporcionam um custo operacional menor, que permite à empresa praticar preços mais baixos e ainda ter uma lucratividade maior do que os concorrentes. Hipoteticamente, considere que a região Centro-oeste apresentou um crescimento do número de franqueados e a entrega dos produtos nas lojas da rede tem apresentado atraso. Atualmente, os produtos vendidos nas lojas da região são produzidos e armazenados na unidade de São Paulo e transportados de caminhão para as lojas. Ainda não há uma central de distribuição próxima àquela região. A partir do contexto acima, elabore um plano de ação para o departamento de operações do Habib's, enfocando a necessidade de ter custos baixos. Na resolução, considere: objetivo, proposta de ação, prazo, responsável e recursos necessários.
<b>5. Resolução da SP:</b>	Como vimos, para poder praticar preços baixos é importante que os produtos vendidos no Habib's, em especial as massas, sejam produzidas centralizadamente e o seu fornecimento realizado a partir de centrais de distribuição. Porém, devido ao crescimento do número de lojas franqueadas na região Centro-oeste, vem ocorrendo atrasos na entrega dos produtos transportados da central de distribuição de São Paulo para as cidades da região, o que implica em perda de vendas, além da insatisfação do cliente. Com base nessas informações podemos elaborar o seguinte plano de ação: Objetivo: abastecer as lojas franqueadas da região Centro-oeste nos prazos estabelecidos, evitando a falta de produtos. Proposta de ação: construir um centro de distribuição para atender toda a região Centro-oeste e, com isso, aumentar

(continua)

	<p>a disponibilidade de produtos para atender a demanda e reduzir o tempo de entrega nas lojas da rede.</p> <p>Prazo: um ano.</p> <p>Responsável: gerente de operações.</p> <p>Recursos necessários: contratação de uma construtora e recursos financeiros para as obras.</p>
--	---



### Lembre-se

Como vimos na unidade 3, há uma relação direta entre a estratégia genérica (liderança em custos, diferenciação e foco) adotada por uma organização e sua estrutura. A partir da estratégia genérica e do posicionamento estratégico definido, a organização se estrutura para poder criar vantagem competitiva, ou seja, realizar determinadas atividades de forma diferente ou superior a dos concorrentes.

Em complemento, nesta seção vimos os pontos fortes e fracos da função de operações, que podem impactar diretamente a estratégia da organização e, por isso, a capacidade de operações deve ser considerada na formulação da estratégia no nível corporativo e de unidade de negócios.



### Faça você mesmo

Agora é sua vez de "colocar a mão na massa". Consideremos que daqui a um ano o centro de distribuição do Habib's, citado na resolução da SP, entrará em operação e será necessária uma equipe de funcionários para operar a central de distribuição.

O seu desafio será montar um plano de ação para o departamento de recursos humanos considerando o recrutamento, seleção e treinamento de 5 funcionários para operar a câmara fria, na qual será armazenada os produtos congelados. Na sua resolução, considere: objetivo, proposta de ação, prazo, responsável e recursos necessários.

### Faça valer a pena!

**1.** Complete as lacunas da sentença a seguir.

O \_\_\_\_\_ é composto por um conjunto de \_\_\_\_\_ gerais desdobrados(as) em \_\_\_\_\_, que podem ser desenvolvidos na unidade de negócios, assim como em praticamente todos os departamentos da organização.

Assinale a alternativa correta.

- a) Plano de ação - objetivos - propostas de ações.
- b) Plano de ação - propostas de ações – objetivos.
- c) Plano de negócios - propostas de ações – objetivos.
- d) Plano de negócios - propostas de ações – metas.
- e) Plano de negócios - metas – objetivos.

**2.** Um plano de ação compreende basicamente os objetivos, as respectivas propostas de ações para alcançar os objetivos, o prazo, o responsável e os recursos necessários.

Com base no contexto exposto no enunciado, avalie as afirmações a seguir sobre as características de um plano de ação.

- I. Deve ser orientado para resultados.
- II. Ele permite o acompanhamento do desenvolvimento das atividades e dos respectivos prazos.
- III. É importante que tenha flexibilidade para poder se ajustar às mudanças do ambiente econômico e político.

É CORRETO o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) III, apenas.
- c) I e II apenas.
- d) II e III apenas.
- e) I, II e III.

**3.** Além do plano de ação permitir o acompanhamento do desenvolvimento das atividades, a sua própria elaboração é outro aspecto de grande importância.

Sobre o plano de ação, marque V para verdadeiro e F para falso:

- ( ) A etapa de elaboração do plano não contribui diretamente para conscientizar e envolver os colaboradores ligados à atividade.
- ( ) Os diretores devem envolver os seus gerentes diretos na elaboração

do plano de ação no nível de unidade de negócios.

( ) Os gerentes devem envolver suas equipes, principalmente os supervisores e coordenadores, na elaboração do plano de ação no nível funcional.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – V – V.
- b) V – V – F.
- c) V – F – F.
- d) F – V – V.
- e) F – F – V.



## Seção 4.3

### ***Balanced scorecard***

#### **Diálogo aberto**

Olá Alunos! Estamos prestes a finalizar nossa unidade de ensino. Nas duas seções anteriores conhecemos a penúltima etapa do processo de planejamento e implementação da estratégia. Vimos a importância da cultura e da estrutura organizacional na implementação da estratégia e como elaborar um plano de ação para os níveis funcionais. Nesta seção e na próxima, veremos a quinta e última etapa do processo de planejamento estratégico, o controle estratégico.

O objetivo desta seção é conhecer a conceituação e funcionalidade do *Balanced Scorecard*, ou “indicadores balanceados de desempenho” (tradução livre), uma importante ferramenta utilizada nas etapas do processo de planejamento estratégico de implementação e controle da estratégia. Conhecido também pelo acrônimo BSC, denominação que utilizaremos ao longo desta seção, ele permite que os objetivos e estratégias definidos no nível funcional, isto é, nos departamentos da organização, estejam alinhados com os objetivos e estratégias do nível corporativo e de unidade de negócios. Para isso, o BSC utiliza um conjunto de indicadores que enfocam quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

E para aplicarmos os conceitos aprendidos sobre o BSC, você dará continuidade ao desenvolvimento da análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul, que iniciará nesta seção e será complementada na próxima. O seu desafio será definir um objetivo e a respectiva medida de desempenho para controlar a execução da estratégia em cada uma das quatro perspectivas estratégicas (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento) e apresentar uma análise da relação de causa e efeito entre os objetivos. Na próxima e última seção desta unidade, você complementar a análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul com o desenvolvimento do mapa estratégico para os objetivos e medidas de desempenho elaborados nesta seção.

Para definir o objetivo e a respectiva medida de desempenho, assim como para desenvolver a análise da relação de causa e efeito entre os objetivos, você deve

levar em consideração a missão da Azul, a estratégia genérica da empresa e o contexto exposto a seguir.

Vamos conhecer mais sobre a Azul Aviação Aérea? De acordo com a <sup>1</sup>Azul, a “missão da empresa é tornar as viagens aéreas algo mais humano, fácil e econômico”. Como visto nas seções anteriores, a estratégia genérica da empresa é de liderança em custos, ou seja, a empresa possui uma estrutura de custos baixos para poder praticar preços mais competitivos que seus concorrentes.

A frota de aviões da Azul é composta por aeronaves menores, que possui uma menor quantidade de assentos e, por isso, transporta menos passageiros por voo do que os concorrentes. Em razão disso, os aviões da Azul têm uma taxa de ocupação maior que a dos concorrentes, de 84%, contra uma média nacional de 75,5%.

A menor quantidade de assentos das aeronaves da Azul permite que a empresa tenha uma menor despesa com mão de obra. Conforme norma da Anac - Agência Nacional de Aviação Civil, o número de funcionários dentro dos voos é de um comissário para cada 50 assentos. Em razão do número menor de passageiros por voo, são utilizados dois comissários por avião, além dos pilotos, enquanto nos jatos de maior porte, seriam necessários de três a cinco comissários.

Outro aspecto associado ao tamanho menor das aeronaves da Azul e a capacitação dos funcionários é a agilidade no processo de limpeza, que permite a redução dos custos em razão dos aeroportos cobrarem uma taxa pelo tempo que as aeronaves ficam paradas no solo.

O desafio está lançado! Para resolvê-lo, o primeiro passo é conhecer os conceitos associados à ferramenta BSC no próximo tópico e depois ver as dicas para a resolução do desafio no tópico “Sem medo de errar”.

### Não pode faltar

Vamos iniciar nossa discussão sobre o BSC, um sistema de gerenciamento estratégico desenvolvido pelo professor Robert Kaplan e o consultor David Norton com base em uma pesquisa realizada em empresas, e que resultou no artigo “*Balanced Scorecard* – indicadores que impulsionam o desempenho”, publicado na revista Harvard Business Review, em 1992.

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/imprensa/informacoes-corporativas>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

Antes de iniciarmos a discussão sobre o BSC, é importante, primeiramente, um breve relato sobre os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas até o início da década de 1990. No início do século passado, os principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas eram financeiros ou contábeis, os quais mostram os resultados das ações passadas. Em outras palavras, o fato de uma empresa ter tido um excelente lucro operacional não implica que esse bom resultado financeiro se manterá no médio ou longo prazo. Essa limitação do uso dos indicadores financeiros para fazer frente ao atual ambiente competitivo mais complexo, levou as empresas a também utilizarem indicadores operacionais, relacionados principalmente aos processos internos, os quais permitem vincular resultados a médio e longo prazo.

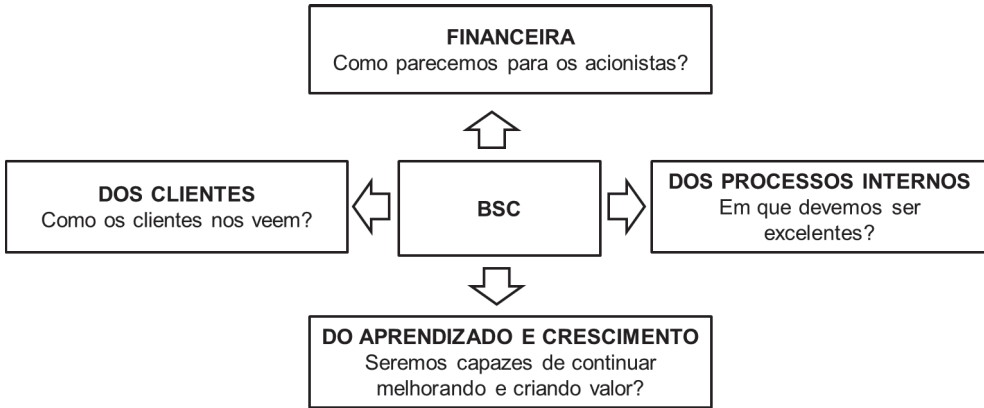
O BSC é uma evolução dos indicadores de desempenho tradicionais em razão de utilizar de forma integrada os indicadores financeiros e operacionais, o que permite o alinhamento estratégico da organização em todos os níveis da estratégia, ou seja, permite o alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais exercidas na organização. Para isso, a missão e a estratégia são desdobradas em objetivos e medidas (ou indicadores) de desempenho, que permitem alinhar as atividades dos funcionários aos objetivos estratégicos.

Na próxima seção, veremos que além dos objetivos e indicadores de desempenho, também devem ser definidas outras duas variáveis: as metas, isto é, a definição em termos quantitativos daquilo que se pretende alcançar em determinado prazo e as iniciativas. A partir das medidas de desempenho e das respectivas metas, pode-se medir se os objetivos estão sendo alcançados.



### Assimile

O BSC permite o alinhamento estratégico da organização em todos os níveis da estratégia, ou seja, permite o alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais exercidas na organização.

Figura 4.5 | As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004a).

Como pode ser observado na Figura 4.5, o BSC contempla um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais de forma integrada que permite desdobrar a estratégia em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira está associada a indicadores de curto prazo, e os indicadores de médio e longo prazo estão relacionados às outras três perspectivas.

Vamos conhecer cada uma das perspectivas. A perspectiva financeira enfoca o valor para os acionistas e expressa suas expectativas. A perspectiva dos clientes está associada aos objetivos estratégicos que atendem as expectativas dos clientes, mais especificamente as medidas que agregam valor para eles. A perspectiva dos processos internos está relacionada às atividades que combinadas são capazes de gerar o valor proposto aos clientes e acionistas. Além de monitorar os processos existentes, também considera a identificação de novos processos que possam antecipar a necessidade dos clientes. Por último, a perspectiva do aprendizado e crescimento está associada à capacidade da organização de melhorar continuamente, incorporando ao BSC um contexto de aprendizado estratégico que é a base de sustentação das demais perspectivas.

De acordo com Lobato et al. (2009), conforme pode ser observado no Quadro 4.3, a cada uma das quatro perspectivas podem ser associadas determinadas medidas de desempenho. À perspectiva **financeira** estão associadas as seguintes medidas de desempenho: (1) crescimento e composição da receita, que pode ser obtido por meio da ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercado, e mudança no *mix* de produtos e serviços; (2) redução de custos e melhoria de produtividade; (3) utilização dos ativos e estratégia de investimento, que estão vinculadas aos níveis de capital de giro.

Quadro 4.3 | Medidas de desempenho associadas as quatro perspectivas do BSC

Perspectivas do BSC			
Financeira	Do cliente	Dos processos internos	De aprendizado e crescimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento e composição da receita.</li> <li>• Redução de custos e melhoria de produtividade.</li> <li>• Utilização dos ativos e estratégia de investimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado.</li> <li>• Retenção de clientes.</li> <li>• Captação de clientes.</li> <li>• Satisfação dos clientes.</li> <li>• Rentabilidade dos clientes.</li> <li>• Atributos do produto ou serviço.</li> <li>• Imagem e reputação.</li> <li>• Relacionamento com o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de inovação.</li> <li>• Processos de operações.</li> <li>• Processos de serviço de pós-venda ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade dos funcionários.</li> <li>• Capacidade dos sistemas de informação.</li> <li>• Motivação e empoderamento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2009).

As medidas de desempenho relativas à perspectiva do cliente são: (1) participação de mercado, que representa a proporção de vendas da empresa em relação às vendas totais; (2) a retenção de clientes, enfocando àqueles que efetuaram novas compras; (3) captação de clientes, isto é, os produtos ou serviços vendidos a novos clientes; (4) nível de satisfação dos clientes; (4) a rentabilidade dos clientes, isto é, a relação dos investimentos realizados para os clientes que efetivamente utilizam os serviços da empresa com frequência; (5) atributos ou características do produto ou serviço; (6) imagem e reputação, isto é, os valores intangíveis que atraem um cliente à organização; (7) relacionamento com o cliente, basicamente os motivos que levam o cliente a comprar na organização.

São medidas de desempenho referentes aos processos internos: (1) os processos de inovação, que permitem a criação de produtos ou serviços que atendam às necessidades latentes nos consumidores; (2) os processos de operações que proporcionem a satisfação dos clientes; e (3) os processos de pós-venda aos clientes, como garantia, devoluções etc.

E por fim, as medidas de desempenho que podem ser associadas à perspectiva de aprendizado e crescimento são: (1) a capacidade dos funcionários, que engloba também a sua formação e retenção; (2) a capacidade dos sistemas de informação, que contribuem para a tomada de decisão dos gestores; e (3) a motivação e o empoderamento (ou *empowerment*, em inglês), isto é, a delegação de autoridade aos funcionários, que afeta diretamente a sua motivação.



### Lembre-se

Como vimos na unidade 1, a missão de uma empresa evidencia a razão pela qual ela existe. E a visão está associada a uma situação futura que a organização pretende alcançar e que deve ser compartilhada com todos os colaboradores.

As medidas (ou indicadores) de desempenho definidas para cada uma das quatro perspectivas apresentam uma relação de causa e efeito que permite ao BSC estender a missão e a visão organizacional, isto é, a visão futura que a organização quer alcançar, para todos os níveis da companhia. Vejamos o exemplo a seguir para ilustrar a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas. Para que se possa criar maior valor para os acionistas, na perspectiva financeira, a empresa deve fornecer ofertas de valor aos clientes, por meio de capacidades e eficiências estratégicas definidas na perspectiva dos processos internos, as quais são suportadas por conhecimentos, habilidades e sistemas desenvolvidos nos funcionários na perspectiva de aprendizado e crescimento.



### Reflita

No BSC, os indicadores de desempenho financeiros e operacionais são definidos de forma integrada e permitem o alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais exercidas na organização. Reflita: Como ocorre a relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho das quatro perspectivas do BSC?



### Faça você mesmo

Vamos tomar como referência a empresa 3M para esta atividade. Segundo o site da <sup>2</sup>3M, a missão da empresa é "crescer ajudando nossos clientes a vencer". A empresa adota a estratégia genérica de diferenciação, isto é, ela possui uma estrutura de inovação que oferece soluções aos seus clientes por meio do desenvolvimento de produtos e serviços que atendem às suas necessidades, permitindo que pratique preços superiores aos dos concorrentes em razão de não haver produtos similares, ou com a mesma qualidade e funcionalidade de

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://multimedia.3m.com/mws/media/1045772O/3ms-2011-brazil-sustainability-report-in-portuguese.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

seus produtos.

O seu desafio é definir um objetivo e a respectiva medida de desempenho para cada uma das quatro perspectivas do BSC, lembrando que ambos devem estar alinhados à missão e à estratégia genérica da 3M de diferenciação. Depois, você deverá demonstrar a relação de causa e efeito entre cada uma das medidas de desempenho definidas.

Uma dica! Cite os objetivos e as medidas de desempenho na sequência da perspectiva financeira para a de aprendizado e crescimento. Outra dica é tomar como referência o Quadro 4.3 para definir as medidas de desempenho.

Veja a explicação da resolução desta atividade a seguir, no item “Exemplificando”.

Bom trabalho!

Agora que já vimos a conceituação e funcionalidades do BSC, vamos conhecer os aspectos relacionados à implementação do BSC em uma organização. Vamos iniciar discutindo o desdobramento do BSC nos vários níveis de uma organização. A implementação do BSC inicia-se no nível corporativo, tomando como base a missão, visão e valores da organização. Os objetivos e indicadores de desempenho definidos no nível corporativo, assim como no nível de unidade de negócios, servirão de parâmetro para a definição dos objetivos e indicadores do BSC nos demais níveis da organização, em especial no nível funcional, isto é, nos vários departamentos da organização. Por sua vez, os objetivos e indicadores BSC definidos para cada departamento é desdobrado em um BSC individual para os colaboradores do respectivo departamento, alinhando suas atividades aos objetivos estratégicos da organização.



### Exemplificando

Neste item “Exemplificando” vamos apresentar a resolução da atividade proposta no tópico “Faça você mesmo”. Iniciemos pela definição do objetivo e da medida de desempenho financeiro, que serve de base para as demais perspectivas. Um objetivo para a perspectiva financeira alinhado à estratégia genérica de diferenciação adotada pela 3M pode ser crescer o nível da receita e a respectiva medida de desempenho pode ser o crescimento da composição da receita, que pode se dar por meio do aumento da oferta de produtos. Para ofertar valor na perspectiva do cliente, um objetivo pode ser ofertar produtos inovadores e a respectiva medida de desempenho dos atributos inovadores do

produto. Na perspectiva dos processos internos, o enfoque pode ser para os processos de inovação, que permitem a criação de produtos ou serviços que atendam às necessidades latentes nos consumidores. Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento pode-se enfocar ou a capacidade dos funcionários ou a capacidade dos sistemas de informação, permitindo uma melhor gestão dos processos de inovação e lançamento de novos produtos.

Para entendermos a relação de causa e efeito entre as medidas definidas para cada uma das perspectivas do BSC, vamos fazer uma análise iniciando-se pela perspectiva financeira até a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para aumentar a receita deve-se desenvolver novos produtos inovadores para atrair novos clientes. Para que isso possa ocorrer, primeiramente deve-se melhorar o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos na perspectiva de processos internos. Por sua, antes deve-se aprimorar os sistemas de informação na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Quadro 4.4 | Objetivos e medidas de desempenho para 3M

Perspectiva	Objetivos	Medidas de desempenho
Financeira	Aumentar a receita.	Crescimento da composição da receita com novos produtos inovadores.
Do cliente	Ofertar produtos inovadores.	Atributos inovadores do produto.
De processos	Aumentar o número de lançamento de produtos inovadores.	Efetividade dos Processos de inovação.
De aprendizado e crescimento	Aprimorar os processos internos de inovação.	Efetividade dos Sistemas de informação.

Fonte: O autor.

Encerramos aqui os primeiros conceitos sobre o BSC. Na próxima e última seção aprofundaremos o tema medidas (ou indicadores) de desempenho, com enfoque para o balanceamento dos indicadores, e veremos como elaborar o mapa estratégico a partir do BSC.

Vamos então para a próxima seção ver algumas dicas de como desenvolver o desafio relativo à terceira etapa da análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul.



### Pesquise mais

Leia mais sobre o BSC no Portal da Administração.

Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

### Sem medo de errar

Depois de conhecer os fundamentos sobre o BSC você já está preparado para desenvolver o desafio desta seção. Apresentamos a seguir algumas dicas para orientá-lo na resolução do desafio.

O seu desafio está dividido em duas etapas: a primeira é definir um objetivo e a respectiva medida de desempenho para cada uma das quatro perspectivas estratégicas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A segunda é fazer uma análise da relação de causa e efeito entre os objetivos.



### Lembre-se

Os objetivos e medidas de desempenho definidas para cada uma das quatro perspectivas apresentam uma relação de causa e efeito que permite estender a missão e a visão organizacional, isto é, a visão futura que se pretende alcançar, para todos os níveis da organização.

Vamos ver algumas dicas para o desenvolvimento do desafio. Para definir um objetivo e a respectiva medida de desempenho para cada perspectiva do BSC, é fundamental que você leve em consideração a missão e a estratégia genérica da Azul. Tome como referência também as informações sobre a Azul, disponibilizadas no texto. Atenção para o número de funcionários dentro dos voos e a importância da rapidez dos funcionários na limpeza da aeronave. Outra dica importante, para que possa estabelecer a relação de causa e efeito entre os objetivos e as medidas de desempenho para as quatro perspectivas do BSC, é iniciar a definição dos objetivos e das medidas de desempenho da perspectiva financeira para a perspectiva de inovação e aprendizado.



### Atenção!

Para definir as medidas (ou indicadores) de desempenho, tome como base o Quadro 4.3, que apresenta propostas de medidas para cada uma das quatro perspectivas. E como referência para explicar a relação

de causa e efeito, tome como base a resolução do caso da empresa 3M no item “Exemplificando”.

Para ajudá-lo na resolução do desafio, recomendamos que utilize o quadro abaixo. Ao final, inclua a atividade desenvolvida nesta terceira etapa no relatório de análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul.

Perspectiva	Objetivo	Medida de desempenho
Financeira		
Do cliente		
De processos		
De aprendizado e crescimento		

Avançando na prática

Pratique mais!

**Instrução**

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

**O *Balanced Scorecard* e a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas**

1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a conceituação e funcionalidade de <i>Balanced Scorecard</i> .
3. Conteúdos relacionados	<i>Balanced Scorecard</i> ; indicadores de desempenho.
4. Descrição da SP	Para desenvolver esta SP, vamos retomar mais uma vez o caso do Habib's. Relembrando, a empresa adota a estratégia genérica de liderança em custos, isto é, ela possui uma estrutura de custos baixos baseada na produção centralizada dos produtos vendidos nas lojas e em centrais de armazenamento e distribuição, que permitem a prática de preços mais competitivos em relação aos seus concorrentes. O seu desafio é selecionar uma medida de desempenho para cada uma das quatro perspectivas do BSC que esteja alinhada à estratégia genérica do Habib's. Depois, você deverá demonstrar a relação de causa e efeito entre cada uma das medidas de desempenho definidas.
5. Resolução da SP:	Vamos iniciar pela seleção da medida de desempenho financeiro, que serve de base para as demais perspectivas. Uma medida de desempenho para controlar a execução da estratégia na perspectiva financeira pode ser a redução de custos e melhoria de produtividade. Para a perspectiva do cliente, considerando-se que enfoca a oferta de valor para o cliente, uma medida de desempenho é a oferta de produtos a preços competitivos em relação aos concorrentes. Na

(continua)

	<p>perspectiva dos processos internos, o enfoque pode ser para os processos de operações, mais especificamente um melhor controle dos estoques das centrais de armazenamento, para evitar excesso ou falta de produtos em estoque, e proporcionar a entrega regular e pontual dos produtos às lojas. Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento pode-se focar a capacidade dos sistemas de informação, permitindo uma melhor gestão das centrais de produção e de armazenamento.</p> <p>Para entendermos mais claramente a relação de causa e efeito entre as medidas definidas para cada uma das perspectivas do BSC, vamos fazer uma análise iniciando-se pela perspectiva de aprendizado e crescimento até a perspectiva financeira.</p> <p>Ao se desenvolver ou melhorar os sistemas de informação para proporcionar uma melhor gestão das centrais de produção e armazenamento, contribui-se para melhorar o processo interno de controle dos estoques das centrais de armazenamento, que por sua vez proporciona uma melhor produtividade e, conseqüentemente, uma redução nos custos e a prática de preços mais competitivos.</p>
--	--



### Lembre-se

Há uma relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho das quatro perspectivas do BSC.



### Faça você mesmo

Agora é a sua vez de "colocar a mão na massa". Para isso, vamos tomar como base a BRF, dona das marcas Sadia e Perdigão, cuja missão é "participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial". Com base a missão da BRF, selecione uma medida de desempenho para cada uma das quatro perspectivas do BSC. Depois, demonstre a relação de causa e efeito entre cada uma das medidas de desempenho definidas.

### Faça valer a pena!

**1.** O BSC é uma metodologia de gestão estratégica que permite alinhar e acompanhar a execução da estratégia em todos os níveis da organização.

Assinale a opção que indica uma característica da forma de utilização dos indicadores de desempenho no modelo BSC.

a) Utiliza somente indicadores operacionais.

- b) Utiliza somente indicadores financeiros.
- c) Utiliza indicadores financeiros e operacionais de forma integrada.
- d) Utiliza indicadores financeiros e operacionais de forma independente.
- e) Utiliza indicadores financeiros de forma independente e os operacionais de forma integrada.

**2.** O BSC contempla um conjunto equilibrado de indicadores com base em quatro perspectivas.

Assinale a opção que indica as perspectivas contempladas pelo BSC.

- a) De custos, de vendas, dos processos externos e de recursos humanos.
- b) De custos, de vendas, dos processos internos e de recursos humanos.
- c) Financeira, de vendas, dos processos internos e de recursos humanos.
- d) Financeira, dos clientes, dos processos internos e de inovação e aprendizado.
- e) Financeira, dos clientes, dos processos externos e de crescimento.

**3.** O BSC contempla um conjunto equilibrado de indicadores que permite desdobrar a estratégia em quatro perspectivas.

Assinale a opção que apresenta uma característica da perspectiva financeira.

- a) Enfoca o valor para os acionistas e expressa suas expectativas.
- b) Está associada às medidas que agregam valor para os clientes.
- c) Está relacionada à capacidade da organização de melhorar continuamente.
- d) Está associada aos objetivos estratégicos que atendem às expectativas dos clientes.
- e) Está relacionada às atividades que combinadas são capazes de gerar o valor proposto aos clientes e acionistas.

## Seção 4.4

### Mapa estratégico

#### Diálogo aberto

Olá alunos! Chegamos à última seção da nossa unidade de ensino, que também aborda a etapa de controle estratégico do processo de planejamento. E para encerrarmos com "chave de ouro", nesta seção, complementaremos os conhecimentos sobre o BSC iniciados na seção anterior, apresentando duas importantes ferramentas: o painel de desempenho estratégico e o mapa estratégico. Nesta seção, você aprenderá como elaborar um painel de desempenho estratégico, assim como o desenho do mapa estratégico e o balanceamento dos seus indicadores. O painel de desempenho estratégico é o conjunto interligado de quatro tabelas, uma para cada perspectiva, e contempla os objetivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas. Por meio dele a organização pode articular e comunicar sua estratégia, assim como alinhar as ações realizadas em seus vários departamentos. E o mapa estratégico, que é uma representação visual da estratégia, proporciona a visualização da relação de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

Para aplicar os conhecimentos aprendidos, você complementar a Análise da Estrutura e Cultura Organizacional e de Controle Estratégico da Azul iniciada na seção anterior. Nesta seção, o seu desafio será elaborar um painel de desempenho estratégico e um mapa estratégico, tomando como base os objetivos e medidas de desempenho definidos na seção anterior.

As informações sobre a Azul para o desenvolvimento desta etapa do desafio são basicamente as mesmas da seção anterior, as quais são apresentadas resumidamente a seguir. Vimos que em razão do número menor de passageiros por voo, na Azul são utilizados dois comissários por avião, além dos pilotos. Ademais, o processo de limpeza das aeronaves da empresa é mais rápido, permitindo a redução dos custos em razão dos aeroportos cobrarem uma taxa pelo tempo que as aeronaves ficam paradas no solo.

Adicionalmente, você deverá definir um novo objetivo, medida de desempenho, meta e iniciativa para as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Para definir esses novos itens, considere que a Azul possui um modelo de negócios que alia um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores, segundo a revista <sup>1</sup>Gestão e Negócios. Ou seja, além

de praticar preços menores do que os concorrentes, a empresa também procura oferecer um nível de serviço mais elevado, comparativamente as empresas do mesmo segmento de preços baixos.

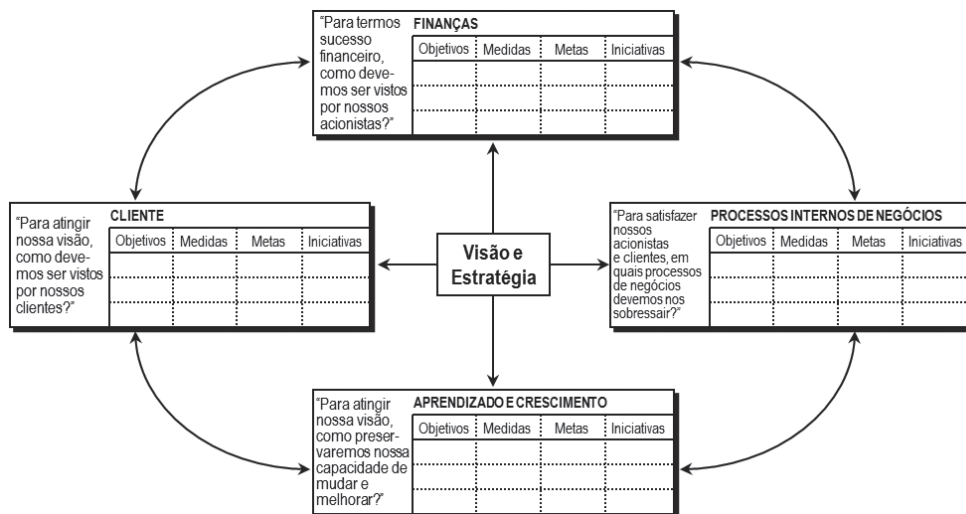
Para orientá-lo no desenvolvimento do painel de desempenho estratégico, no tópico “Sem medo de errar” você encontrará a estrutura do painel com as informações da seção anterior e as novas informações que devem ser incluídas.

O último desafio desta unidade de ensino foi lançado! Mas certamente não será seu último desafio estratégico. Você terá novos desafios em sua vida profissional e estará preparado para enfrentá-los. E para se preparar para os desafios desta seção e para os que surgirão em sua vida profissional, vamos à teoria. Boa leitura!

## Não pode faltar

Vamos iniciar nossa discussão sobre o mapa estratégico. Antes, porém, é importante lembrarmos alguns aspectos sobre o BSC abordados na seção anterior. Vimos que ele permite o alinhamento estratégico da organização em todos os níveis da estratégia. Para isso, a missão e a estratégia são desdobradas em objetivos e medidas (ou indicadores) de desempenho em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Figura 4.6 | Painel de desempenho estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004b).

<sup>1</sup>Disponível em: <http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/25/artigo189020-1.asp/>. Acesso em: 27 fev. 2016.

Como pode ser observado na Figura 4.6, além dos objetivos e medidas, para cada perspectiva deve ser definido também a respectiva meta e iniciativa. As metas são definidas a partir das medidas de desempenho, que, por sua vez, são definidas com base nos objetivos. As iniciativas representam as ações necessárias para viabilizar a efetivação dos objetivos.

Aliás, você sabe a diferença entre objetivos e metas? Os objetivos são descrições abrangentes de onde se quer chegar ou o que se quer alcançar. As metas são a definição em termos quantitativos daquilo que se pretende alcançar em determinado prazo. Por exemplo, se uma empresa define crescer sua receita, esse é seu objetivo, ou seja, o que ela pretende alcançar. Se para alcançar esse objetivo ela estabelece crescer 10% em um determinado segmento de mercado no período de um ano, essa é sua meta. Como pode ser observado no exemplo, a meta pode ser medida quantitativamente se está sendo alcançada ou não, e é temporal, isto é, deve ocorrer em um determinado prazo. O objetivo é uma descrição abrangente do que se quer alcançar.

Como visto na Figura 4.6, para cada uma das quatro perspectivas deve ser definido objetivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas. Esse conjunto de quatro tabelas, uma para cada uma das perspectivas do BSC, forma o painel de desempenho estratégico, por meio do qual a organização pode articular e comunicar sua estratégia, assim como alinhar as ações realizadas em seus vários departamentos.



### Assimile

O painel de desempenho estratégico contempla os objetivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas. As metas são definidas a partir das medidas de desempenho, que são definidas a partir dos objetivos, e as iniciativas representam as ações necessárias para viabilizar a efetivação dos objetivos.

Como citado na seção anterior, os objetivos e medidas de desempenho definidas para cada uma das quatro perspectivas apresentam uma relação de causa e efeito que permite ao BSC estender a missão e a visão organizacional para todos os níveis da organização. Essa relação de causa e efeito pode ser melhor visualizada por meio de outra importante ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton, o mapa estratégico.



### Lembre-se

A relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas pode ser visualizada na explicação a seguir. Segundo Kaplan e Norton (2004a), o BSC indica os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos) capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira).

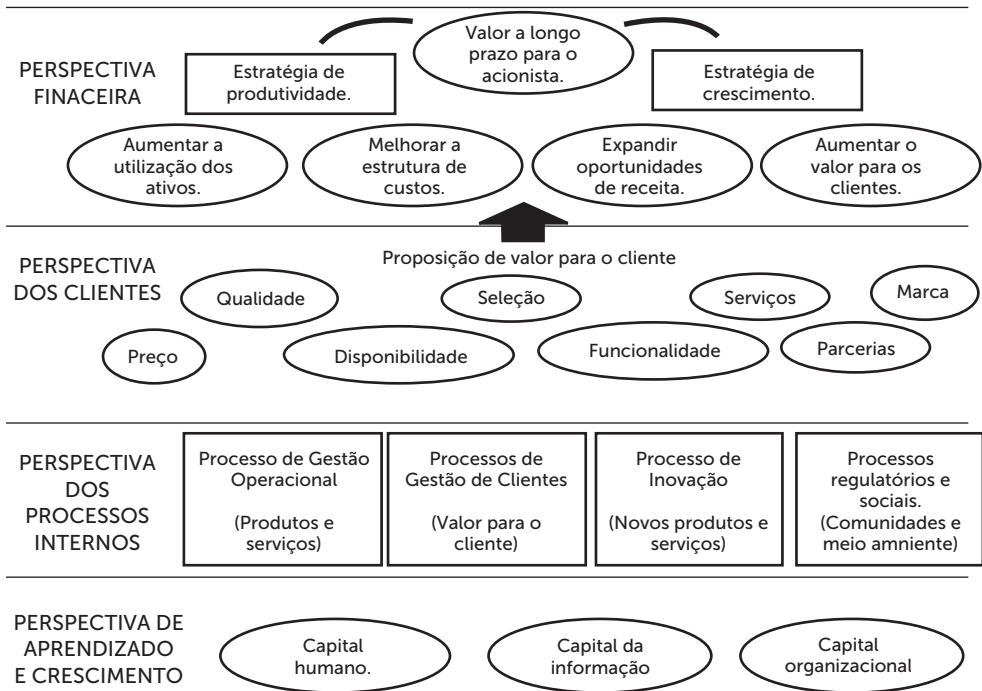
Conforme pode ser visto no mapa estratégico genérico na Figura 4.7 a seguir, ele é uma representação visual da estratégia e proporciona a visualização da relação de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas: financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. O mapa estratégico proporciona uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das principais relações entre eles, contribuindo para impulsionar o desempenho da organização. Numa perspectiva mais ampla, pode-se dizer que os mapas estratégicos mostram como uma organização pode converter suas iniciativas e recursos, inclusive ativos intangíveis (cultura e conhecimento organizacional), em resultados tangíveis. Com isso, ele auxilia na descrição e gerenciamento da estratégia, proporcionando às equipes dos vários departamentos uma clara noção de como suas funções e atividades estão ligadas aos objetivos gerais da organização.



### Refleta

Como já foi citado, o mapa estratégico proporciona a visualização da relação de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizado e crescimento. Reflita se os objetivos citados no painel de desempenho estratégico são os mesmos objetivos indicados no mapa estratégico.

Figura 4.7 | Mapa estratégico genérico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004) apud Lobato et al. (2009, p. 177).



### Faça você mesmo

Na seção anterior, no tópico “Faça você mesmo”, você foi desafiado a definir para a empresa 3M um objetivo e a respectiva medida de desempenho para as quatro perspectivas do BSC, alinhados a sua missão e a estratégia genérica de diferenciação. Além disso, você descreveu a relação de causa e efeito entre as medidas definidas para as quatro perspectivas.

No “Faça você mesmo” desta seção, o seu desafio será elaborar um painel de desempenho estratégico. Para isso, com base nas informações do Quadro 4.4, a seguir, você deverá definir uma meta e uma iniciativa para os objetivos e medidas de desempenho de cada uma das quatro perspectivas do BSC, inclusive para as duas novas medidas incluídas nas perspectivas do cliente e de processos internos.

E com base nos objetivos do painel de desempenho, também disponível no Quadro 4.5, você deverá elaborar um mapa estratégico para a 3M.

A resolução deste desafio será apresentada no tópico “Exemplificando”.



Faça você mesmo

Quadro 4.5 | Painel de desempenho estratégico da 3M

Perspectiva	Objetivos	Medidas de desempenho	Metas	Iniciativas
Financeira	Aumentar a receita.	Crescimento da composição da receita com novos produtos inovadores.	Definir	Definir
Do cliente	Ofertar produtos inovadores.	Atributos inovadores do produto.	Definir	Definir
	Ofertar produtos inovadores em novos segmentos.	Lançamento de produto inovadores em novos segmentos.	Definir	Definir
De processos	Aumentar o número de lançamento de produtos inovadores.	Efetividade dos Processos de inovação.	Definir	Definir
	Reduzir o tempo do processo de desenvolvimento de novos produtos inovadores.	Agilidade dos Processos de inovação.	Definir	Definir
De aprendizado e crescimento	Aprimorar os processos internos de inovação.	Efetividade dos Sistemas de informação.	Definir	Definir

Fonte: O autor.



Exemplificando

A seguir, encontra-se a resolução do desafio proposto no tópico “Faça você mesmo”, isto é, o painel de desempenho estratégico e, logo a seguir, o mapa estratégico da 3M.

Quadro 4.6 | Painel de desempenho da 3M - Resolução

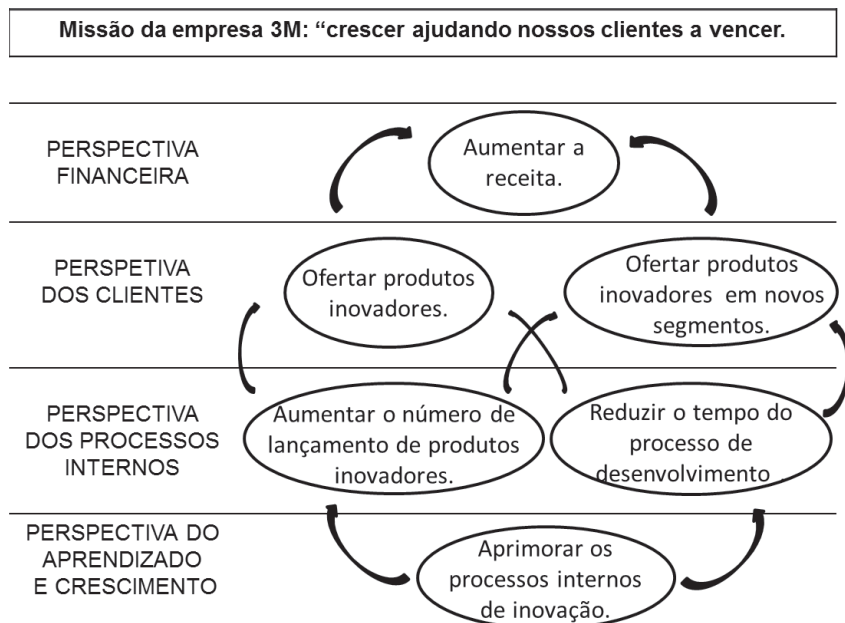
Perspectiva	Objetivos	Medidas de desempenho	Metas	Iniciativas
Financeira	Aumentar a receita.	Crescimento da composição da receita com novos produtos inovadores.	30% da receita anual deve ser proveniente do lançamento de novos produtos.	A alta direção da empresa deve reforçar a cultura de inovação da empresa.
Do cliente	Ofertar produtos inovadores.	Atributos inovadores do produto.	20% dos lançamentos anuais de novos produtos devem ter atributos inovadores.	Planejar os lançamentos distribuídos ao longo do ano.
	Ofertar produtos inovadores em novos segmentos.	Lançamento de produto inovadores em novos segmentos.	10% dos lançamentos anuais de produtos inovadores devem ser em novos segmentos.	Identificar os clientes de maior potencial do novo segmento.
De processos	Aumentar o número de lançamento de produtos inovadores.	Efetividade dos Processos de inovação.	30% de aumento do número de inovações desenvolvidas anualmente.	Desenvolver novas parcerias com institutos de pesquisa independentes
	Reduzir o tempo do processo de desenvolvimento de novos produtos inovadores.	Agilidade dos Processos de inovação.	Redução de 15% no tempo do processo de desenvolvimento de novos produtos inovadores.	Criar um grupo de trabalho com as equipes de pesquisa para revisar os processos de inovação.
De aprendizado e crescimento	Aprimorar os processos internos de inovação.	Efetividade dos Sistemas de informação.	Ampliar o acesso ao sistema de registro dos projetos de inovação para 50% dos funcionários de nível médio até final do ano.	Criar um grupo de trabalho com as equipes de pesquisa para otimizar os processos de inovação.

Fonte: O autor.



### Exemplificando

Figura 4.8 | Mapa estratégico da 3M



Fonte: O autor.



### Pesquise mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre os mapas estratégicos, leia no artigo abaixo um exemplo do mapa estratégico do SEBRAE Caruaru – PE.

ALEIXO, Danilo; HOLANDA, Lucyanno M. C. de; ANDRADE, Elisabeth de O. **A elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional:** um estudo de caso no SEBRAE Caruaru – PE. Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814\\_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2016.

Encerramos a teoria sobre o BSC, mais especificamente sobre o painel de desempenho e o mapa estratégico. Agora você está preparado para fazer frente ao desafio de elaborar o painel de desempenho e o mapa estratégico para a Azul.

Mas antes, vamos ver algumas dicas no próximo tópico!

### Sem medo de errar

Vamos a algumas dicas para você desenvolver a última etapa da análise da estrutura e cultura organizacional e de controle estratégico da Azul, iniciada na seção anterior.

Como vimos, o seu desafio nesta seção é elaborar um painel de desempenho estratégico e um mapa estratégico, tomando como base os objetivos e medidas de desempenho definidos na seção anterior e os novos objetivos e medidas de desempenho para as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Para orientá-lo no desenvolvimento do painel de desempenho estratégico e do mapa estratégico, no Quadro 4.7 você encontra a estrutura do painel com as informações que devem ser incluídas, quais sejam: a meta e as iniciativas diretamente relacionadas aos objetivos e medidas de desempenho elaborados na seção anterior.

Além dos itens elaborados na seção anterior, para as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, você deverá elaborar também um novo objetivo, medida de desempenho, meta e iniciativa. Para elaborar esses novos itens das três perspectivas citadas, considere que no modelo de negócios praticado pela Azul, além da prática de preços menores que as demais companhias aéreas, alia um nível mais elevado de serviço. Ou seja, prática preços menores do que os concorrentes e também procura oferecer um nível de serviço mais elevado.



#### Lembre-se

Os objetivos são descrições abrangentes de onde se quer chegar ou o que se quer alcançar. A medida de desempenho e a descrição do que vai ser medido ou controlado. As metas são a definição em termos quantitativos daquilo que se pretende alcançar em determinado prazo. As iniciativas representam as ações necessárias para viabilizar a efetivação dos objetivos.

Quadro 4.7 | Painel de desempenho estratégico da Azul

Perspectiva	Objetivos	Medidas de desempenho	Metas	Iniciativas
Financeira	Aumentar a lucratividade.	Redução de custos e melhoria de produtividade.	Definir	Definir
Do cliente	Ofertar passagens a preços similares ou inferior ao dos concorrentes diretos.	Atributos do produto ou serviço.	Definir	Definir
	Definir	Definir	Definir	Definir
De processos	Otimizar o processo de limpeza da aeronave.	Processos de operações de limpeza.	Definir	Definir
	Definir	Definir	Definir	Definir
De aprendizado e crescimento	Capacitar as equipes de limpeza com novos procedimentos para otimizar o tempo de limpeza.	Capacidade dos funcionários da limpeza.	Definir	Definir
	Definir	Definir	Definir	Definir

Fonte: O autor.

Para desenvolver o mapa estratégico, você deverá se basear nos objetivos apresentados no Quadro 4.7 e demonstrar a sua relação de causa e efeito por meio do uso de setas indicando a relação entre os objetivos de cada perspectiva. Tome como referência a Figura 4.9 abaixo para desenvolver o mapa estratégico.



Atenção!

Para uma melhor visualização da relação de causa e efeito, comece a desenvolver o mapa estratégico da perspectiva do aprendizado e crescimento para a perspectiva financeira.

Figura 4.9 | Modelo de estrutura para o mapa estratégico

**Missão da Azul:** “tornar as viagens aéreas algo mais humano, fácil e econômico”.

**Modelo de negócios:** alia um nível mais elevado de serviço a um patamar de preços menores em relação aos concorrentes.

(continua)

PERSPECTIVA  
FINANCEIRA

PERSPECTIVA  
DOS CLIENTES

PERSPECTIVA  
DOS PROCESSOS  
INTERNOS

PERSPECTIVA  
DO APRENDIZADO  
E CRESCIMENTO

Fonte: O autor (2015)

### Avançando na prática

Pratique mais!	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Painel de desempenho estratégico e mapa estratégico	
1. Competência geral	Conhecer a estrutura de elaboração e gestão do planejamento estratégico.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer como elaborar um painel de desempenho estratégico e um mapa estratégico.
3. Conteúdos relacionados	<i>Balanced Scorecard</i> ; indicadores de desempenho; metas; mapa estratégico.
4. Descrição da SP	<p>Para o desenvolvimento do desafio desta situação-problema (SP), tomou-se como base as informações sobre o Habib's apresentadas na SP do "Avançando na prática" da seção anterior. A companhia adota a estratégia genérica da empresa de liderança em custos, isto é, ela possui uma estrutura de custos baixos baseada na produção centralizada dos produtos vendidos nas lojas e em centrais de armazenamento e distribuição, que permitem a prática de preços mais competitivos em relação aos seus concorrentes.</p> <p>O seu desafio será elaborar um painel de desempenho para o Habib's, mais especificamente definir a meta e a iniciativa para as quatro perspectivas do BSC. No Quadro 4.8 encontra-se a estrutura do painel de desempenho, com a indicação das informações a serem definidas.</p>

	Quadro 4.8   PAINEL DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO DO HABIB'S				
	Perspectiva	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
	Financeira	Aumentar a lucratividade.	Redução de custos e melhoria da produtividade.	Definir	Definir
	Do cliente	Ofertar produtos a preços similares ou inferior ao dos concorrentes diretos.	Oferta de produtos a preços competitivos.	Definir	Definir
	De processos	Otimizar os sistemas controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Processos de operações relativo ao controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Definir	Definir
5. Resolução da SP:	De aprendizado e crescimento	Aprimorar os sistemas controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Capacidade dos sistemas de informação, relativos a gestão das centrais de produção e de armazenamento.	Definir	Definir
	Fonte: O autor.				
	A seguir, encontra-se a resolução da situação-problema apresentada no tópico anterior. Na coluna metas, são descritas as medidas de desempenho em termos quantitativos e o prazo. Na coluna iniciativa, são descritas as ações que devem ser realizadas para se viabilizar os objetivos a serem alcançados.				
	Quadro 4.9   PAINEL DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO DO HABIB'S				
	Perspectiva	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
	Financeira	Aumentar a lucratividade.	Redução de custos e melhoria da produtividade.	5% de lucro em relação a receita bruta.	Acompanhar os projetos de otimização dos sistemas de controle de estoques.
	(continua)				

	Do cliente	Ofertar produtos a preços similares ou inferior ao dos concorrentes diretos.	Oferta de produtos a preços competitivos.	Preços 10% inferior aos praticados pelos principais concorrentes.	Diretoria comercial deve definir política para dar autonomia às lojas para praticar promoções regionais.
	De processos	Otimizar os sistemas controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Processos de operações relativo ao controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Contratar empresa terceirizada e implantar 1ª etapa do projeto de otimização do sistema de estoques na central da matriz em até 8 meses.	Diretoria de Operações deverá acompanhar a implantação dos sistemas.
	De aprendizado e crescimento	Aprimorar os sistemas controle dos estoques das centrais de armazenamento.	Capacidade dos sistemas de informação, relativos a gestão das centrais de produção e de armazenamento.	Levantar as deficiências do sistema atual, definir os pontos de melhoria e definir parâmetros para contratação de empresa de sistemas terceirizada em até 4 meses.	Diretoria de Operações deverá coordenar a contratação da empresa de sistemas dentro do orçamento definido.

Fonte: O autor.



### Lembre-se

As metas são a definição em termos quantitativos daquilo que se pretende alcançar em determinado prazo. E as iniciativas representam as ações necessárias para viabilizar a efetivação dos objetivos.



### Faça você mesmo

Com base nos objetivos do painel de desempenho estratégico do Quadro 4.8, elabore um mapa estratégico para o Habib's, demonstrando a relação de causa e efeito entre as perspectivas.

**Faça valer a pena!**

**1.** O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia.

Assinale a opção que indica o elemento do painel de desempenho estratégico que serve de base para o desenvolvimento do mapa estratégico.

- a) Meta.
- b) Objetivo.
- c) Estratégia.
- d) Vantagem competitiva.
- e) Medida de desempenho.

**2.** O painel de desempenho estratégico é composto por um conjunto de quatro tabelas com quatro elementos..

Assinale a opção que representa os quatro elementos que compõem o painel de desempenho estratégico.

- a) Objetivo, medida de desempenho, meta e iniciativa.
- b) Objetivo, estratégia, indicador de desempenho e iniciativa.
- c) Estratégia, objetivo, indicador de desempenho e iniciativa.
- d) Objetivo, estratégia, indicador de desempenho e vantagem competitiva.
- e) Estratégia, objetivo, indicador de desempenho e vantagem competitiva.

**3.** As metas compõem o painel de desempenho estratégico e devem estar alinhadas aos demais elementos do painel.

Assinale a opção que representa uma característica da definição de meta.

- a) São definições abrangentes e de curto prazo.
- b) São definições qualitativas e de longo prazo.

- c) São definições qualitativas e com prazos estabelecidos.
- d) São definições quantitativas e com prazos estabelecidos.
- e) São definições abrangentes e de curto, médio e longo prazo.



# Referências

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

LOBATO, David M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

## Anotações

[illegible]

## Anotações

[illegible]

## Anotações

[illegible]

## Anotações

[illegible]

## Anotações

[illegible]



ISBN 978-85-8482-442-7



9 788584 824427 >