

UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é evoluir.

NOVA
GRADUAÇÃO
UNIVERSIDADE
LA SALLE

Gestão **ESTRATÉGICA**



GESTÃO
E NEGÓCIOS

Pedro Faccio De Conto



Gestão **ESTRATÉGICA**

PEDRO FACCIO DE CONTO



UNIVERSIDADE LA SALLE

Reitor

Prof. Dr. Paulo Fossatti - Fsc

Vice-Reitor, Pró-Reitor de Pós-grad.,
Pesq. e Extensão e Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Cledes Casagrande - Fsc

Pró-Reitor de Administração

Vitor Benites

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Coordenador de Produção

Prof. Dr. Jonas Rodrigues Saraiva

Equipe de Produção de Conteúdo

Alexandre Briczinski de Almeida

Anderson Cordova Nunes

Arthur Menezes de Jesus

Bruno Giordani Faccio

Daniele Balbinot

Érika Konrath Toldo

Fabio Adriano Teixeira dos Santos

Gabriel Esteves de Castro

Guilherme P. Rovadoschi

Ingrid Rais da Silva

João Henrique Mattos dos Santos

Jorge Fabiano Mendez

Nathália N. dos Santos

Patrícia Menna Barreto

Sidnei Menezes Martins

Tiago Konrath Araujo

Projeto Gráfico, Editoração, Revisão e Produção
Equipe de Produção de Conteúdo Universidade La Salle - Canoas, RS

1ª Edição

Atualizada em:
Janeiro de 2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão estratégica / Pedro Faccio de Conto. – Canoas, RS : Ed. La Salle, 2022.
146 p. : il. ; 30 cm. – (Gestão e negócios)

Bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Gestão estratégica. 3. Planejamento estratégico.
I. Conto, Pedro Faccio de. II. Série.

CDU: 658.012.2

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

© 2021 por Universidade La Salle

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico (fotocópia, gravação), ou qualquer tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito da Universidade La Salle.



Universidade La Salle Canoas | Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500 | eadproducao@unilasalle.edu.br

APRESENTAÇÃO

Prezado estudante,

A equipe da EaD La Salle sente-se honrada em entregar a você este material didático. Ele foi produzido com muito cuidado para que cada Unidade de estudos possa contribuir com seu aprendizado da maneira mais adequada possível à modalidade que você escolheu para estudar: a modalidade a distância. Temos certeza de que o conteúdo apresentado será uma excelente base para o seu conhecimento e para sua formação. Por isso, indicamos que, conforme as orientações de seus professores e tutores, você reserve tempo semanalmente para realizar a leitura detalhada dos textos deste livro, buscando sempre realizar as atividades com esmero a fim de alcançar o melhor resultado possível em seus estudos. Destacamos também a importância de questionar, de participar de todas as atividades propostas no ambiente virtual e de buscar, para além de todo o conteúdo aqui disponibilizado, o conhecimento relacionado a esta disciplina que está disponível por meio de outras bibliografias e por meio da navegação online.

Desejamos a você um excelente módulo e um produtivo ano letivo. Bons estudos!

Gestão Estratégica

APRESENTANDO O ORGANIZADOR

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração/Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Reino Unido) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente, é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle, coordenador de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu junto à La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

Apresentação da Disciplina

Caro leitor,

Seja muito bem-vindo ao nosso estudo sobre Gestão Estratégica. Estratégia é (e provavelmente continuará sendo) um dos assuntos mais estudados dentro da gestão organizacional, e não por acaso. Em tempos turbulentos e cheios de desafios para as organizações, pensar estrategicamente é condição essencial a qualquer gestor. Ao longo das próximas páginas, iremos refletir bastante sobre estratégia e seus desdobramentos. Trataremos, por exemplo, da importância de se conhecer o ambiente externo e interno à empresa, e entender como fenômenos presenciados no mundo podem oferecer oportunidades e também ameaças às organizações. Além disso, estudaremos a concorrência e perceberemos que todo negócio precisa se posicionar adequadamente para buscar vantagens frente aos competidores. Nesse meio-tempo, entenderemos que gerir estrategicamente uma organização é um processo que envolve reflexão, troca de ideias e acompanhamento próximo, o que exige do gestor contemporâneo um conjunto de habilidades bem especiais.

Um forte abraço e bons estudos!

Sumário

UNIDADE 1

Gestão Estratégica: Tópicos Essenciais	9
Objetivo Geral	9
Objetivos Específicos	9
Questões Contextuais	9
1.1 Introdução	10
1.2 Estratégia: Evolução e Conceituação	11
1.2.1 O Conceito de Estratégia	13
1.3 Gestão Estratégica	16
1.3.1 Estratégia e Tática	18
1.3.2 Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica?	20
1.4 O Pensamento Estratégico	22
1.5 Competição e Cooperação	27
1.6 Recursos Organizacionais e Vantagem Competitiva	32
Síntese da Unidade	35
Bibliografia	36

UNIDADE 2

Diagnóstico e Direcionadores Estratégicos	39
Objetivo Geral	39
Objetivos Específicos	39
Questões Contextuais	39
2.1 Introdução	40
2.2 Diagnóstico Estratégico	40
2.2.1 O Ambiente Externo às Organizações.....	45
2.2.1.1 O Macroambiente e a Técnica "PESTAL"	47
2.2.1.2 O Ambiente Setorial e as Cinco Forças de Porter	53
2.2.2 O Ambiente Interno das Organizações	60
2.3 Direcionadores Estratégicos	64
2.3.1 Missão	64
2.3.2 Visão	67
2.3.3 Valores	68
Síntese da Unidade	71
Bibliografia	72

UNIDADE 3

Formulação de Estratégias e Posicionamento Estratégico	73
Objetivo Geral	73
Objetivos Específicos	73
Questões Contextuais	73
3.1 Introdução: a Formulação de Estratégias	74
3.2 Análise SWOT e a Matriz de Análise Estratégica	75

3.3 Estratégias de Posicionamento: as Estratégias Genéricas de Porter.....	78
3.3.1 Estratégia de Liderança em Custo	80
3.3.1.1 Quando Adotar a Liderança em Custo?.....	81
3.3.1.2 Praticando a Liderança em Custo.....	81
3.3.1.3 Riscos da Liderança em Custo	83
3.3.1.4 Liderança em Custo e as Cinco Forças Setoriais	83
3.3.2 Estratégia de Diferenciação.....	84
3.3.2.1 Quando Adotar a Estratégia de Diferenciação?.....	85
3.3.2.2 Praticando a Diferenciação	86
3.3.2.3 Riscos da Estratégia de Diferenciação	87
3.3.2.4 Diferenciação e as Cinco Forças Setoriais.....	87
3.3.3 Estratégia de Enfoque	88
3.3.3.1 Quando Adotar a Estratégia de Enfoque?.....	89
3.3.3.2 Praticando a Estratégia de Enfoque	89
3.3.3.3 Riscos da Estratégia de Enfoque	90
3.3.3.4 Estratégia de Enfoque e as Cinco Forças Setoriais.....	90
3.4 A Matriz Ansoff.....	94
3.5 Estratégias Corporativas.....	96
3.5.1 Crescimento Orgânico	98
3.5.2 Integração Horizontal.....	99
3.5.3 Integração Vertical.....	100
3.5.4 Diversificação.....	103
3.5.5 Fusão	105
3.5.6 Aliança Estratégica	107
3.5.7 Estratégia de Estabilidade	108
3.5.8 Estratégias de Redução.....	109
3.6 Estratégias de Portfólio e a Matriz BCG.....	110
3.7 A Estratégia do Oceano Azul.....	112
Síntese da Unidade.....	116
Bibliografia.....	117

UNIDADE 4

Implementação e Controle de Estratégias.....	119
Objetivo Geral	119
Objetivos Específicos	119
Questões Contextuais.....	119
4.1 Introdução	120
4.2 Implementação e Controle Estratégico	120
4.3 O <i>Balanced Scorecard</i> na Gestão Estratégica.....	125
4.3.1 Objetivos Estratégicos	127
4.3.2 Objetivos, Indicadores e Metas	130
4.3.3 O Mapa Estratégico	132
4.3.4 Exemplo de BSC e de Mapa Estratégico: o Caso Super Beer	134
4.3.5 Desafios na Implementação do BSC	140
Síntese da Unidade.....	144
Bibliografia.....	145



Gestão Estratégica: Tópicos Essenciais

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Identificar os principais conceitos relativos à estratégia organizacional e seus desdobramentos.

Objetivos Específicos

- Conceituar estratégia e sua evolução, com foco na atividade empresarial;
- Reconhecer a importância do monitoramento da concorrência e da obtenção de vantagens competitivas;
- Compreender a importância do pensamento estratégico e da clara definição das responsabilidades estratégicas nos processos de gestão.

Questões Contextuais

- Que semelhanças há entre a atuação do general de um exército e a de um gestor?
- Qual a importância da estratégia na gestão empresarial?
- O que significa “pensar estrategicamente”?
- Quem é o responsável pela estratégia nas empresas?
- Qual a diferença entre estratégia e tática?
- O que é coopetição? Quais seus benefícios?
- Qual a contribuição dos recursos empresariais na obtenção de vantagens competitivas?

1.1 Introdução

O século XXI trouxe consigo uma quantidade enorme de novidades e, por consequência, de incertezas para o mundo das organizações. Fenômenos como a globalização das sociedades e dos mercados e a rápida inovação tecnológica têm modificado a vida em comunidade. No momento em que estiver lendo esse texto, é muito provável que pessoas que você conhece terão mais informações à sua disposição do que jamais tiveram.

Naturalmente, todas essas mudanças chegaram à vida (e às mãos - vide o *smartphone*) dos consumidores e impactam fortemente as empresas de várias maneiras. Estes consumidores, por exemplo, se veem numa posição um tanto privilegiada, pois o seu poder de barganha nunca foi tão grande. A comparação entre produtos e serviços em concorrência a nível de quesitos como preço, qualidade, prazo e pós-venda pode ser feita em segundos por meio de plataformas virtuais. Mesmo nas operações *B2B* (ou seja, compras e vendas entre empresas), alguns novos recursos permitem a comparação quase que instantânea e a busca pelo fornecedor mais atraente. Nesse contexto, conquistar e fidelizar os clientes é tarefa cada vez mais desafiadora.

Enquanto isso, estratégia empresarial continua sendo um dos assuntos mais estudados e discutidos - senão o mais popular deles. É muito provável que você já tenha aprendido algum aspecto de “estratégia”, não é mesmo? Da mesma forma que o termo “administração”, a palavra **estratégia** é muito utilizada na nossa sociedade, e por vezes de forma equivocada. Desde filmes de guerra até competições esportivas, passando por campanhas eleitorais, **estratégia** de fato tem lugar no nosso cotidiano, mas ao mesmo tempo não é algo simplório. Trata-se de um tema que requer estudo, prática e certa experiência. No mundo empresarial não é diferente: as escolhas estratégicas são provavelmente o maior desafio de um gestor, e algo que lhe confere grande responsabilidade. Isso porque, muitas vezes, uma estratégia bem formulada e implementada é a chave do sucesso (ou fracasso) de uma empresa.

Estratégia, portanto, se tornou um assunto fundamental dentro da gestão organizacional. À medida em que os movimentos dos competidores estão ficando cada vez mais imprevisíveis, e configuram ameaças a negócios de ramos diversos, o gestor que não pensa estrategicamente está suscetível a ser superado facilmente pelos competidores.

Diante dessa problemática, esta primeira Unidade busca familiarizar você com a ideia de estratégia, permitindo que consiga identificar os principais conceitos relativos à estratégia organizacional e seus desdobramentos.



REFLETINDO

Por que as empresas devem se preocupar com estratégia?

1.2 Estratégia: Evolução e Conceituação

A história e trajetória da estratégia são bastante interessantes, e nos remetem ao século V a.C. Isso porque, à época, especula-se que houve o primeiro emprego deste termo. Diversos autores comentam que Sun Tzu, um estrategista chinês, por suas práticas e escritos (especialmente aqueles contidos no best-seller *A Arte da Guerra*), ajudou a consolidar a noção moderna de estratégia (ANDRADE, 2012; TAVARES, 2010; MAXIMIANO, 2011; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Estratégia, de forma direta, significa “**a arte do general**”. Mas afinal, qual seria essa “arte”?

Bem, sabemos que guerras e conflitos, de forma geral, são situações complexas, envolvendo uma série de variáveis - algumas controláveis e previsíveis, outras definitivamente não. Por exemplo: o número de soldados a enviar e o tipo de arma a utilizar são variáveis controláveis, enquanto o clima e os movimentos do oponente são incontroláveis. Cabe ao estrategista o trabalho de ponderar todos esses elementos, o que, claro, não é tarefa das mais simples.



SAIBA MAIS

O livro *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, já é considerado uma obra clássica dentro da gestão e pode aprofundar o seu entendimento acerca de planejamento, estratégia, tática e liderança. Recomendamos a leitura!

Estratégia é um termo complexo. Entre outras possibilidades, também é a tentativa de superar o concorrente com a utilização de um **procedimento inesperado**. Você consegue lembrar de alguma ação inesperada que tenha ficado famosa no imaginário popular? Aqui vamos lembrar de duas:

- **Tanques infláveis:** durante a Segunda Guerra Mundial, uma tropa americana se destacou pela sua, digamos, originalidade, e ficou conhecida como o “exército fantasma”. Para despistar as tropas de Hitler, esta unidade usava de efeitos sonoros, transmissões de rádio falsas e até mesmo tanques feitos de borracha inflável (Figura 1.1).
- **Cavalo de Tróia:** tratava-se de um cavalo de madeira totalmente oco por dentro, que escondeu soldados gregos durante a guerra de Tróia. Dado pelos gregos aos troianos como um presente, serviu na prática para que os soldados gregos se infiltrassem nos domínios inimigos. Evidentemente, dessa história surge a expressão “presente de grego”, que representa algo um tanto quanto indesejado (Figura 1.2).

Figura 1.1 – Tanque inflável.



Fonte: Operamundi (2021).

Figura 1.2 – Cavalos de Tróia.



Fonte: Wikimedia Commons (2021).

Ambos os exemplos configuram uma iniciativa que surpreende o inimigo e o deixa praticamente sem ação, pois trata-se de um movimento não planejado pelo oponente. E no mundo dos negócios, será que o mesmo acontece? Certamente. Pensemos em alguns exemplos: antecipação de lançamentos de produtos, entrada em um determinado mercado com preço abaixo da concorrência, inovação radical em processos ou na prestação de serviços, parcerias estratégicas inusitadas, uso de novos canais de distribuição, adoção de um sistema diferenciado de pós-venda, dentre outros. Todas essas e outras ações podem causar grande impacto no setor e “pegar” os concorrentes desprevenidos.

Hoje, estratégia é algo tão relevante que o termo é até mesmo utilizado para aumentar a importância de uma atividade. Você já se deu conta? Por exemplo: fala-se em decisão estratégica ao invés de uma simples decisão e marketing estratégico substituindo, por vezes, o marketing (ANDERSEN, 2014).

1.2.1 O Conceito de Estratégia

Estratégia e sua aplicação para as empresas passou de fato, a ser estudada na década de 1950 e, desde então, este termo vem sendo definido e redefinido constantemente. Não poderíamos nos surpreender se, daqui há algumas décadas, o que entendemos por estratégia empresarial hoje tornar-se algo um tanto quanto diferente. Afinal, quem exatamente sabe como serão as novas práticas empresariais em setores que ainda nem existem?

Ao longo dos últimos anos, diversos autores têm buscado oferecer explicações e definições acerca de estratégia que satisfaçam estudantes e profissionais da gestão. Assim, se abrirmos 30 livros sobre o tema, provavelmente encontraremos 30 definições diferentes, ainda que, claro, a grande maioria esteja bem alinhada. Para facilitar a sua compreensão, e também para oferecer uma visão mais completa sobre estratégia, propomos o quadro a seguir, que traz cinco definições sobre o importante termo.

Quadro 1.1 – Definições de estratégia.

ESTRATÉGIA É...	AUTOR / FONTE
Uma viagem de ida e volta entre presente e futuro.	(OLIVEIRA, 2016, p. 43).
A busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa.	(TAVARES, 2010, p. 255).
A definição dos cursos de ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista o contexto ambiental interno e externo.	(ANDRADE, 2012, p. 5).
O planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.	(THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III, 2004, p. 1).
A criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.	(PORTER, 1996, P. 1).
Os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.	(WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, P. 24).
O curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.	(CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além das definições acima, cabe trazermos o entendimento do importante autor Henry Mintzberg. Para ele, há cinco “Ps” para a estratégia, e isso nos ajuda, sem dúvida, a compreender a amplitude deste conceito e do tema. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia pode ser vista como:

- Um **plano**, pois é algo desenvolvido de forma antecipada/planejada, e serve como um cursor (um guia) para o futuro;
- Um **padrão**, ou seja, um senso de continuidade, de coerência de comportamento ao longo do tempo. Por exemplo, o entendimento de que algo que deu certo no passado continuará dando certo no futuro”, ou de que “em time que está ganhando, não se mexe!”;
- Uma **posição**, isto é, a adequação de determinados produtos/serviços a determinados mercados, no intuito de diferenciar-se da concorrência. Esta ideia de *posicionamento* visa a responder a seguinte questão: o que a organização fará para ser vista como única no mercado;

- Uma **perspectiva**, ou seja, uma maneira fundamental de se fazer as coisas. Nessa lógica, a empresa como um todo deve estar orientada para estratégias, deve pensar estrategicamente, e a estratégia deve fazer parte da cultura organizacional e “respingar” em todos os níveis organizacionais;
- Um **truque** (do inglês *ploy*), ou seja, uma maneira de “driblar” a competição (muito em linha com as ideias do “cavalo de Tróia” e dos tanques infláveis já discutidas).

Independentemente da multiplicidade de definições apresentadas no quadro que acabamos de ver, podemos claramente perceber que elas sugerem uma convergência de ideias. Algumas palavras-chave ilustram esse raciocínio: **ação, vantagens e futuro**. Estratégia, portanto, tem a ver com ações orientadas para o futuro que visam garantir **vantagens competitivas** à organização em questão.

 **VÍDEO**

PLAY 

Assista ao vídeo “O que você precisa saber sobre estratégia - ADM Talks #10”, disponível no Canal Portal Administradores, para complementar o seu aprendizado. Acesse em: <http://gg.gg/d2hm1>.

Quando falamos nesse processo de “construção” da estratégia, que preferencialmente deve ser realizado com a participação de representantes de diversos níveis da organização, estamos, em última análise, tratando do planejamento da estratégia. Em outras palavras, estamos falando de **planejamento estratégico**. Você já deve ter ouvido falar nesse termo, não é mesmo? Não se trata de algo tão novo. Então, será que ele continua mesmo relevante para a gestão contemporânea? E o que vem a ser a gestão estratégica, tema que dá nome a esta disciplina e material? Nossa próxima seção aborda esses conceitos.

1.3 Gestão Estratégica

Antes de mais nada, para que em seguida possamos compreender o que é a gestão estratégica, é importante retomarmos o conceito de “Gestão” como um todo. Ou seria o de “Administração”? Aliás, será que há diferença entre os dois? Bem, alguns profissionais entendem que “Gestão” e “Administração” devem ser tratados como sinônimos, enquanto outros discordam. Como entendemos que as figuras do administrador e a do gestor têm responsabilidades semelhantes, e usam teorias e ferramentas em comum durante a construção de suas carreiras, adotamos aqui os termos gestão e administração de forma intercambiável.



SAIBA MAIS

Para maior aprofundamento acerca desse debate entre “Gestão versus Administração”, recomendamos a leitura do seguinte artigo: <https://goo.gl/KbMZb2>.

A **gestão organizacional** refere-se ao uso adequado dos recursos organizacionais para o atingimento de objetivos específicos (MAXIMIANO, 2011). De modo mais específico, entendemos a gestão como o conjunto das operações de planejamento, organização, direção e controle de uma série de recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva (DE CONTO, 2021, p. 24). Assim, os gestores preocupam-se com o bom uso dos recursos necessários para a produção dos bens ou serviços que fazem parte do escopo de operação da organização. Nesse sentido, percebemos que a gestão organizacional indica o manejo do “dia a dia” da organização, ou seja, do seu **presente**. A **gestão estratégica**, por sua vez, preocupa-se com decisões mais amplas, que impactam no **futuro** da organização como um todo. São algumas responsabilidades relativas à gestão estratégica:

- Monitoramento da concorrência e do ambiente externo à organização;
- Definição de um posicionamento para o negócio frente à concorrência;
- Identificação de novos negócios e práticas para garantir a competitividade futura da organização;
- Preocupação com a ampliação dos negócios da organização e do seu crescimento como um todo;
- Estabelecimento de objetivos e metas;
- Monitoramento e avaliação das estratégias implementadas.

Vamos por partes, começando por Planejamento Estratégico. Bem, você já deve ter estudado que planejar, de forma bem simples, significa antecipar. Planejamento inclusive é uma daquelas funções essenciais do processo administrativo e comum a administradores de todos os níveis da organização, mas em especial àqueles dos níveis superiores - CEOs, diretores, executivos e assim por diante. E por que planejar? A verdade é que o planejamento é a principal ferramenta que os gestores têm à sua disposição para se protegerem das incertezas do mundo externo (que inclui, por exemplo, o mercado, as preferências da sociedade como um todo, a atuação governamental e as inovações tecnológicas).

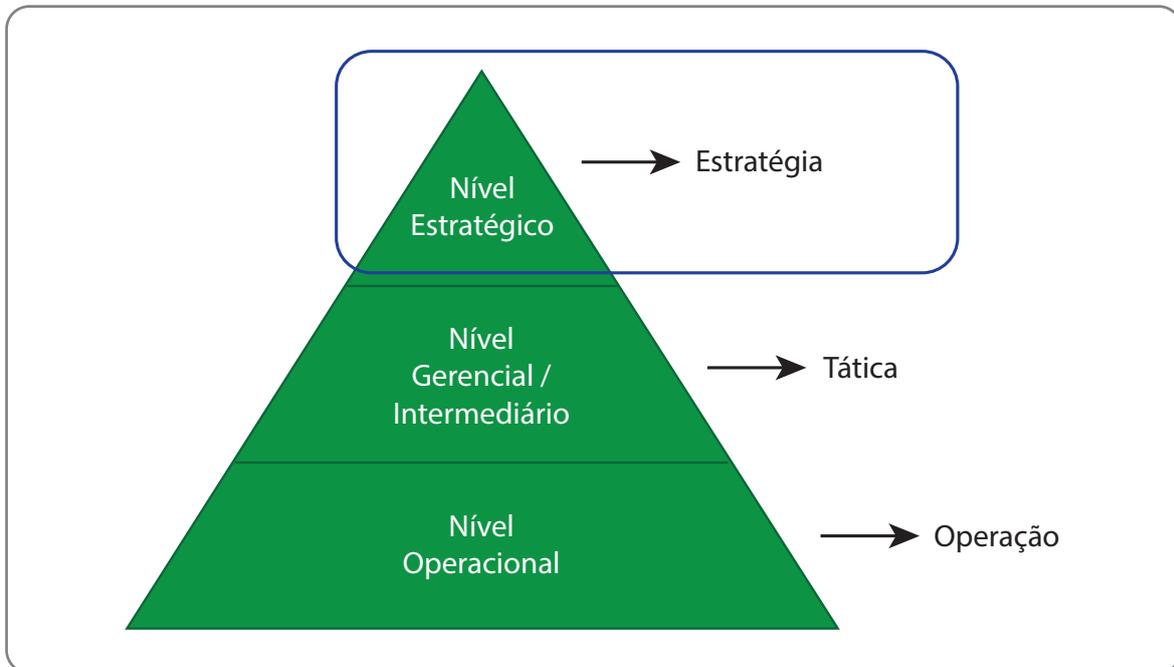
Nesse sentido, planejamento estratégico é um processo amplo que abrange toda a empresa e busca proteger a organização das mudanças nos seus ambientes interno e externo, ao mesmo tempo em que permite que a empresa esteja preparada para aproveitar eventuais oportunidades. Planejar estrategicamente é, em essência, decidir os rumos da empresa no futuro, escolha essa que passa por uma série de análises críticas e considerações. Agora ficou mais simples, não? Observe agora o quadro a seguir. Ele aborda os tipos de planejamento nas empresas e exemplifica alguns dos planos realizados dentro de cada um dos níveis.

Quadro 1.2 – Tipos de planejamento nas empresas.

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano da Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano Diretor de Sistemas	Operacional
Plano de Promoção	Plano de Investimentos	Plano do Controle de Qualidade	Plano de Treinamento	Plano de Estrutura Organizacional	
Plano de Vendas	Plano de Compras	Plano de Estoques	Plano de Cargos e Salários	Plano de Rotinas Administrativas	
Plano de Distribuição	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Utilização de Mão de Obra	Plano de Promoções	Plano de Informações Gerenciais	
Plano de Pesquisas de Mercado	Plano Orçamento	Plano de Expedição de Produtos	Plano de Capacitação Interna	Plano de Comunicações	

Você já estudou que, em sua maioria, as empresas são divididas em três grandes níveis, certo? Não custa lembrar: **nível estratégico, tático e operacional**. A representação típica destes níveis é agora exibida na Figura 1.3.

Figura 1.3 – Níveis da organização.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

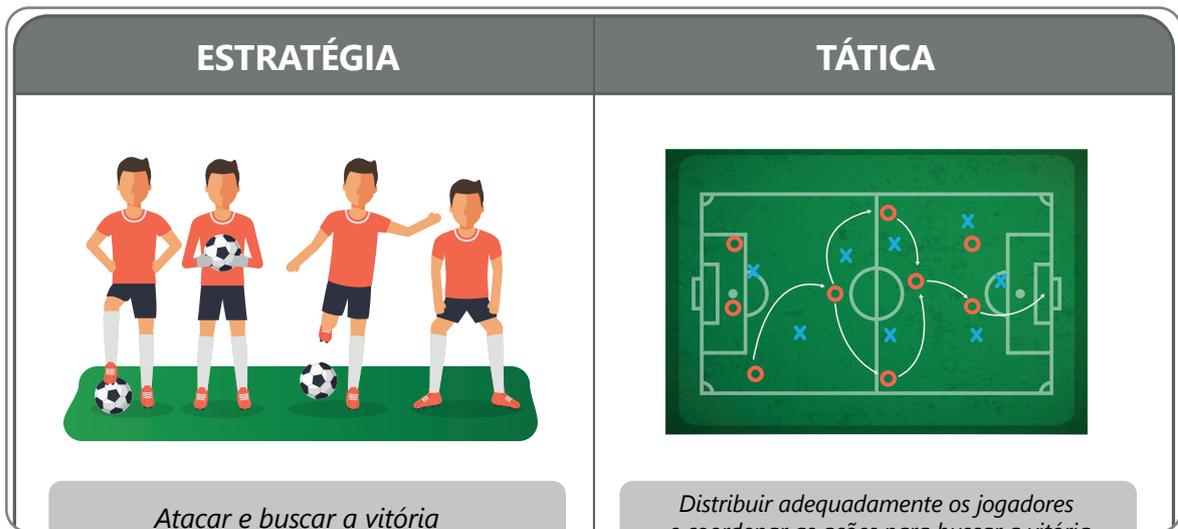
A partir da sinalização exibida na Figura 1.3, fica evidente que estratégia é, a princípio, responsabilidade do nível hierarquicamente mais superior da organização. Neste nível é comum encontrarmos profissionais do chamado “C-level” (como o CEO), ou eventualmente presidentes, diretores(as), executivos(as), o Conselho de Administração, dentre outros. Na sequência, de cima para baixo, percebemos que os planos táticos ficam a cargo do nível tático (gerentes) e os planos operacionais, por sua vez, são responsabilidade dos profissionais do nível operacional (supervisores, coordenadores e demais colaboradores).

1.3.1 Estratégia e Tática

Estratégia e tática são conceitos comumente confundidos. Isso é compreensível, visto que os termos parecem ser igualmente utilizados no nosso cotidiano de forma indiscriminada. Nos esportes, por exemplo: você saberia rapidamente diferenciar a estratégia da tática de uma equipe de futebol? Aqui propomos uma forma bem simples de entendermos melhor esses conceitos:

- Estratégia é “o que fazer” (ou seja, ela parte “do zero”);
- Tática é “como fazer” aquilo que foi definido anteriormente pela estratégia.

Figura 1.4 – Estratégia x Tática.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2022) com base em autor (2022).

Agora ficou um pouco mais simples, não? Nessa lógica, estratégia seria algo como “vamos atacar e buscar a vitória”, enquanto a tática correspondente a essa estratégia seria “escalar menos jogadores para a defesa e mais para o meio de campo e ataque”. Não é à toa que daí saem os chamados esquemas táticos, por exemplo.

Voltando agora ao mundo empresarial, observe novamente o quadro dos tipos de planejamentos nas empresas. Repare que, enquanto o planejamento estratégico orientaria algo como “vamos expandir nossas operações para a Argentina”, os cinco planos táticos ali referidos (mercadológico, financeiro, produção, recursos humanos e organizacional) estenderiam essa estratégia para as cinco “gerências”. Esses gestores agora teriam a responsabilidade de conduzir a implementação desses planos dentro dos níveis, e os desdobrariam em planos de horizonte ainda mais curto, os planos operacionais. É proposto a seguir um quadro que compara os três tipos de planejamento.

Quadro 1.3 – Comparação entre os tipos de planejamento.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Tipos de Decisões	Decisões Estratégicas	Decisões Táticas	Decisões Operacionais
Responsabilidade	CEOs, Diretores, Executivos, Presidentes	Gerentes	Coordenadores / Supervisores
Abrangência	Toda a Organização	Áreas / Departamentos	Tarefas / Grupos de Trabalho
Horizonte (prazo)	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto prazo
Conteúdo	Genérico (poucos detalhes)	Detalhado	Muito Detalhado (específico)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Andrade (2012), Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (2013).

Como sugere o quadro anterior, há uma diferença explícita entre os tipos de planejamento. Enquanto os planejamentos tático e operacional têm um escopo mais restrito e são orientados para um prazo mais curto, o planejamento estratégico é primariamente responsabilidade da alta administração, abrange a organização como um todo, foca no longo prazo e diz respeito às decisões estratégicas.



DESTAQUE

Ainda que o foco principal da nossa disciplina sejam as empresas, é importante destacar que a gestão estratégica também se aplica aos demais tipos de organização (órgãos públicos, clubes, sindicatos, universidades, ONGs etc.). Todas estas organizações precisam conhecer suas forças e limitações internas, bem como monitorar tendências, oportunidades e desafios, para estruturar adequadamente o seu futuro a partir da sua situação presente.

1.3.2 Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica?

Enquanto “gestão” pode ser entendida como a adequada administração dos recursos no presente objetivando a maximização dos resultados, gestão estratégica é a **administração do futuro**. E não se administra o futuro sem antecipá-lo, ou seja, sem planejamento. Possivelmente, aí esteja a “confusão” entre as teorias de planejamento estratégico e de gestão estratégica. Não é por acaso, portanto, que a literatura especializada não faça distinção entre modelos e roteiros de planejamento estratégico e de gestão estratégica.

Ainda assim, costuma-se definir **gestão estratégica** como o processo abrangente e contínuo que busca manter a organização adequadamente **integrada ao seu ambiente** (CERTO; PETER, 2010; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). A questão do ambiente, portanto, tem bastante peso dentro da lógica da gestão estratégica. Logo, podemos afirmar que gerir uma empresa estrategicamente nada mais é do que colocar em prática o planejamento estratégico formulado e estar muito atento às mudanças ambientais, ajustando e revendo as ações sempre que necessário.

No intuito de organizar o nosso estudo e facilitar o seu entendimento acerca do tema, este e-book consolida diferentes entendimentos e propõe o quadro a seguir. Nele, estão explicitadas as etapas do processo de gestão estratégica, as quais serão objeto do nosso estudo nesta disciplina, e também a informação das suas respectivas Unidades neste nosso livro.

Quadro 1.4 – Etapas da gestão estratégica e organização do e-book.

ETAPA	NOME DA ETAPA	DESDOBRAMENTOS DA ETAPA	UNIDADE NESTE E-BOOK
1	Diagnóstico Estratégico	Análise do ambiente externo e análise do ambiente interno à empresa	02
2	Direcionadores Estratégico	Formulação (ou revisão) do negócio, missão, visão e valores da empresa	02
3	Análise Estratégica	Elaboração de uma Matriz SWOT / matriz de análise estratégica	03
4	Formulação de Estratégias e Posicionamento Estratégico	Estratégias de posicionamento / Estratégias corporativas	03
5	Implementação e Controle Estratégico	Elaboração de objetivos e metas estratégicas/ <i>Balanced Scorecard</i>	04

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Wright, Kroll e Parnell (2011), Certo e Peter (2010) e Oliveira (2013).

E agora, você se sente motivado para estudar todos esses tópicos? Certamente será uma jornada bem enriquecedora. Todos os assuntos que seguirão, na verdade, possuem algo em comum. A gestão estratégica como um todo só pode ser colocada em prática se houver um pensamento estratégico por trás. O que então configura um **pensamento estratégico**?

1.4 O Pensamento Estratégico

As organizações de modo geral podem ser divididas em três níveis distintos. À exceção daquelas muito pequenas ou enxutas nas quais há multiplicidade de funções, em princípio, toda empresa tem um nível estratégico, um tático e um operacional.



REFLETINDO

Pense agora na empresa na qual você trabalha (ou estuda). É possível identificar claramente esses três níveis? Em qual deles você se encontra atualmente?

Sabemos que a combinação de habilidades necessárias aos profissionais depende de sua atividade e responsabilidade na organização. Por exemplo: um profissional do nível operacional requer uma gama maior de habilidades técnicas, e menos habilidades conceituais. Já os responsáveis diretos pela estratégia, ou seja, os membros da alta administração, requerem um percentual maior dessas habilidades conceituais (também chamadas de “abstratas” ou, por vezes, de “estratégicas”). Nesse sentido, não se espera que o estrategista empresarial possua grande conhecimento técnico. Aliás, é muito comum ouvirmos profissionais em início de carreira dizerem “meu diretor nem saberia realizar o trabalho que eu realizo”. E sim, isso muitas vezes é verdade. Não porque o diretor em questão seja despreparado ou desinteressado, mas sim porque este profissional tem (ou ao menos deveria ter) atribuições maiores. Ele precisa pensar a empresa como um todo e vislumbrar o seu futuro, e isso exige um tempo dedicado e certa desconexão com as atividades operacionais e rotineiras.



DESTAQUE

O pensamento estratégico deve ser praticado por todas as organizações, independentemente de seu porte e setor de atuação.

Diferentemente dos profissionais alocados nos níveis tático e operacional da organização, o profissional da alta administração tem características distintas. Tal como o general que conduz o seu exército à vitória, ou o capitão de uma grande embarcação, o estrategista empresarial exhibe uma mentalidade estratégica, tendo já superado a mentalidade imediatista. O Quadro 1.5 a seguir estabelece uma diferença entre os dois tipos de pensamento.

Quadro 1.5 – Mentalidade imediatista e mentalidade estratégica.

	PENSAMENTO IMEDIATISTA	PENSAMENTO ESTRATÉGICO
Preocupação Central na Empresa	Sua própria atividade / Seu departamento	A empresa como um todo
Preocupação com Prazo	Próximo mês	Próximos anos
Preocupação Geográfica	Seu próprio bairro ou cidade	Estado / País / Mundo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para pensar a empresa como uma entidade sistêmica e suscetível a mudanças internas e externas, os membros da alta direção requerem uma combinação de raciocínio lógico e criatividade para sustentarem suas futuras ações (TAVARES, 2010). Nessa mesma linha, atualmente entende-se que quaisquer profissionais em cargos de liderança e tomada de decisão não mais podem exibir apenas as chamadas *hard skills* (competências técnicas), mas sim precisam combiná-las adequadamente com uma gama abrangente de *soft skills* (competências transversais). Você já ouviu falar nestes termos? O quadro a seguir nos ajuda a entender um pouco melhor essa comparação entre os dois tipos de competências.

Quadro 1.6 – *Hard skills* e *soft skills*.

	CONCEITO	EXEMPLOS
<i>Hard skills</i>	São competências técnicas, aquelas adquiridas por meio de cursos, formação “convencional” (como a universidade) e também pela experiência oriunda da repetição. São diretamente relacionadas à área de atuação profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades financeiras ou contábeis; • Conhecimentos de programação/ programas de computador; • Domínio sobre a operação do maquinário no departamento de produção; • Domínio de algum idioma estrangeiro.
<i>Soft skills</i>	São competências transversais, comuns a uma variedade de cargos e atividades. Não são ensinadas na universidade e não dependem do tempo de experiência no cargo, por exemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interpessoal; • Capacidade de cooperar e trabalhar em equipe; • Resolução de problemas complexos; • Criatividade; • Flexibilidade; • Inteligência emocional; • Liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Andrade (2016).

Ao observarmos o quadro anterior, fica clara a necessidade de que os gestores exibam uma combinação equilibrada de competências *soft e hard*. Na realidade, a gestão contemporânea recomenda que as competências *soft* são até mesmo mais importantes por serem mais raras e não passíveis de serem facilmente repassadas ou “ensinadas”, tal como aconteceria com as habilidades mais técnicas.

 **VÍDEO**

Assista ao vídeo “Natura: vídeos sobre a gestão moderna”, disponível no canal Actio Consultoria e Treinamentos, que faz um paralelo entre as competências do gestor “de ontem” e o gestor contemporâneo. Acesse em: <http://gg.gg/d2hua>.

Ainda assim, não podemos concluir que somente os membros da alta direção precisam combinar tais competências. Na prática, todos os profissionais de todos os níveis e áreas devem fazê-lo! Criatividade, flexibilidade, resolução de problemas complexos e capacidade de trabalhar em equipe são apenas alguns exemplos de traços essenciais a qualquer profissional que queira desempenhar alguma atividade no mundo contemporâneo do trabalho, marcado pelo dinamismo, pela incerteza e por pressões por resultados.

 **REFLETINDO**

Que competências *soft* você, caro leitor, possui? Quais você gostaria de desenvolver?

Mesmo que exibam uma excelente gama de competências, nem sempre os profissionais do nível institucional/estratégico são os únicos responsáveis pelas decisões estratégicas. Como explicar isso? Bem, acontece que como a estratégia definida irá se desdobrar posteriormente por toda a organização (lembre-se dos planos táticos e operacionais), não é correta a ideia de pensarmos que estratégia é responsabilidade apenas da alta gerência (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND III, 2004).

Na prática, grande parte das decisões estratégicas teve seu início em algum nível “inferior” da pirâmide organizacional, pois há um intenso fluxo de insumos e de ações de diversos colaboradores no processo estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). Para exemplificar melhor esse argumento, e diversos outros conceitos que aparecerão ao longo do nosso texto, vamos agora conhecer a fictícia empresa “Super Beer Ltda.”.

A Super Beer Ltda.

Fundada em 1930, a Super Beer Ltda. passa por um período de transição. O comando hoje é feito pela terceira geração de gestores, mais especificamente Diego e Gabriela, netos do fundador Alfredo. Localizada no distrito industrial da sua cidade de origem, a Super Beer já é considerada uma empresa de grande porte, contando atualmente com 600 colaboradores, além de seus diretores. Acostumada no passado a produzir apenas cervejas “comuns” (aquelas mais claras e suaves, as mais consumidas pelos brasileiros), a Super Beer recentemente se viu desafiada a entrar no mercado de cervejas artesanais e acompanhar uma série de outras tendências de mercado. Diego e Gabriela também cogitam abrir o capital da empresa, captar novos investimentos e alinhar a gestão aos desafios e oportunidades do século XXI.

Figura 1.5 – Diego e Gabriela e o desafio de gerir estrategicamente a Super Beer.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2022) com base em Freepik (2022).

Retomando a ideia anterior: imagine que Mikael, um colaborador do setor de envase e fanático por cerveja, acompanha em uma rede social uma marca dinamarquesa que costuma testar novos sabores e embalagens para as suas cervejas. Mikael comenta sobre um determinado tipo de embalagem com seu gestor imediato e, em breve, a ideia ganha corpo e perpassa diversos departamentos e, até mesmo, níveis da organização. Um dia, Mikael é convidado pela diretora Gabriela a explicar melhor sobre o seu conceito e, após alguma pesquisa e reflexão, os diretores decidem juntos apostar na ideia que nasceu lá no nível operacional.

Esse exemplo retrata uma situação bastante comum. Em empresas mais “orgânicas”, onde prevalece uma gestão mais participativa e por vezes descentralizada, são usados recursos como **brainstorming**, caixa de sugestões, consulta via *e-mail* ou *intranet*, pesquisa de clima e de satisfação da equipe, dentre outros, para que a estratégia seja de fato construída a várias mãos.



GLOSSÁRIO

Brainstorming: termo em inglês que significa “tempestade de ideias”. Trata-se de uma dinâmica que promove a livre associação de ideias por um grupo, e assim os participantes vão falando “o que vier à mente”. É importante que não haja julgamento ou crítica durante o processo.

Como você já deve ter reparado, toda a lógica por trás da estratégia e do pensamento estratégico assume que existe competição, e por isso a empresa busca de alguma forma de destacar no setor em que atua. Difícil imaginar um setor no qual uma empresa opere sozinha, não é mesmo? Vamos juntos ampliar essa discussão na próxima seção, tratando não só da competição “clássica” como também de modelos de cooperação entre as organizações.

1.5 Competição e Coopetição

Estratégia se faz cada vez mais necessária quanto maior for a competição. Em outras palavras, podemos dizer que se não houver competição, nem precisamos pensar estrategicamente. Você concorda? Logo, há uma relação direta entre competição e estratégia. A competição, por sua vez, é inerente a várias esferas ou atividades da vida humana, como a biologia, os esportes e a política. Na esfera biológica, observamos o início da própria vida e a competição pela sobrevivência; no mundo esportivo, como não lembrar das Olimpíadas, ou mesmo de uma partida amistosa de tênis de mesa? Na esfera política, não notamos grande competição no período eleitoral, por exemplo? A competição sem dúvida é algo inerente à espécie humana.



DESTAQUE

Agora, pense bem: você conhece algum setor com apenas uma empresa? Em outras palavras, você conhece algum negócio que não tenha nenhum concorrente? Difícil mesmo de imaginar. A competição entre as empresas é algo natural, e remonta à época do próprio surgimento do mundo corporativo. No mundo da gestão, empresas buscam constantemente obter alguma vantagem sobre os seus concorrentes no atendimento dos anseios dos clientes (PORTER, 1989).

A competição não deve necessariamente ser vista como maléfica. Por um lado, ela estimula as partes a melhorarem sempre. Não havendo competição, não há grande estímulo para aperfeiçoar ou mesmo lançar novos produtos ou serviços, por exemplo, no intuito de conquistar os clientes. Além disso, muitas vezes os concorrentes podem servir de exemplo ou referência. Na prática, pensar estrategicamente também é acompanhar de perto os movimentos dos concorrentes.

E se as empresas, ao invés de competirem entre si, passassem a cooperar? Sem dúvida, a **cooperação** é uma outra forma de relacionamento B2B (empresa-empresa), ainda que, claro, objetivando o aumento da competitividade das partes envolvidas. Nesse sentido, o conceito de **coopetição** tem ganhado novamente destaque no mundo dos negócios, e refere-se à ideia de cooperar com competidores para atingir objetivos em comum.

E quais os benefícios da coopetição? Em um nível mais elementar, tal prática pode ser uma maneira de dividir custos e riscos, e de evitar esforços duplicados. Claro, será necessário, também, dividir os eventuais ganhos. E como as empresas tomam esta decisão? Em um estudo recente, Brandenburger e Nalebuff (2021) estabelecem uma espécie de roteiro:

1. Comece analisando o que cada parte fará se decidir não cooperar e como isso afetará a dinâmica do setor. Às vezes, trabalhar juntos é uma vitória clara, mas, mesmo que não seja, ainda pode ser melhor do que permitir que outra pessoa tome o seu lugar no negócio - o que pode deixá-lo em desvantagem;
2. Descubra como cooperar sem revelar seu “molho secreto” - suas vantagens atuais. Depois de fazer isso, você precisará redigir um acordo que descreva claramente o escopo do negócio, quem está no comando, como o acordo poderia ser desfeito, se necessário, e como os ganhos serão divididos;
3. Gerencie a resistência dentro de sua própria empresa e busque alterar as mentalidades internas. A cooperação requer flexibilidade mental, mas as empresas que a desenvolvem podem obter uma vantagem importante.

Agora, observe o case a seguir. Ele ilustra uma situação recente de coopetição.

Apple e Samsung: competidores ou “coopetidores”?

Figura 1.6 – Apple x Samsung.



Fonte: Adaptado de Brandenburger e Nalebuff (2021).

No setor de tecnologia, as empresas têm vários relacionamentos entre si. A decisão da Samsung sobre vender sua nova tela OLED Super Retina para a Apple é um bom exemplo de prática de coopetição. A Samsung poderia ter prejudicado temporariamente a Apple no mercado de smartphones de última geração - onde o Samsung Galaxy e o iPhone competem - ao não fornecer sua tela líder do setor. Mas a Apple não é a única rival com a qual a Samsung precisa se preocupar. Além de ser um dos maiores fabricantes de telefones do mundo, a Samsung também é um dos maiores fornecedores aos outros fabricantes de telefones (incluindo a Apple). Se não tivesse fornecido sua tela Super Retina para a Apple, a Apple poderia ter se voltado, por exemplo, para a LG (que fornece telas OLED para os telefones Pixel 3 do Google) ou para a BOE (que fornece telas AMOLED para os telefones Mate 20 Pro da Huawei), fortalecendo um dos concorrentes da Samsung. Além disso, a Apple é conhecida por ajudar seus fornecedores a melhorar a qualidade das suas entregas. Para a Samsung, cooperar com a Apple significava obter tal benefício, e, ao mesmo tempo, garantir que seus “rivals de tela” não obtivessem. Claro, o fato de que este negócio aumentaria a escala de produção e o faturamento da Samsung (cerca de USD 110 por cada iPhone X vendido), acabou inclinando a balança para a cooperação entre as duas empresas.

Agora vamos dar uma olhada na perspectiva da Apple. Será que tal iniciativa de cooperação fortaleceria a rival Samsung? A verdade é que no ano anterior ao lançamento do iPhone X, a receita da Apple representou quase 30% do negócio de displays da Samsung, uma divisão que gerou USD 5 bilhões em lucros. Nessa época, a Apple também estava comprando chips de memória flash, baterias e placas de circuito impresso por radiofrequência da Samsung. Mas, para a Apple, conseguir a melhor tela junto à Samsung valeu a pena financeiramente, pelo menos por um tempo. Em termos econômicos, trabalhar em conjunto acabou sendo vantajoso para ambos: a Samsung tinha a melhor tela e a Apple tinha uma base de clientes fiéis. Sem cooperar, nenhuma empresa poderia ter obtido o faturamento extra.

Fonte: Adaptado de Brandenburger e Nalebuff (2021).



REFLETINDO

Cooperação é vista como uma alternativa à competição. Mas, no fundo, as empresas não cooperam justamente para se tornarem mais competitivas?

A cooperação, a princípio, só deverá ser buscada em áreas ou atividades **não-estratégicas**, ou seja, não deve ser compartilhada aquela atividade ou processo que gere vantagem competitiva à empresa. Vamos buscar um exemplo retomando o caso da cervejaria Super Beer: imagine que o departamento de pesquisa e desenvolvimento de novas receitas conta com profissionais altamente qualificados e inovadores, e que a empresa dita as tendências do mercado de cervejas. Não seria adequado que a empresa compartilhasse a atividade de pesquisa e desenvolvimento com seus concorrentes, pois, de certa forma, estaria “entregando” a sua fórmula de sucesso. Por outro lado, não haveria problema que a empresa compartilhasse, nesse caso, algumas atividades de distribuição de produtos ou de compra de insumos básicos como água e malte, por exemplo.

Diferentemente da Super Beer, muitas outras empresas no mundo real são consideradas de pequeno porte. De acordo com o Sebrae (2021), são quase 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, e elas respondem por cerca de 70% dos empregos formais. Ainda assim, esses negócios enfrentam enormes desafios no que tange à instabilidade econômica e política, e, claro, à concorrência, em especial na hora de competir com empresas de porte maior. Visando um incremento na sua competitividade, diversas destas pequenas empresas têm aderido a um interessante modelo colaborativo conhecido como Redes de Cooperação.

As **redes de cooperação** são entidades colaborativas formadas por empresas com interesses em comum, por meio do qual as participantes buscam, em conjunto, o atingimento de objetivos compartilhados (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017). Essas empresas muitas vezes compartilham processos, pessoal, tecnologia e conhecimento, no intuito de serem mais competitivas (SILVA DE SOUZA et al., 2019).

Um bom exemplo dessa estratégia de redes de cooperação é a Rede Agafarma de Farmácias. Trata-se de uma rede colaborativa formada por quase 500 unidades que, em dado momento, buscavam o sucesso de forma isolada. Em grande parte, eram (ou ainda são) pequenas farmácias, daquelas “de bairro”, que desde então decidiram aderir à rede e assim compartilhar uma marca, uma padronização de *layout*, aumentar seu poder de barganha junto a fornecedores e consolidar sua imagem frente aos consumidores. Naturalmente, competir com as farmácias maiores não estava sendo tarefa das mais fáceis. Hoje um consumidor pode reconhecer facilmente uma farmácia da rede Agafarma

ao passar por ela, mesmo nem sabendo que ali dentro opera, por exemplo, a “farmácia do João”. Viu como esse modelo pode trazer vantagens e aumentar a competitividade especialmente de pequenas empresas?

As redes de cooperação servem não só ao setor varejista, mas também aos setores industrial e o de prestação de serviços. Independentemente do setor, as empresas que aderem a este modelo passam a usufruir de diversas vantagens, como a redução de custos e riscos, o acesso a linhas de crédito financiamentos, o e compartilhamento de experiências e **know-how gerencial** e, até mesmo, ao lançamento de ações publicitárias e de comunicação externa (antes inviáveis dado o alto custo).



GLOSSÁRIO

Know-how gerencial: uma soma de conhecimentos e informações essenciais à atividade de gestão (BARNEY; HESTERLY, 2011).



SAIBA MAIS

Gostaria de saber mais sobre as redes de cooperação? Acesse o site da Rede Agafarma em: <http://gg.gg/d2hz2>. Outros exemplos de redes de cooperação são encontrados na Redemac Materiais de Construção (<http://gg.gg/xnuxg>) e na rede de supermercados Unisuper (<http://gg.gg/d2hz7>).

Você lembra do exemplo da Super Beer, certo? Vamos retomá-lo para um novo raciocínio. Vamos juntos imaginar que aquela nova embalagem proposta por Mikael tenha sido um sucesso no mercado. Ela conseguiu pegar concorrentes “de surpresa” e atraiu uma nova gama de consumidores, até mesmo alguns que antes não gostavam de cerveja! Por ter sido pioneira e ter parcerias sólidas com fornecedores, os concorrentes da Super Beer não conseguem facilmente copiar esta nova forma de envasar a bebida. Podemos assim afirmar que a empresa possui alguns recursos que estão lhe gerando uma vantagem frente aos concorrentes. A próxima seção aborda a questão dos recursos organizacionais e a vantagem competitiva.

1.6 Recursos Organizacionais e Vantagem Competitiva

As organizações são sistemas de recursos que, por meio de seu conjunto de atividades, geram e ofertam produtos e serviços à sociedade. Neste caso, recursos são todas as “entradas” do processo, e são comumente classificados em grupos: recursos humanos, financeiros, físicos, dentre outros. Para Williams (2016), toda organização conta com ativos, capacidades, processos e conhecimento que são justamente os recursos que a mesma usa na busca por eficiência, eficácia e para a criação e manutenção de vantagens competitivas. A figura a seguir sintetiza essa ideia.

Figura 1.7 – Fontes de vantagem competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Williams (2016).

Vantagem competitiva pode ser entendida como o objetivo primordial de todo o processo estratégico. Em outras palavras, podemos dizer que a estratégia só existe para que, ao final, a empresa obtenha alguma vantagem competitiva. Como o nome já sugere, esse conceito tem a ver com a obtenção de um “algo a mais” frente aos concorrentes. De modo simples, trata-se de qualquer vantagem que uma empresa tem perante aos seus concorrentes. Uma **vantagem competitiva sustentável** é um elemento (ou uma combinação de elementos) que fornece uma vantagem importante sobre concorrentes (existentes e futuros) e que é muito difícil (ou impossível) de ser imediatamente copiada pelos competidores (AAKER, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011).



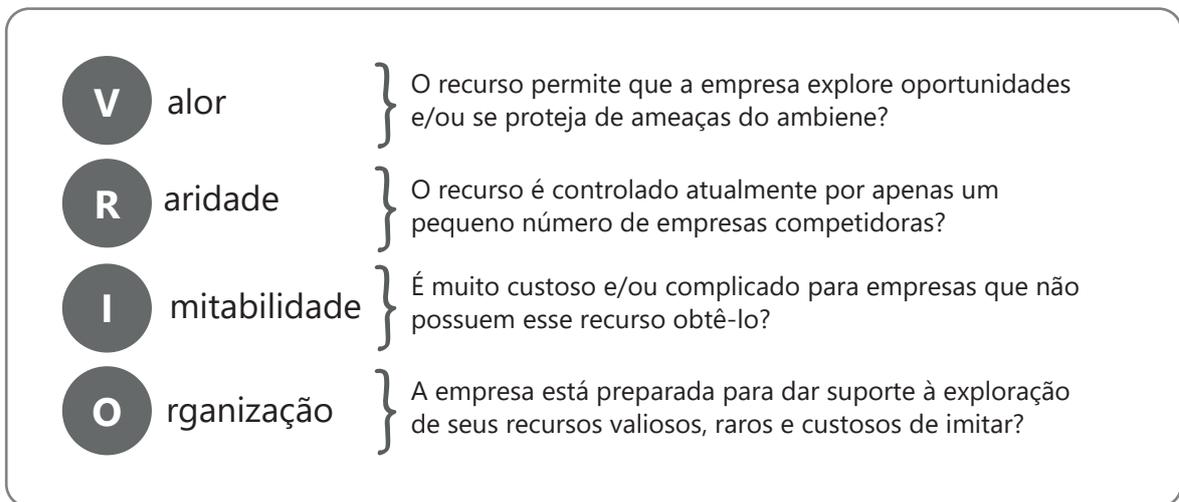
DESTAQUE

Vantagem competitiva pode ser entendida como o objetivo primordial de todo o processo estratégico.

A teoria da **visão baseada em recursos** (VBR) é uma boa maneira de se avaliar a situação estratégica de uma empresa (ANDERSEN, 2014). Ela defende que os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de serem imitados e bem “organizados” pela empresa que os detém.

Nesse mesmo sentido, Barney e Hesterly (2011) propõe o chamado “modelo VRIO”, que busca simplificar essa análise proposta pela VBR. Esse modelo traz quatro perguntas que devem ser feitas para que a empresa identifique se um recurso pode ser visto como fonte de vantagem competitiva. A figura a seguir exhibe o modelo VRIO.

Figura 1.8 – O Modelo VRIO.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Barney e Hesterly (2011).

Conforme a figura do Modelo VRIO, a empresa pode avaliar um dado recurso (ou capacidade) fazendo uma espécie de autoanálise. Para ilustrar, retomamos o exemplo da cervejaria Super Beer. Vamos supor que, após uma cuidadosa análise do mercado e de suas próprias capacidades, a empresa tenha decidido lançar um tipo de assinatura mensal de kits de cerveja, compostos por alguns sabores especiais do mês e acessórios para a sua degustação. Agora, vamos juntos realizar os questionamentos:

- **O recurso é valioso e permite que a empresa explore oportunidades?** Sim, pois a modalidade de assinatura dos kits trata-se de sistema inédito no mercado em que a cervejaria atua, foi bem estruturado e planejado, e entrega de fato “valor” a clientes que estão bastante acostumados a receberem itens em casa em um mundo onde o *e-commerce* só cresce.
- **O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas?** Sim, na verdade apenas por uma, o que confere grande vantagem à empresa que o detém.
- **É muito custoso e/ou complicado para as empresas copiarem esse recurso?** Acreditamos que sim, visto que a Super Beer está muito à frente dos concorrentes nesse sentido. Os rivais só agora precisariam buscar fornecedores e métodos de entrega, estruturar o seu *e-commerce*, readequar seus processos internos, dentre outras medidas. Além disso, cabe destacar que, por ter caráter pioneiro, a Super Beer já poderia ter fidelizado muitos clientes, que agora talvez não quisessem mais transferir sua assinatura mensal para outra empresa.
- **A empresa está preparada para dar suporte interno à exploração desse recurso?** Sem dúvida. No nosso exemplo, podemos dizer que a Super Beer está adequadamente estruturada para explorar esse seu recurso. Há, por exemplo, um departamento específico que gerencia esse subnegócio. Os profissionais estão treinados e motivados e a diretoria acompanha de perto os indicadores e desafios oriundos dessa operação.

Ainda sobre esse quarto questionamento, Andersen (2014) destaca que se a empresa estiver estruturada e organizada para que o recurso seja explorado economicamente, a vantagem competitiva sustentável pode se efetivar. Isso passa sem dúvida pelo esforço e integração de todas as áreas da empresa. E, sobre o caráter inovador, esse serviço ofertado pela Super Beer, Tavares (2010) comenta que a mais comum fonte de vantagem competitiva é justamente a criação de produtos (ou negócios) novos e que sejam de difícil imitação.

Síntese da Unidade

Pois bem, encerramos por aqui a nossa primeira Unidade de Gestão Estratégica. Até aqui estudamos que:

- Estratégia, que pode ser vista como “a arte do general”, representa um conceito amplo, complexo e em constante evolução. Trata-se de um dos assuntos mais estudados e mais importantes dentro da gestão.
- O estrategista, seja ele de uma empresa ou de outra atividade que envolva competição, precisa levar em conta uma série de elementos controláveis e incontroláveis para realizar as escolhas mais adequadas.
- O planejamento é ainda a principal ferramenta que os gestores têm à disposição para amenizarem as incertezas e ameaças do ambiente externo. Essas ameaças advêm de uma série de esferas da vida social, como economia, política, tecnologia, dentre outras.
- A gestão estratégica é a administração do futuro, e busca colocar em prática o planejamento estratégico de forma que as mudanças ambientais sejam acompanhadas de perto pela organização.
- O pensamento estratégico é essencial aos responsáveis pela alta gestão da organização, e prega que uma combinação de *soft skills* (competências transversais) e *hard skills* (competências técnicas) é fundamental para a atuação destes profissionais.
- Modelos alternativos aos de competição têm surgido, como o modelo de redes de cooperação, dentro de uma lógica mais colaborativa.
- A visão baseada em recursos (VBR), junto com o modelo VRIO, nos ajuda a avaliar se os recursos da organização são fontes de vantagem competitiva, recursos esses que precisam ser valiosos, raros, difíceis de serem imitados e bem geridos.

Bibliografia

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANDERSEN, T. J. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, C. L. de. **A influência das *soft skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2016. Disponível em: <http://gg.gg/d2i55>. Acesso em: 14 jan. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. *The Rules of Co-opetition*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb 2021. Disponível em <http://gg.gg/x0122>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DE CONTO, P. F. (org.). **Administração e teorias organizacionais**. Canoas/RS: Universidade La Salle, 2021.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Disponível em: <http://gg.gg/x013r>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, A. J. G. de. Planejamento: um processo constante e dinâmico nas organizações. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea**. p. 41-56. Jundiaí: Paco. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *What is Strategy?* **Harvard Business Review**, Nov-Dec. 1996.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. dos. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SILVA DE SOUZA, G. H. et al. A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n.º 31, 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n.º 41, 2017.

WILLIAMS, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.





Diagnóstico e Direcionadores Estratégicos

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Aprender a realizar um diagnóstico estratégico amplo e crítico, enfatizando a importância da formulação e comunicação dos direcionadores estratégicos da organização.

Objetivos Específicos

- Diferenciar os ambientes internos e externos à organização, com vistas à sua posterior análise em profundidade;
- Identificar as principais ferramentas e técnicas para a elaboração de um diagnóstico estratégico da organização;
- Compreender os direcionadores estratégicos da organização: missão, visão e valores.

Questões Contextuais

- Qual a importância da realização de um Diagnóstico Estratégico pelas empresas?
- Quais são as principais técnicas disponíveis aos gestores para a realização de um sólido Diagnóstico Estratégico?
- Qual a diferença entre o ambiente interno e o ambiente externo às organizações?
- Que tipo de oportunidades as empresas podem identificar no ambiente externo?
- Que tipo de ameaças as empresas encontram no ambiente externo?
- Quais são os possíveis pontos fortes de uma empresa??
- Quais são os possíveis pontos fracos de uma empresa?
- Qual a importância de uma declaração de missão? Como ela é formulada?
- Por que as empresas devem redigir uma declaração de visão?
- Por que é importante que a organização defina e comunique os seus valores (princípios)?

2.1 Introdução

Na Unidade 1, estudamos os principais conceitos e ideias relacionados à estratégia e à gestão estratégica das organizações. Ilustramos as discussões com o exemplo da Super Beer Ltda., está lembrado? Esta empresa-modelo será retomada nesta Unidade, quando nos aprofundarmos em duas importantes etapas de qualquer processo de gestão estratégica: o diagnóstico estratégico (ou ambiental) e a formulação dos direcionadores estratégicos.

De forma detalhada, compreenderemos as características dos ambientes interno e externo às organizações, e aprenderemos algumas técnicas para o levantamento das variáveis desse diagnóstico. Em um segundo momento, trataremos de missão, visão e valores, ideias que configuram a base de toda gestão estratégica. Tudo pronto? Então, vamos começar!

2.2 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico constitui a primeira das “grandes etapas” de um processo de planejamento estratégico e é ferramenta essencial para a prática de uma gestão estratégica.

Realizar um diagnóstico estratégico significa compreender a real situação de uma organização em dado momento, o que permite aos gestores a correção e aprimoramento da situação presente e também a previsão de possíveis ações futuras. É por meio de um diagnóstico estratégico que uma organização realiza uma cuidadosa **análise ambiental** e, por consequência, levanta uma série de variáveis internas e externas para posteriormente analisá-las de forma crítica.

Antes de explicarmos em mais detalhes do que trata a análise ambiental, vamos relembrar (ou então passar a conhecer) a Teoria dos Sistemas a seguir.



DESTAQUE

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) tornou-se conhecida por meio dos estudos de Ludwig von Bertalanffy, um biólogo alemão. Este autor não concordava com a divisão rígida do mundo em áreas do conhecimento como Biologia, Sociologia, Psicologia, e aí por diante. Ele argumentava que, na natureza, não havia essa divisão “tão clara”.

Assim, a TGS defende que os fenômenos no mundo são interconectados e interdependentes. Ou seja, o que acontece em uma ponta, influencia na outra. Tudo está conectado! Com a TGS emerge o conceito de “sistema aberto”, o que é perfeitamente aplicável à uma organização empresarial e bastante útil para pensarmos e praticarmos a gestão estratégica.

Ao entendermos uma empresa como um sistema que influencia o seu meio ambiente e recebe influência dele, temos já a base conceitual para pensarmos melhor a análise ambiental. Essa lógica proposta pela TGS repercutiu bastante dentro da teoria organizacional, sendo hoje assunto obrigatório em disciplinas como Teoria Geral das Organizações, por exemplo.

Assim, vamos tentar enxergar a empresa como um sistema dentro de outros sistemas (sendo um deles o seu ambiente), e pensar que tanto empresa quanto o seu meio estão muito mais interligados do que podemos facilmente perceber. Há, nessa lógica, grande semelhança entre uma organização empresarial e um sistema biológico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Maximiano (2012) e Silva (2013).

Com base nas informações do destaque anterior, vamos tentar exemplificar um sistema aberto com um típico aeroporto em pleno funcionamento. Observe a próxima figura e reflita: quantos elementos **interconectados** e **interdependentes** estão atuando para o funcionamento de um aeroporto movimentado?

Figura 2.1 – O aeroporto como um sistema aberto.



Fonte: Aeroin (2019).

Um rápido *brainstorming* pode ser feito: para que um avião decole no horário planejado, a aeronave da viagem anterior precisa ter chegado em tempo hábil, o piloto e os comissários precisam estar lá vestidos e preparados, o combustível tem que ter sido reabastecido, a comida entregue, o check-in dos passageiros feito, as malas carregadas para dentro da aeronave, a limpeza do voo anterior concluída, a escada devidamente encaixada, e assim por diante. Todos esses itens citados também têm as suas próprias relações com outras variáveis, exemplificamos apenas um: a aeronave que será usada no voo precisa chegar primeiro de outro aeroporto, certo? Caso um outro sistema aberto (o aeroporto de onde esta aeronave saiu anteriormente) tenha tido algum problema que acarretou em atraso na sua operação, certamente esse atraso se refletirá aqui no aeroporto estudado. São muitos fatores que dependem uns dos outros para que dê tudo certo, não é mesmo?

**DESTAQUE**

O exemplo anterior foi elaborado apenas para “aquecermos as nossas turbinas” para o estudo do ambiente organizacional. É assim, afinal, o contexto no qual as empresas operam - dinâmico, complexo e, por vezes, incontrolável.

O exemplo acima foi elaborado apenas para “aquecermos as nossas turbinas” para o estudo do ambiente organizacional. É assim, afinal, o contexto no qual as empresas operam - dinâmico, complexo e por vezes incontrolável.

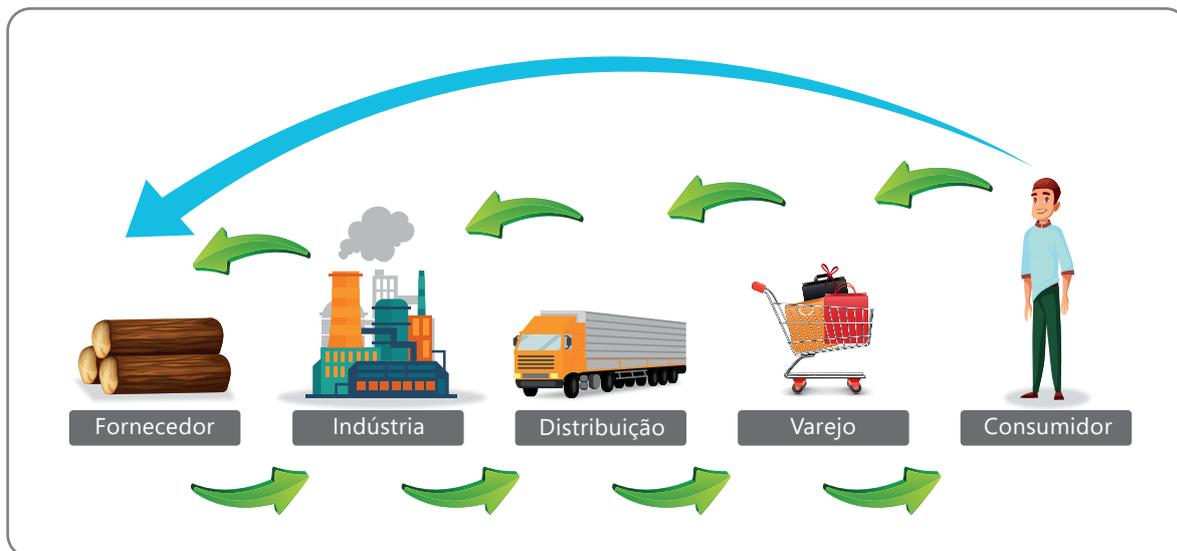
A análise do ambiente, portanto, consiste na identificação e monitoramento permanente das variáveis que afetam o desempenho da organização (CERTO; PETER, 2010). Executivos devem, assim, praticar esse **scanning ambiental** de forma frequente e comprometida.

**GLOSSÁRIO**

Scanning ambiental: é a coleta e a análise de informações sobre tendências ambientais relevantes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 57).

Trazendo esse exemplo do aeroporto para a realidade empresarial, podemos também pensar em uma típica cadeia de suprimentos, esboçada na figura a seguir. Repare como todas as etapas da cadeia estão interligadas e são interdependentes. Um exemplo: se a indústria atrasar a entrega de um pedido porque não recebeu matéria-prima do seu fornecedor, a distribuidora provavelmente atrasará sua entrega para o varejista. O consumidor final, por sua vez, não encontrará o produto na loja no momento em que deseja.

Figura 2.2 – Típica cadeia de suprimentos.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2022) com base em autor (2022).

A figura também nos sugere que as operações de uma empresa (seja ela indústria, comércio ou serviços), dependem de um complexo equilíbrio entre o seu **ambiente interno** e o seu **ambiente externo** (vide a próxima figura). Toda organização funciona em um contexto similar: há uma porção de recursos, atividades e processos internos que são considerados controláveis, enquanto o ambiente externo contém as variáveis tidas como incontroláveis.

Figura 2.3 – A organização e o seus ambientes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

**DESTAQUE**

Essa dinâmica retratada há pouco é a que agora conduzirá nosso estudo. Em um primeiro momento, vamos compreender em detalhes o ambiente externo às organizações, inclusive propondo uma subdivisão do mesmo para facilitar o seu entendimento. Mais adiante, trataremos do ambiente interno.

2.2.1 O Ambiente Externo às Organizações

O ambiente externo representa o conjunto de variáveis externas que têm o potencial de influenciar qualquer organização. Importante destacar que essas variáveis do ambiente externo são consideradas **incontroláveis**, pois acontecem independentemente da vontade da organização (OLIVEIRA, 2013).

E por que a análise do ambiente externo é tão importante dentro da gestão estratégica? Bem, ao menos por duas razões principais: em primeiro lugar, é no ambiente externo que a organização encontra a maioria dos seus insumos para produzir e entregar bens e serviços ao próprio ambiente externo (lembre-se da lógica do “sistema aberto”). Em segundo lugar (e possivelmente mais importante), é no ambiente externo que as empresas encontram **oportunidades** para crescerem e aprimorarem suas operações, porém também evidenciam **ameaças** das quais precisam se proteger.

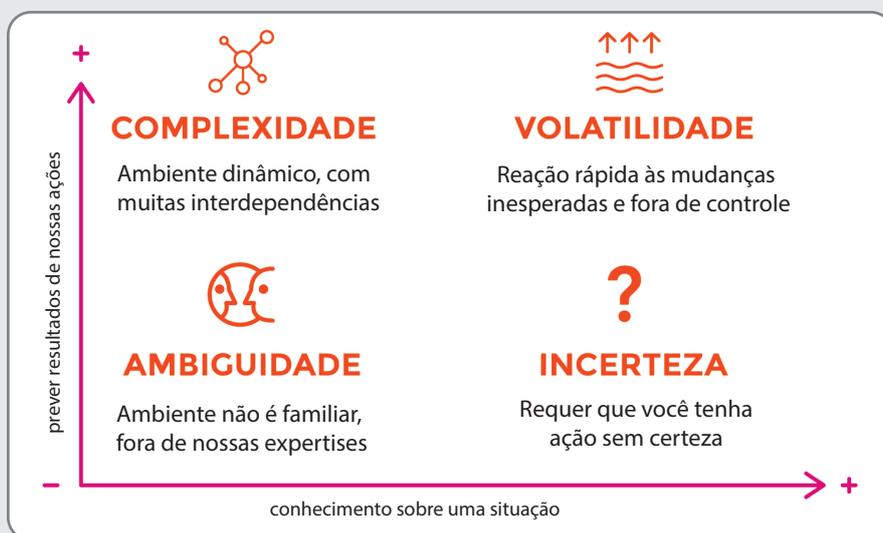


DESTAQUE

Será que o mundo é “VUCA”?

Você já ouviu falar no “**mundo VUCA**”? Trata-se de um acrônimo que, traduzido do inglês, significa Volatilidade, Incerteza (*Uncertainty*), Complexidade e Ambiguidade. Estes termos simbolizam uma forma de pensar a realidade e de encarar os fenômenos contemporâneos que, sabemos, se mostram cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Observe com atenção a imagem a seguir, que desdobra essas quatro dimensões, fornece exemplos e indica caminhos de ação para a gestão estratégica.

Figura 2.4 – VUCA.



Fonte: Adaptado de Bennett e Lemoine (2014, p. 1).

Em última análise, é também no ambiente externo que estão alocados os competidores e, por consequência, o efeito das ações estratégicas desses competidores (novos produtos, serviços inovadores, promoções, parcerias entre concorrentes, dentre outras). Por todos esses fatores citados é que um adequado monitoramento do ambiente externo é vital para qualquer empresa na contemporaneidade, especialmente porque este ambiente é cada vez mais instável e complexo.

De forma bem prática, realizar a análise do ambiente externo significa listar todos as oportunidades e ameaças que podem influenciar no presente e no futuro da organização, lembrando, é claro, do caráter incontrolável dessas variáveis. Aqui, para organizar melhor nosso estudo, propomos a divisão do ambiente externo em duas “camadas”, que chamaremos de **macroambiente** (a camada mais externa) e o **setor** (camada ainda do ambiente externo, porém um pouco mais próxima às organizações).

Figura 2.5 – O ambiente externo às organizações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Interpretando a figura anterior, entendemos que diversas organizações em competição formam um setor, ao passo em que o **macroambiente** (camada mais externa) exerce força sobre todos os setores, independente da atividade das empresas nele contidas.

Exemplificando: imagine um setor formado por todos os postos de gasolina de uma cidade, e outro setor formado por todas as indústrias de borracha da mesma cidade. Um evento notado no macroambiente deve ser estudado tanto pelos donos dos postos quanto pelos empresários das indústrias de borracha. Logo, a análise do macroambiente é mais ampla, mais geral, e permite a identificação de oportunidades e ameaças para setores dos mais diversos.

A próxima seção aborda em detalhes o macroambiente e traz uma técnica muito útil para analisarmos essa dimensão externa.

2.2.1.1 *O Macroambiente e a Técnica “PESTAL”*

Como já comentamos, o macroambiente é aquela camada mais exterior do ambiente externo e afeta os setores e as organizações de forma ampla. É nesta camada que encontramos uma série de acontecimentos e variáveis incontrolláveis que podem representar oportunidades e ameaças para qualquer empresa. É parte do processo de gestão estratégica uma cuidadosa análise deste macroambiente e, para que essa análise seja feita de forma completa e coerente, podemos contar com uma ferramenta bem simples, que daremos o nome de “PESTAL”.

A análise PESTAL nada mais é do que um “lembrete” aos gestores e estrategistas empresariais. Trata-se de um termo que representa as letras iniciais das variáveis *Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais*, as quais devem ser estudadas e analisadas cuidadosamente. Vamos examinar em que consiste cada uma dessas seis esferas e como elas podem representar oportunidades e/ou ameaças? Vamos começar pelo “P”, que representa as variáveis políticas.

1. Variáveis Políticas

A esfera política compreende, em essência, a atuação dos governos (municipal, estadual e federal) e de demais órgãos oficiais e seu impacto nas atividades da empresa. Alguns exemplos de fatores com os quais as organizações precisam estar atentas:

- Acordos internacionais de comércio;
- Tipo de governo e a estabilidade do mesmo;
- Políticas fiscais e de financiamento;
- Políticas de imigração e emigração.

A política de imigração é um bom exemplo vindo da esfera política do macroambiente, pois oferece diversas implicações para a vida das empresas. Percebemos que o Brasil atualmente tem recebido uma quantidade significativa de imigrantes haitianos, senegaleses e venezuelanos, que chegam em busca de uma vida melhor do que a sua realidade. Aos olhos das empresas, esses “novos brasileiros” agora poderiam representar um reforço na mão de obra disponível e também, claro, um novo mercado consumidor.

2. Variáveis Econômicas

O segmento econômico, em linhas gerais, engloba todas as variáveis econômicas que dizem respeito à atuação das organizações. Vamos pensar juntos em alguns exemplos que exigem constante monitoramento dos executivos?

- Inflação: índice atual, evolução e previsões;
- Produto Interno Bruto (PIB) e índices de atividade econômica;
- Comportamento das taxas de juros (como a taxa básica de juros do Brasil, a SELIC);
- Nível de emprego e renda da população;
- Taxas de câmbio e comportamento do Real (R\$) frente a outras moedas;
- Mercado de ações e índice Ibovespa.



SAIBA MAIS

Criado há mais de 50 anos, o índice Ibovespa é o principal índice do mercado de ações do Brasil. Para conhecer mais sobre esse índice e o mercado de ações, visite o site da B3 (<http://gg.gg/degd5>).

Para ilustrar o impacto de uma variável econômica nas operações de uma empresa, vamos retomar o caso da **Super Beer Ltda.**, aquela nossa indústria cervejeira utilizada como exemplo na Unidade 1. Digamos que a Super Beer costume comprar lúpulo para produção de suas cervejas diretamente da Alemanha, um dos maiores exportadores mundiais desse produto. Essas compras são sempre negociadas em dólar americano (USD), o que é bastante comum no comércio internacional. A Super Beer sabe que quanto mais valorizado estiver o dólar em um determinado momento, mais cara sairá essa compra do lúpulo importado, o que, por consequência, encarecerá o custo de produção da cerveja brasileira. Nesse contexto, é importante que a empresa elabore formas de se defender dessa incerteza. Ela poderia, por exemplo, desenvolver novos fornecedores em outros países, programar compras em maior quantidade, ou recorrer ao mercado interno.

Outro exemplo importante que afeta os planos estratégicos de muitas empresas: o comportamento das taxas de juros. Com a previsão de que as taxas se mantenham em baixa, empresas podem tomar empréstimos junto a seus bancos para investir em novos equipamentos para a sua produção, por exemplo.

3. Variáveis Sociais

As variáveis sociais dizem respeito a padrões, comportamentos e tendências notadas na esfera social. E aqui também há uma série de oportunidades e ameaças para as empresas. Destacam-se as tendências demográficas (envelhecimento da população, taxa de natalidade e multiculturalidade de uma cidade) e as tendências culturais (como a preocupação com a imagem e a estética - a “onda *fitness*”, o caráter mais ambientalmente responsável dos consumidores, a preferência por uma determinada cor do momento, dentre outras).

No caso da Super Beer, uma variável social importante a observar é a questão de um consumo cada vez mais responsável e atento por parte dos clientes. Há, sem dúvida, uma tendência de que os consumidores prestem cada vez mais atenção a questões sociais e ambientais que permeiam as suas compras. A Super Beer, atenta

a isso, poderia lançar um sistema simplificado de logística reversa, por meio do qual os consumidores retornariam vasilhames vazios e ganhariam descontos para novas compras. Assim, todos teriam a ganhar, inclusive a empresa que teria uma marca cada vez mais bem vista no mercado. Num outro cenário, a empresa poderia se valer da nova “onda *fitness*” e criar uma linha de cervejas com menos calorias e menor teor alcoólico, por exemplo.

4. Variáveis Tecnológicas

O segmento tecnológico corresponde ao aprimoramento de insumos, processos, produtos e serviços, frequentemente trazidos à sociedade pelas descobertas da Ciência. Como exemplo, podemos citar as inovações em TI (tecnologia da informação), automação industrial, robótica, o surgimento das “fábricas inteligentes”, *e-commerce*, dentre outras.

 **VÍDEO**



Quando falamos em variáveis e mudanças tecnológicas, estamos também inevitavelmente falando da chamada “Indústria 4.0”. Você está se preparando para esse novo cenário?

Assista ao vídeo “Indústria 4.0: Preparados para revolução?”, disponível no canal Deloitte Brasil. O link está aqui: <http://gg.gg/dege6>.

No caso da nossa empresa Super Beer, o surgimento de um novo aplicativo que aproxime a indústria do consumidor final poderia representar uma grande oportunidade para a empresa. Além disso, inovações em robótica e automação poderiam, claro, impulsionar a sua eficiência produtiva, elevando a sua posição competitiva.

 **VÍDEO**



PLAY 

Será que as inovações tecnológicas representam mesmo o fim de alguns empregos mais “tradicionais”?

Assista ao vídeo **“O fim do emprego: como a tecnologia diminui o n.º de vagas do mercado”**, disponível no canal Anderson Barbosa, e reflita sobre o tema. O link está aqui: <http://gg.gg/degeu>.

5. Variáveis Ambientais

Chegamos à letra “A” da nossa análise PESTAL, que diz respeito às variáveis ambientais com as quais toda organização se depara. O segmento ambiental engloba as condições físicas que fazem parte do contexto organizacional. Aqui costumamos incluir, por exemplo:

- Mudanças climáticas e o aquecimento global;
- Novas fontes de energia e reaproveitamento de água;
- Níveis de poluição e regulamentação acerca de emissão de gases poluidores;
- Restrição quanto ao uso de determinados produtos químicos;
- Desmatamento e questões relacionadas.

Uma empresa como a Super Beer poderia fazer uso de novas fontes de energia, como a solar. O volume de investimento para a produção deste tipo de energia tem se tornado menor ano após ano no nosso país, e, além de trazer economia de custos no longo prazo, também colabora para a melhora da imagem da empresa perante a sociedade.



SAIBA MAIS

Temas como **inteligência de mercado** e **inteligência competitiva** estão diretamente ligados à gestão estratégica e ao monitoramento do ambiente externo à organização. Aprofunde-se neste estudo a partir das seguintes leituras:

- **Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras**, de Daniel Estima de Carvalho, disponível em <http://gg.gg/x0xw1>;

- **Precisando tomar decisões? A Influência da Inteligência de Mercado e a Competitividade em Lojas de Confeções**, de Gabriela Cappellari e colegas, disponível em <http://gg.gg/x0xw6>.

6. Variáveis Legais

A esfera legal, de forma simplificada, compreende o impacto das decisões dos tribunais na atividade empresarial. Aqui, para ilustrar, podemos pensar, por exemplo:

- Nas leis trabalhistas;
- Nas leis de defesa da concorrência;
- No estatuto do consumidor;
- Nas leis de inclusão e antidiscriminação;
- Nos direitos de propriedade intelectual e de proteção de dados;
- Nas leis tributárias;
- Nas leis anticorrupção.

Uma empresa como a Super Beer, atenta à esfera legal, poderia fazer bom uso de uma nova lei tributária para readequar seu processo de recolhimento de impostos, ou mesmo garantir que sua marca e rótulos sejam devidamente patenteados, por exemplo.

Agora, por acaso você já percebeu que algumas variáveis são tanto políticas quanto econômicas? E que outras são, por exemplo, ambientais e legais ao mesmo tempo? Como a vida social é bastante complexa e interligada, muitas vezes não podemos separar as esferas tão claramente.

Por exemplo: o surgimento de um novo bloco econômico entre Brasil, Estados Unidos e China, a qual letra da análise PESTAL ele pertence? Trata-se, no mínimo, de um evento político (houve vontade política na criação do acordo) e também econômico (envolve o comércio internacional, tarifas e possibilita novas transações entre

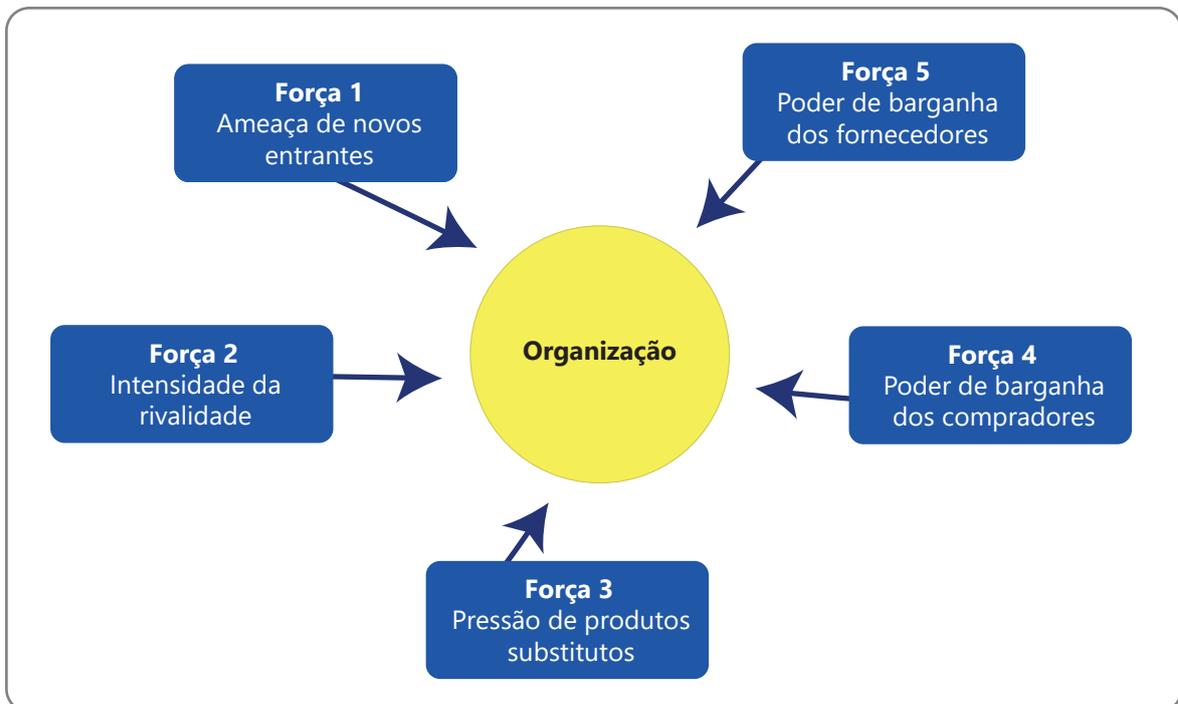
empresas). E o que dizer da recente pandemia da COVID-19? Trata-se, sem dúvida, de um fenômeno externo e incontornável à organização, e com repercussões claras na política, na economia, na sociedade, enfim. Então, mais importante do que classificar um evento “adequadamente”, é utilizar a análise PESTAL para não nos esquecermos de vasculhar ao menos todas essas seis esferas do macroambiente.

Agora que você já compreendeu a análise do macroambiente, vamos seguir abordando o ambiente externo, porém agora a sua camada um pouco mais interna, a qual já demos o nome de setor. A próxima seção trata da análise setorial e traz uma nova ferramenta, conhecida como as Cinco Forças de Porter.

2.2.1.2 O Ambiente Setorial e as Cinco Forças de Porter

Um setor consiste em várias organizações que competem entre si pela preferência dos mesmos consumidores. Para avaliarmos criticamente um determinado setor, podemos fazer uso de uma ferramenta conhecida como Cinco Forças de Porter (PORTER, 1999). Também chamada de “cinco forças setoriais”, trata-se de uma das ferramentas mais difundidas no mundo da gestão, e extremamente útil para a prática da gestão estratégica. A figura a seguir esboça a lógica das cinco forças competitivas.

Figura 2.6 – As Cinco Forças de Porter.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Porter (1999).

**DESTAQUE**

Um setor consiste em várias organizações que competem entre si pela preferência dos mesmos consumidores.

Conforme a recente figura sugere, a análise das **cinco forças** considera as interações entre os concorrentes de um setor, a adesão de eventuais novos participantes ao setor, os produtos e/ou serviços substitutos das ofertas disponíveis no setor, e o poder de barganha tanto de fornecedores quanto de compradores do setor em questão.

**DICA**

Guarde o nome de Michael Porter. Voltaremos a estudar uma outra importante proposição desse autor na nossa Unidade 3, quando falarmos de posicionamento competitivo.

As **cinco forças**, na verdade, constituem uma forma sistêmica e ampla de se olhar para um determinado setor e buscar respostas para questões como (WILLIAMS, 2016):

- Será que esse setor é um bom lugar para se investir?
- Será que há espaço para minha empresa crescer neste setor?
- Será que é possível operar com lucros nesse setor?

Passaremos agora a olhar com mais profundidade para cada uma das cinco forças, começando pela ameaça de novos entrantes:

a. A ameaça de novos entrantes

Operar dentro de um setor atrativo e rentável é o sonho de qualquer empresa, não é mesmo? Entretanto, um setor assim pode naturalmente atrair a atenção de negócios fora dele. Então, surge a definição de “**novos entrantes**”, que nada mais são do que potenciais novas empresas ou negócios que podem vir a participar do setor (ou seja, atualmente ainda não participam).

E qual o problema com os novos entrantes, já que, como estudamos, a competição é algo normal e, por vezes, até saudável? Acontece que os novos entrantes

tendem a reduzir o potencial de lucro de um setor, ao tornarem o nível de competição maior. Pensemos juntos: se um setor composto por cinco empresas receber dois novos entrantes, isso significa que agora sete negócios, ao invés de cinco, estão tentando atrair o mesmo grupo de clientes. Assim, os executivos precisam analisar constantemente qual a probabilidade de que um ou mais novo entrante passe a participar de seu setor como parte de seu esforço para entender o potencial de lucro que seu setor oferece.

E como afinal esses novos entrantes surgem? De várias maneiras. Alguns exemplos são:

- Empresas iniciantes criadas por empreendedores;
- Empresas estrangeiras que decidem investir em outro país;
- Empresas consolidadas que decidem atuar em outra cidade ou estado;
- Empresas fornecedoras que optam por entrar no negócio de seus clientes;
- Empresas “clientes” que optam por entrar no negócio de seus fornecedores.

Cada setor é único, mas alguns parâmetros nos ajudam a entender quão fácil ou quão difícil é para um novo entrante passar a participar de um setor. Com base em Barney e Hesterly (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2011), compreendemos que uma nova entrada é **menos provável** à medida em que:

- **Os concorrentes existentes desfrutarem de economias de escala:** dessa forma, os novos entrantes precisarão se esforçar muito para igualar os preços dos participantes tradicionais. Exemplo: é fácil criar uma empresa para competir por preço com as canetas da marca BIC?
- **O investimento para entrar no setor for muito alto:** nesse sentido, os novos concorrentes precisarão dispor de grande montante de recursos para ingressar. Por exemplo: quão fácil é entrar no setor de aviação civil com uma nova companhia aérea?
- **A diferenciação entre os concorrentes existentes for alta:** se as empresas existentes têm um grupo de clientes leais, fica mais difícil de entrar no setor. Exemplo: não é fácil entrar num setor de refrigerantes de cola no qual existe uma empresa como a Coca-Cola, certo?
- **Os produtos do setor forem patenteados:** quanto maior o número de patentes, mais difícil de entrar no setor. Exemplo: por anos, somente a Nespresso pôde comercializar cápsulas de café para suas máquinas. Com o fim da restrição, diversos novos competidores adentraram o mercado.

b. Rivalidade entre competidores existentes

Os concorrentes de um setor são organizações que ofertam produtos e/ou serviços que disputam a preferência dos consumidores, e essa disputa pode tornar a rivalidade intensa.

Entender a intensidade da rivalidade entre os concorrentes de um setor é importante porque nesta rivalidade pode residir a oportunidade de obtenção de lucros maiores, especialmente se a competição não se der por preço. Afinal, quando a concorrência é intensa, os preços que os concorrentes cobram tendem a diminuir, assim como suas margens de lucro.

Alguns quesitos ajudam os executivos a compreenderem a intensidade da rivalidade, como:

- **A demanda por produtos e/ou serviços no setor está estagnada:** neste caso, a falta de novos clientes obriga as empresas a competirem mais pelos clientes existentes. Exemplo: o setor de brinquedos “clássicos”, como jogos de tabuleiro.
- **Os concorrentes não são diferenciados uns dos outros:** isso faz com que a competição se dê com base no preço e não na diferenciação dos produtos/serviços. Exemplo: o mercado de papel A4.
- **As barreiras de saída do setor são altas:** barreiras de saída são aspectos que não permitem às empresas deixarem de atuar em um setor de forma rápida. Alguns exemplos de barreiras de saída: aspectos emocionais (empresa com trajetória familiar), eventual má publicidade associada a demissões em massa, existência de algum maquinário de altíssimo valor e de fim muito específico, dentre outras. Outro fator fundamental que influencia no nível de rivalidade é o número de competidores: afinal, quanto maior o número de concorrentes, claro, maior a intensidade desta segunda força da análise de Porter.

c. Pressão de produtos (e serviços) substitutos

Os estrategistas da organização precisam acompanhar de perto não apenas os movimentos da sua concorrência direta, mas também estarem atentos a ofertas de outros setores que podem acabar “roubando” os seus clientes. Nesse contexto, compreendemos “produtos substitutos” como produtos e/ou serviços ofertados em algum outro setor que podem satisfazer necessidades equivalentes dos consumidores do setor original. Por exemplo: em princípio, empresas de prestação de serviços em segurança patrimonial e fabricantes de porteiros eletrônicos e câmeras de vigilância não participam do mesmo setor. Há uma concorrência entre os prestadores de serviço e, de forma separada, entre as indústrias daqueles equipamentos eletrônicos, você não concorda? Ainda assim, os equipamentos de vigilância eletrônica podem muito bem proteger um condomínio, por exemplo, “invadindo” o setor original dos profissionais vigias.

Outro exemplo pode ser traçado com base na cervejaria Super Beer. Em teoria, o setor é formado pela Super Beer e por outras cervejarias que disputam os mesmos clientes. Produtos como vinhos ou espumantes, por exemplo, pertencem a outro setor, mas podem suprir as necessidades dos clientes das cervejarias também.



DESTAQUE

Não confunda “produtos substitutos” com produtos concorrentes dentro de um determinado setor. Os produtos substitutos pertencem originalmente a um outro setor e também podem satisfazer os consumidores do setor analisado.

A verdade é que a ameaça desses substitutos será superior quanto maior for a eficácia dos mesmos no atendimento às necessidades e desejos dos clientes de um setor. Além disso, os produtos (ou serviços) substitutos podem estabelecer um “teto” de preço. Um outro exemplo nesse sentido: o setor de salas de cinemas tem como serviço substituto o *streaming* Netflix. As salas de cinema sabem que a Netflix tem “roubado” muitos de seus consumidores, e precisam cuidar de sua política de preços para não afastar ainda mais os potenciais clientes. Nesse sentido, um setor que não enfrenta ameaça de substitutos é um setor favorável e com tendência à alta lucratividade.

d. Poder de barganha dos compradores

Imagine a seguinte situação: você, cliente de uma grande e sortida rede de supermercados, decide comprar cinco pacotes de um café bem especial em uma das lojas da rede. Você se dirige até o caixa e questiona se há algum desconto por você estar comprando os cinco pacotes de uma vez, quando o colaborador do caixa responde que não. Acontece que você não tem poder de barganha frente ao grande supermercado, certo? Por outro lado, a grande rede, ao adquirir milhares de caixas de café de uma pequena indústria, provavelmente consegue pressioná-la e obter melhores preços e prazos de pagamento.

O poder de barganha relativo entre os concorrentes de um setor e seus compradores ajuda a moldar o potencial de lucro do setor. Se os compradores têm maior poder sobre os concorrentes do que os concorrentes têm sobre os compradores, os concorrentes podem ser forçados a baixar os seus preços ao longo do tempo. Isso enfraquece as margens de lucro dos concorrentes e configura ainda mais desafios para a gestão.

Os compradores tendem a ter maior poder de barganha em situações, tais como:

- **Há poucos compradores em comparação com o número de empresas fornecedoras.** Exemplo: competição entre as farmácias no centro de uma cidade brasileira.
- **Os produtos e/ou serviços do setor são padronizados ou pouco diferenciados.** Exemplo: setor de fornecimento de areia.
- **O produto e/ou serviço adquirido é de pouca importância para o comprador.** Exemplo: compra de canudinhos de plástico pela nossa Super Beer Ltda.
- **Os compradores têm a capacidade de se tornarem novos entrantes no próprio setor de fornecimento, fazendo uso de uma estratégia chamada de integração vertical regressiva - a ser estudada mais adiante.** Exemplo: a Super Beer passar a produzir internamente seus rótulos e embalagens, ao invés de comprar esses insumos de fornecedores diversos. Se a empresa tem essa oportunidade, pode deixar isso claro aos fornecedores e, assim, ter mais barganha.

e. Poder de barganha dos fornecedores

A lógica por trás desta quinta força é idêntica àquela apresentada na seção anterior, quando falamos do poder de barganha dos compradores. Claro, só que ela se dá no sentido inverso. Assim, podemos afirmar que quanto:

- Menores forem os volumes de compra por parte dos compradores;
- Maior for a diferenciação dos produtos / serviços oferecidos no setor;
- Maior for a importância dos insumos para a atividade do comprador;
- Menor for a possibilidade de que o comprador se torne o seu próprio fornecedor, **maior** é o poder de barganha dos fornecedores em uma determinada relação de negociação com os compradores.



DESTAQUE

Nesse sentido, agora fica mais fácil entender que se os fornecedores têm maior poder sobre os compradores do que os compradores têm sobre os fornecedores, os fornecedores podem aumentar os seus preços ao longo do tempo.

Agora que já estudamos as cinco forças isoladamente, vamos tentar compreender as contribuições desse modelo como um todo? Em síntese, a ferramenta como um todo busca avaliar se um determinado setor é atrativo ou não. Assim, dentro da análise, cada uma das cinco forças pode ter baixa, média ou alta intensidade. Logo, concluímos que:

- Se nenhuma das cinco forças estiver “alta” (ou seja, estiverem “fracas”, não forem de fato uma ameaça significativa), então o potencial de lucro no setor é muito grande.
- Se todas as forças estiverem com alta intensidade (ou seja, estiverem de fato exercendo pressão contra as operações das empresas no setor), então o potencial de lucro neste setor é muito baixo.

A grande maioria dos setores, no entanto, situam-se no meio desses dois extremos. Isso poderia significar, por exemplo, que um setor em dado momento tem três forças desfavoráveis e duas favoráveis. Uma vez que os executivos compreendem quanto potencial do lucro existe em um setor, podem então decidir que movimentos estratégicos adotar para conduzir a empresa ao sucesso. Se a situação e as previsões para o setor parecerem muito desfavoráveis, um possível movimento é justamente deixar de participar do setor.



REFLETINDO

Ainda que a análise das cinco forças seja muito útil dentro da gestão estratégica, ela apresenta algumas limitações. Ela, por exemplo, não admite a possibilidade de cooperação e relações do tipo ganha-ganha, e sim promove que uma empresa somente ganha quando a outra perde. Será que é isso mesmo que acontece nas dinâmicas de mercado?



DESTAQUE

Agora que já compreendemos a diferença entre as duas camadas do ambiente externo, é importante traçarmos uma distinção: as variáveis do macroambiente (políticas, econômicas etc.) impactam os setores como um todo. Por exemplo: uma mudança no comportamento dos consumidores (variável social), impactará não apenas a “empresa A”, mas também as empresas “B”, “C”, “D”, enfim, todas aquelas empresas que estão em competição em um determinado setor (setor têxtil, setor calçadista etc). Tal entendimento é importante na hora de elencarmos possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A análise das **cinco forças** completa a nossa análise do ambiente externo (a soma do macroambiente com o ambiente setorial). A partir de agora, passaremos a estudar o ambiente interno das organizações.

2.2.2 O Ambiente Interno das Organizações

Vimos anteriormente que o ambiente externo às organizações contém todas aquelas variáveis incontroláveis e que representam oportunidades e ameaças, dependendo do contexto e, claro, das iniciativas organizacionais. O ambiente interno, por sua vez, contém **variáveis controláveis**, que, na verdade, são todo e qualquer recurso, atividade e processo organizacional que depende diretamente da própria organização e que pode configurar uma **força** ou uma **fraqueza**. Para resumir essas ideias, é apresentada a figura a seguir.

Figura 2.7 – O ambiente organizacional e suas variáveis.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Todas as organizações têm pontos fortes e fracos, e estes elementos sempre estão localizados no ambiente interno das empresas. Antes de prosseguirmos, vamos definir o que são forças e fraquezas.

**DESTAQUE**

Forças são vantagens internas da organização em relação às concorrentes.

Fraquezas são desvantagens internas da organização em relação às concorrentes.

As forças e fraquezas (também chamadas, respectivamente, de “pontos fortes” e “pontos fracos”), são sempre identificados no contexto de sua situação relativa àquela das variáveis dos outros concorrentes do setor. Ou seja, os pontos fortes e fracos nunca se dão de forma absoluta, mas **sempre relativa**. Por exemplo: uma empresa que comercializa calçados está muito bem localizada no centro de uma cidade, mas isso só poderá configurar uma força da empresa se os outros competidores estiverem mais “mal-localizados”. Neste caso, se outra loja concorrente também estiver na mesma quadra no centro da cidade, nenhuma das duas empresas pode contar com este ponto forte dentro da sua análise estratégica.

Além da questão da localização citada acima, há outros fatores que podem ser considerados pontos fortes e fracos, e eles normalmente estão vinculados a alguma subárea de uma organização, como infraestrutura, finanças, gestão e recursos humanos, equipamentos e tecnologia, compras e aquisição, logística interna e operações, e *marketing* e vendas. O quadro a seguir lista essas subáreas organizacionais e uma série de exemplos de possíveis pontos fortes e fracos.

Quadro 2.1 – Exemplos de pontos fortes e fracos da organização.

SUBÁREA ORGANIZACIONAL	EXEMPLOS DE POTENCIAIS FORÇAS OU FRAQUEZAS
<p style="text-align: center;">INFRAESTRUTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localização; • Certificações internacionais ou nacionais; • Imagem da organização no mercado; • Impacto socioambiental do negócio; • Relação com a comunidade; • Relação com instituições governamentais.
<p style="text-align: center;">FINANÇAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade; • Solidez financeira; • Capacidade de endividamento; • Custo das áreas de apoio.

(Continua)

SUBÁREA ORGANIZACIONAL	EXEMPLOS DE POTENCIAIS FORÇAS OU FRAQUEZAS
GESTÃO E RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência dos gestores; • Clima organizacional; • Nível de integração das áreas da empresa; • Índice de absenteísmo; • Índice de rotatividade; • Treinamentos promovidos pela empresa; • Políticas de remuneração e benefícios; • Conhecimento das lideranças em relação às suas atividades.
EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização tecnológica dos equipamentos; • Processos de Gestão da Inovação; • Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento; • Número de produtos patenteados; • Qualidade dos sistemas de informação.
COMPRAS E AQUISIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de matéria-prima; • Localização geográfica dos fornecedores; • Parcerias com fornecedores; • Uso de insumos inovadores.
LOGÍSTICA INTERNA E OPERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência produtiva; • Tempo médio para atendimento (lead time); • Conhecimento para produção do produto; • Tempo de resposta ao mercado; • Custo logístico.
MARKETING E VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos/serviços; • Inovação dos produtos/serviços; • Preço dos produtos/serviços; • Fatia de mercado (<i>market share</i>) dos principais produtos; • Potencial de influência da empresa no mercado consumidor; • Habilidade dos vendedores externos; • Meios e formas de divulgação; • Localização geográfica do consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Agora, como que na prática uma empresa pode elencar e analisar todos os seus pontos fortes e fracos? Na realidade, o processo de realização de uma **auditoria interna** segue de perto aquele da análise externa. Diretores, gerentes e colaboradores representativos de todas as áreas da organização precisam estar envolvidos no levantamento dos pontos fortes e fracos.

Em comparação com a auditoria externa, a auditoria interna proporciona mais oportunidades para os participantes compreenderem como as suas tarefas,

departamentos e atividades se relacionam e contribuem para o sucesso da empresa, o que faz, de quebra, com que eles desempenhem melhor as suas tarefas uma vez cientes de como seu trabalho afeta outras áreas e atividades da organização.

A auditoria interna pode ser conduzida de diferentes maneiras, e tanto por um consultor externo quanto por alguns membros da própria organização. Em termos de técnicas de coleta de dados para a identificação e análise das variáveis internas, destacam-se a realização de **benchmarking** com a concorrência, a aplicação de entrevistas individuais ou em grupos com gestores e colaboradores, o uso de questionários (tanto online quanto presencialmente), as reuniões de *brainstorming*, a disponibilização de caixas de sugestões anônimas, a avaliação de desempenho individual, dentre outras metodologias.



GLOSSÁRIO

Benchmarking: é o processo contínuo de comparar as estratégias, os produtos e os processos de uma organização com os das organizações melhores da classe (SILVA, 2013, p. 442).

Uma vez que todas as oportunidades e ameaças (ambiente externo) e as forças e fraquezas (ambiente interno) estiverem devidamente listadas, a empresa agora está apta a analisar criticamente os cruzamentos entre esses tópicos e passar a revisar o seu posicionamento estratégico e suas ações estratégicas de modo amplo. Mas isso é assunto para a nossa próxima Unidade, quando trataremos da Matriz de Análise Estratégica (SWOT) e da formulação de estratégias, tanto a nível de posicionamento quanto a nível corporativo. Antes disso, vamos tratar de mais um importante tópico ainda nesta Unidade 2 - a elaboração dos direcionadores estratégicos.

2.3 Direcionadores Estratégicos

A definição (ou redefinição) dos direcionadores estratégicos representam uma etapa de “autoconhecimento organizacional”. Nesta etapa, os responsáveis pela estratégia da organização questionam, por exemplo:

- O que nós fazemos?
- Qual é o nosso propósito?
- Onde estamos?
- Como chegamos até aqui?
- Para onde queremos ir?

Repare que mencionamos acima, entre parênteses, o termo “redefinição”. Será que a empresa redefine os seus negócios ao longo do tempo? Sem dúvida. E isso se deve ao fato de que as coisas simplesmente mudam, ainda mais na contemporaneidade. Assim, executivos conscientes sabem que de tempos em tempos precisam rever se a empresa ainda está fazendo aquilo que propôs a fazer, e se está de fato indo aonde se propôs ir.

Em termos mais conceituais, esta etapa compreende a formulação (ou, claro, a revisão) das declarações de missão, visão e valores de uma organização. Essas declarações são muitas vezes exibidas em quadros ou banners pelas instalações da instituição, ou então fazem parte de alguns documentos internos e do *site* da empresa na internet. Mais do que serem expostos, estas declarações precisam ser vividas e constantemente retomadas com todos os membros da equipe.

2.3.1 Missão

De forma simplificada, podemos entender que a missão é a **razão de ser** de uma organização. Também conhecida como declaração de **propósito**, a declaração de missão, portanto, comunica aos **stakeholders** o porquê da existência daquela organização. Sob outra ótica, entendemos que a missão consiste em tudo aquilo que a empresa entrega ao seu mercado, sejam produtos ou serviços, no sentido de conectar os clientes ao seu negócio e ser reconhecida por isso. Além disso, por meio da declaração de missão, todas as pessoas dentro de uma organização compreendem os reais motivos de lá estarem.



GLOSSÁRIO

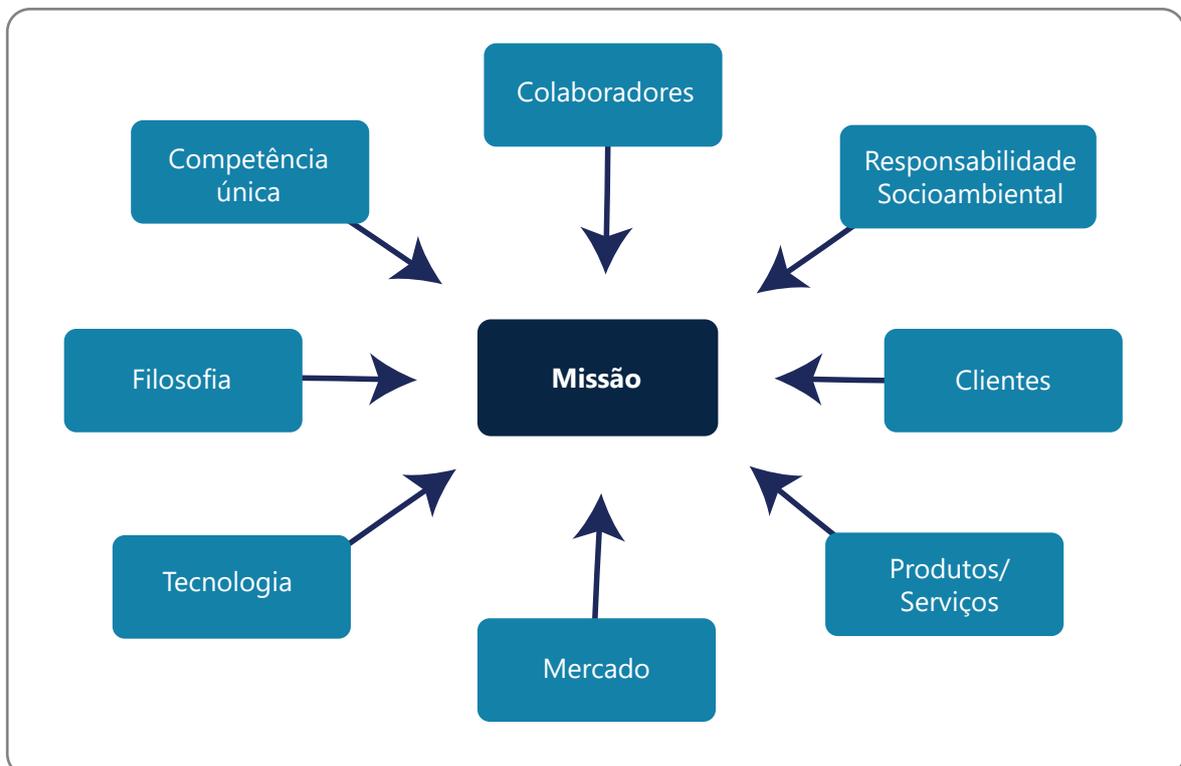
Stakeholder: indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma empresa ou pode influenciá-las. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 80).

Na prática, a formulação de uma missão organizacional traz diversas vantagens. Aqui elencamos as seguintes:

- A missão motiva os colaboradores que se identificam com os propósitos e finalidades da organização;
- A missão ajuda a organização a concentrar esforços e recursos na direção de seus propósitos, ou seja, ajuda a empresa a “ter foco”;
- A missão, quando vivida efetivamente, tende a promover um aumento de produtividade.

As declarações de missão podem variar muito em termos de conteúdo e especificidade. Ainda assim, alguns componentes normalmente são levados em conta. A figura a seguir exhibe os principais componentes de uma declaração de missão.

Figura 2.8 – Principais componentes de uma missão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022), com base em Certo e Peter (2010),

Barney e Hesterly (2011) e Oliveira (2013).

Claro, nem todas as declarações exibem todos os componentes de forma simultânea. Ainda assim, desdobramos abaixo de forma bem direta os componentes mencionados na figura anterior.

- **Clientes:** quem são (ou serão) os clientes da empresa?
- **Produtos/serviços:** quais são os principais produtos/serviços que a empresa oferece?
- **Mercado:** onde a empresa compete ou pretende competir?
- **Tecnologia:** a empresa está tecnologicamente atualizada?
- **Filosofia:** quais são as crenças e valores que orientam a empresa?
- **Competência única:** o que é aquilo que só a empresa faz bem?
- **Profissionais:** os trabalhadores são importantes e valorizados pela empresa?
- **Responsabilidade socioambiental:** a empresa se preocupa com o meio-ambiente e com a comunidade onde está inserida?

Para ilustrar, vamos juntos elaborar a declaração de missão da cervejaria Super Beer? Levando em conta alguns dos componentes da figura anterior, esta declaração poderia ser escrita da seguinte forma:



DESTAQUE

Produzir e comercializar cervejas de alta qualidade e sabores inovadores que agradem os consumidores mais exigentes da região sul do Brasil, valorizando as pessoas e respeitando o meio ambiente.

Desdobrando o exemplo anterior, repare que vários componentes foram utilizados:

- **Clientes:** aqueles bem exigentes.
- **Produtos/serviços:** cervejas de alta qualidade.
- **Mercado:** região sul do Brasil.
- **Competência única:** sabores inovadores.
- **Profissionais:** pessoas valorizadas.
- **Responsabilidade socioambiental:** respeito ao meio ambiente.

2.3.2 Visão

A declaração de visão identifica a imagem que a organização tem do seu próprio futuro. Dessa forma, a visão organizacional funciona como uma espécie de bússola, pois mostra a direção que a organização quer seguir. Visão é, em outras palavras, “a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional” (ANDRADE, 2012, p. 32).

Nesse sentido, entendemos que uma declaração de visão bem formulada é aquela que segue alguns preceitos, como:

- Motivar e inspirar quem a lê;
- Ser coerente e alcançável em determinado período de tempo;
- Ser escrita de forma clara e simples;
- Ser desafiadora e, portanto, estar fora da “zona de conforto”;
- Ser curta - de preferência, uma frase.

Dentro do nosso exercício de definir os direcionadores estratégicos da Super Beer, vamos agora estabelecer uma visão para a empresa? Lembre-se que esta fictícia organização está “pensando grande” e quer modernizar a sua gestão para acompanhar as tendências de mercado, e agora concentrar sua produção em cervejas mais especiais. Assim, segue uma possível declaração de visão para a Super Beer:



DESTAQUE

Ser a cervejaria de maior crescimento econômico da região sul do Brasil até 2023, e reconhecida por seus clientes e pelo mercado como uma fornecedora de cervejas de excelente qualidade e caráter inovador.

Repare que a visão acima apresenta tendência de motivar as equipes que participarão desse crescimento, é sim viável e tangível, está elaborada em apenas uma frase direta e clara, e tem um caráter desafiador, que permite inspirar diretores e profissionais no atingimento do que está proposto.

Como você pode ter percebido, tanto missão quanto visão podem, dentro de suas declarações, já adiantar alguns valores da empresa (tal como a Super Beer já

antecipou que preza pela valorização das pessoas, respeito ao meio-ambiente, inovação e qualidade, por exemplo). A partir de agora, tratamos da importância desses valores para o processo estratégico em maior detalhe.

2.3.3 Valores

A declaração dos valores de uma organização (por vezes também chamados de princípios ou crenças), lista os elementos nos quais a organização acredita. Esses são os componentes que posteriormente guiarão o comportamento de todos os participantes daquela organização na condução de sua rotina e de seus objetivos futuros. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90), esta “ideologia organizacional” é importante porque embasa as atividades organizacionais e orienta políticas e processos.



REFLETINDO

Quais valores você, como indivíduo, possui?

Além disso, os valores auxiliam no recrutamento e na seleção de pessoas e tendem a promover um maior nível de comprometimento. Para ilustrar, a figura a seguir traz uma série de valores comumente declarados pelas organizações.

Figura 2.9 – Valores organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Freepik (2019).

**DESTAQUE**

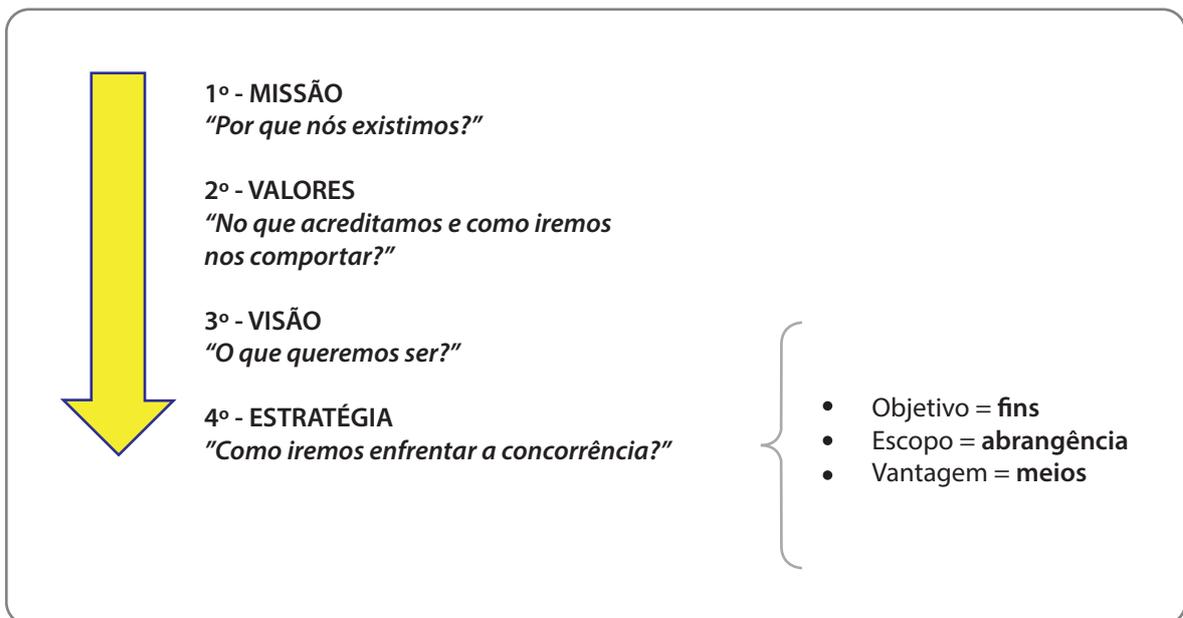
Quais valores você escolheria para embasar a atuação da Super Beer Ltda?

Nesta mesma perspectiva, os três direcionadores estratégicos estudados, tomados em conjunto, buscam não só estabelecer um senso de **sinergia positiva** entre todos os participantes da organização, mas também estabelecer uma base para a gestão estratégica como um todo, como se constituíssem a base de uma pirâmide. A partir dessas declarações é que serão elaboradas as estratégias e o posicionamento competitivo do negócio. Neste sentido, Collis e Rukstad (2008), propõe uma hierarquia dos direcionadores organizacionais, exibida agora na figura a seguir.

**GLOSSÁRIO**

Sinergia positiva: ação coordenada entre vários elementos que compõem um sistema, de tal modo que a soma das partes é maior que o efeito obtido, isoladamente, através de cada elemento (OLIVEIRA, 2013, p. 335).

Figura 2.10 - Hierarquia dos direcionadores da organização.



Fonte: Adaptado de Collis e Rukstad (2008).

A partir da Figura 2.10, sugere-se que a declaração de missão é a “luz orientadora” mais elevada (e a mais “ampla”) da empresa. À medida em que descemos nesta hierarquia, as declarações tornam-se mais específicas e práticas. Desse modo, é importante que a estratégia seja algo único, exclusivo, ou seja: nenhuma outra empresa deverá ter a mesma. É a estratégia, portanto, que define a vantagem competitiva do negócio (COLLIS; RUKSTAD, 2008).



REFLETINDO

Será que executivos e colaboradores sabem dizer qual é a estratégia da empresa em apenas uma frase?

Ao nos encaminharmos para o final desta Unidade, podemos retomar a Teoria Geral dos Sistemas, abordada lá no início. Reflita sobre como os fenômenos da vida em sociedade estão interconectados e são interdependentes. Questões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais, bem como as dinâmicas do setor e da concorrência parecem estarem todas muito conectadas, não é mesmo? Em paralelo, todas essas variáveis também têm impacto no ambiente interno da empresa e, sem dúvida, na definição de seus direcionadores estratégicos. Não ignore a ideia da organização como um sistema aberto: esse pensamento é fundamental para a condução de uma sólida e atenta gestão estratégica.

Síntese da Unidade

Assim encerramos a Unidade 2, que abordou temas, conceitos e ferramentas importantes para a Gestão Estratégica. Nesta Unidade, você aprendeu que:

- As organizações podem ser vistas como “sistemas abertos”, pois interagem constantemente com o seu meio, o influenciam e são influenciadas por ele;
- O diagnóstico estratégico, primeira das importantes etapas da gestão estratégica, propõe uma reflexão para que a organização se autoconheça e entenda também o que está acontecendo no mundo externo;
- O contexto no qual as organizações compreendem o ambiente interno (variáveis controláveis) e ambiente externo (variáveis incontroláveis) é de suma importância. O ambiente externo, por sua vez, foi dividido em macroambiente e setor;
- No macroambiente encontramos seis esferas que contém variáveis que podem impactar a empresa de alguma forma. Estudamos essas variáveis em grupos, de acordo com o que é proposto na análise PESTAL;
- O setor pode ser estudado e analisado criticamente com a teoria das cinco forças competitivas de Michael Porter;
- Após realizarmos cuidadosamente as análises interna e externa, estamos aptos a elencar uma série de tópicos que constituem forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças para a organização;
- Os direcionadores estratégicos compreendem a missão, a visão e os valores. Estas declarações devem ser elaboradas com cuidado e com a participação de diversos representantes da organização. Eles servem, em última análise, para alinhar ações, motivar e criar sinergia entre os participantes da instituição.

Bibliografia

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BENNETT, N.; LEMOINE, J. G. *What VUCA Really Means for You*. **Harvard Business Review**, Jan-Fev 2014. Disponível em: <http://gg.gg/x0yeb>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLIS; D. J.; RUKSTAD, M. G. *Can you say what your strategy is?* **Harvard Business Review**. Abril 2008.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. dos. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

WILLIAMS, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.



Formulação de Estratégias e Posicionamento Estratégico

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Compreender o processo e as principais ferramentas de formulação de estratégias organizacionais, destacando a necessidade da adoção de um posicionamento adequado frente à concorrência.

Objetivos Específicos

- Articular o processo de formulação de estratégias organizacionais a partir da análise ambiental realizada;
- Diferenciar as estratégias de posicionamento das estratégias corporativas, elencando suas principais virtudes e limitações;
- Conhecer o modelo de análise da Estratégia do Oceano Azul como forma alternativa de formulação estratégica.

Questões Contextuais

- Como as empresas e os seus executivos formulam estratégias?
- Quais são as iniciativas estratégicas “típicas” que uma empresa pode adotar?
- O que deve ser levado em conta na hora de escolher a melhor estratégia?
- Como os gestores podem posicionar seus negócios frente à concorrência?
- Como as empresas podem buscar o crescimento?
- Quais são as opções que uma empresa tem quando não é possível buscar o crescimento?
- Como classificar e organizar as diferentes unidades de negócio de uma corporação?
- Como as empresas podem tornar a concorrência irrelevante?

3.1 Introdução: a Formulação de Estratégias

Na Unidade 2, direcionamos nosso estudo para o contexto que envolve toda e qualquer organização, tanto em termos de aspectos internos quanto de aspectos externos. Comprendemos, assim, a importância da realização de um diagnóstico estratégico, etapa crucial para qualquer gestor que pratica uma gestão estratégica.

Uma vez que o diagnóstico estratégico tenha sido adequadamente realizado, chega a hora de definir quais serão os caminhos que guiarão as atividades organizacionais no futuro. Em outras palavras, estamos falando da **formulação das estratégias**, tema que pauta a nossa terceira Unidade.

Formular estratégias significa “determinar caminhos adequados para se alcançar objetivos” (CERTO; PETER, 2010, p. 76). É uma atividade organizacional que faz parte do amplo processo de gestão estratégica, e exige criatividade, flexibilidade, uma sólida base de conhecimentos prévios e, claro, a capacidade de tomar decisões difíceis (OLIVEIRA, 2013). Em última análise, as empresas formulam estratégias para lidar melhor com a concorrência.

Ao longo das próximas páginas, apresentamos diversas possibilidades estratégicas e ferramentas práticas à disposição das empresas e de seus gestores, seja para se posicionar frente aos seus concorrentes, direcionar recursos internos, buscar crescimento futuro ou até mesmo garantir a sobrevivência do negócio. Vale lembrar que todos eles são complementares e não excludentes, ou seja, são muitas vezes utilizados de forma simultânea dentro da gestão estratégica.

Em um primeiro momento, abordaremos a chamada Matriz SWOT e seu desdobramento em uma **matriz de análise estratégica (Seção 3.2)**, técnica que permite a elaboração de movimentos estratégicos customizados à realidade ambiental de cada organização. Em seguida, trataremos de **posicionamento estratégico (Seção 3.3)**, aqui compreendido como o esforço da empresa para definir a maneira mais adequada de “encarar” os concorrentes diretos. Na sequência, conheceremos as **estratégias corporativas (Seção 3.4)**, também chamadas de estratégias de grande abrangência, que respondem por decisões difíceis e amplas - como a aquisição de uma empresa por outra. A **Seção 3.5** apresenta a “**estratégia de portfólio**” com base na chamada Matriz BCG, enquanto a **Seção 3.6** discute um modelo contemporâneo bem interessante que leva o nome de **Estratégia do Oceano Azul**. Iniciaremos, portanto, pela matriz de análise estratégica.

3.2 Análise SWOT e a Matriz de Análise Estratégica

Você deve recordar que na Unidade 2 abordamos em detalhe o levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que fazem parte do contexto organizacional, certo? Agora, apresentamos uma ferramenta muito difundida no mundo da gestão, e que consolida todas essas variáveis levantadas, facilitando sua análise. Trata-se da **Matriz SWOT** (ou matriz “FOFA”), que recebe este nome porque representa os termos do Inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2011) comentam que uma análise **SWOT** bem realizada proporciona uma base sólida para a formulação de estratégias alinhadas com os recursos da organização e com o seu ambiente externo. Representamos, agora, uma Matriz SWOT simplificada na figura a seguir.

Figura 3.1 – Matriz SWOT.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Andersen (2014), Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2011) e Andrade (2012).

Repare que a matriz representada na figura de certa forma “organiza” as variáveis levantadas anteriormente, e nos permite contemplá-las em conjunto. Entretanto, mais do que visualizar e refletir sobre as variáveis listadas, podemos realizar um **cruzamento** entre elas e assim buscar novos entendimentos e gerar novas ideias, o que nos possibilita, por consequência, elaborar ações estratégicas bastante práticas. Para a realização desses cruzamentos, podemos produzir uma **matriz de análise estratégica**, agora representada no quadro a seguir.

Quadro 3.1 – Matriz de Análise Estratégica.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	[1] Há forças que permitem o aproveitamento das oportunidades?	[2] Há fraquezas que impedem o aproveitamento de oportunidades?
AMEAÇAS	[3] Há forças que protegem a empresa das ameaças?	[4] Há fraquezas que amplificam as ameaças?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observe que os cruzamentos propostos entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças resultam em quatro quadrantes, e que cada um deles contém uma questão para reflexão. Vamos agora desdobrar essas ideias e exemplificar todas elas com base na empresa **Super Beer**, aquela que utilizamos nas unidades anteriores.

Quadrante [1] - Forças x Oportunidades: aqui, a reflexão a ser feita é: “*será que as forças da empresa permitem a ela aproveitar as oportunidades identificadas?*” E, na prática, “*qual força se relaciona diretamente com qual das oportunidades?*”.

Exemplo da Super Beer: a força “*localização privilegiada*” permite aproveitar a oportunidade “*ampliar distribuição para cidades vizinhas*”.

Quadrante [2] - Fraquezas x Oportunidades: aqui, podemos pensar o seguinte: “*será que as fraquezas da empresa estão barrando as oportunidades identificadas?*”. E, na prática, “*qual fraqueza se relaciona diretamente com qual das oportunidades?*”.

Exemplo da Super Beer: a fraqueza “*inexperiência dos novos gestores*” pode impedir que a empresa aproveite algumas oportunidades, como a “*participação em competições internacionais de cerveja*”.

Quadrante [3] - Forças x Ameaças: aqui, podemos analisar o seguinte: “*será que as forças da empresa estão a protegendo das ameaças identificadas?*”. E, na prática, “*qual força se relaciona diretamente com qual das ameaças?*”.

Exemplo da Super Beer: a força “*fidelidade dos clientes à marca*” pode ajudar a empresa a se proteger da ameaça “*novos entrantes no mercado*”.

Quadrante [4] - Fraquezas x Ameaças: aqui, podemos propor a seguinte reflexão: “*será que as fraquezas da empresa estão deixando ela mais vulnerável ainda às ameaças identificadas?*”. E, na prática, “*qual fraqueza se relaciona diretamente com qual das ameaças?*”.

Exemplo da Super Beer: a fraqueza “*dependência de um fornecedor de insumos importados*” poderia potencializar a ameaça “*oscilação da taxa do dólar americano*”.

Essa análise proposta no quadro anterior e desdobrada com os exemplos acima, ainda que simplória, pode ajudar a empresa a formular estratégias adequadas a seus contextos interno e externo. Cada uma das quatro intersecções pode, em última análise, indicar diversos caminhos de ação, cabendo aos profissionais responsáveis definirem posteriormente quais deles serão de fato seguidos e quais as serão prioritários.

Em paralelo à análise proporcionada pela matriz estratégica - que possibilita a adoção de ações futuras customizadas e alinhadas à realidade de cada negócio -, há alguns caminhos mais “clássicos” e bastante debatidos que empresas adotam para competir nos setores em que atuam. Esses caminhos, também popularmente conhecidos como “estratégias”, aqui são entendidos como possibilidades de **posicionamento estratégico**, assunto que abordaremos a partir de agora.



REFLETINDO

A maioria das empresas não sabe qual é a sua estratégia! É o que afirma Vermeulen (2012). Para ele, a maioria das empresas não tem uma estratégia, pois seus CEOs não conseguem explicar de forma clara e resumida porque suas empresas fazem as coisas que estão fazendo. O autor ainda afirma que estratégia é, acima de tudo, fazer escolhas em termos do que fazer no futuro e que, no mínimo, as empresas deveriam passar por esse rápido teste - perguntar ao redor sobre a sua estratégia: se as pessoas dentro da organização não souberem explicar a estratégia da empresa da mesma forma que as diretorias explicam, isso significa que, de fato, a empresa não tem uma estratégia clara. Você concorda com este autor? O que pensa sobre tudo isso?

3.3 Estratégias de Posicionamento: as Estratégias Genéricas de Porter

Em esportes de competição, como o basquete, é comum discutirmos a maneira pela qual uma determinada equipe está posicionada. Trata-se de algo até bastante simples de compreender: toda equipe precisa adotar um posicionamento para enfrentar o seu oponente, não é mesmo? No mundo empresarial, acontecem movimentos bastante similares.

No âmbito organizacional, **posicionamento estratégico** refere-se à maneira pela qual a empresa se posiciona frente aos demais competidores no setor em que atua (ANDRADE, 2012; PORTER, 2004; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). E, claro, como você já deve imaginar, antes de definir o seu posicionamento, é essencial que toda empresa compreenda muito bem o seu ambiente interno e todas as variáveis que circulam no seu ambiente externo. Exemplificando, podemos dizer que, antes de adotar algum posicionamento, é muito importante que todos os responsáveis pela gestão estratégica conheçam, dentre outros fatores:

- As necessidades e desejos dos consumidores;
- A situação/intensidade das cinco forças naquele setor;
- O número e o porte dos competidores;
- Os preços praticados pelos concorrentes;
- A localização e as práticas logísticas dos competidores;
- As inovações tecnológicas que dizem respeito ao setor.

Acontece que, diferentemente daquela reflexão personalizada proposta com a matriz de análise estratégica na seção anterior, há teorias muito bem aceitas que sugerem opções para empresas se posicionarem. Sem dúvida, a mais popular e mais praticada dessas teorias é a do autor Michael Porter, também conhecida como **estratégias genéricas de Porter**.

A abordagem de Porter tem esse caráter “genérico” porque propõe que todo e qualquer negócio tem apenas três alternativas para se posicionar no setor em que atua. Vamos pensar juntos em três cenários:

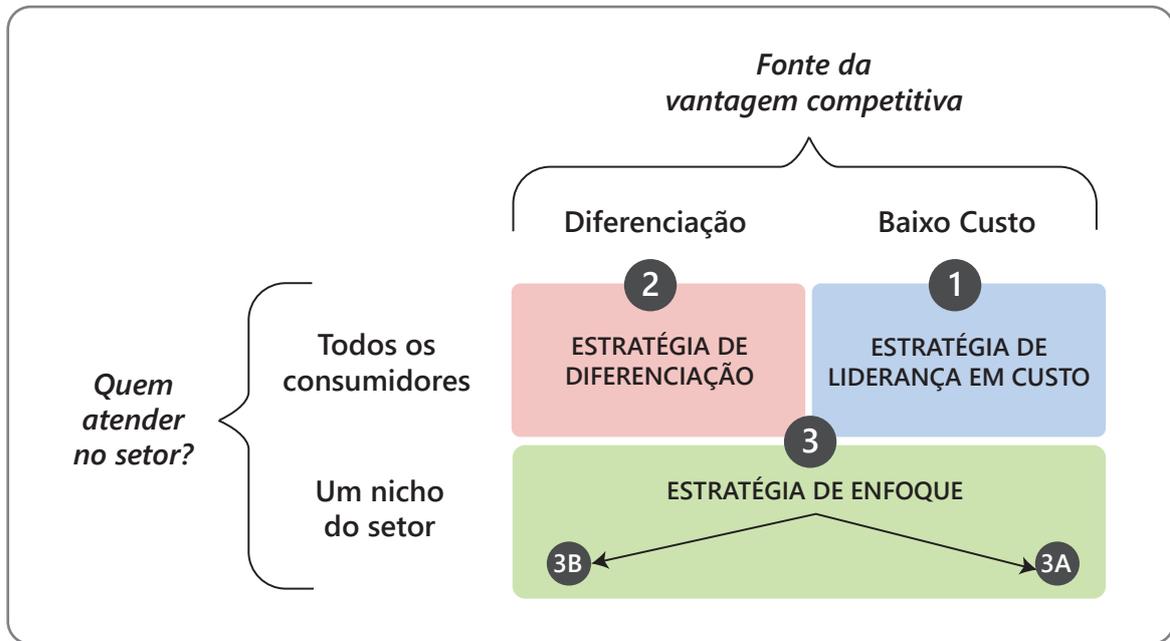
Cenário 1 - A empresa deseja atender todo o mercado (ou seja, *quanto mais clientes, melhor*) e se esforça para operar com um custo menor do que os concorrentes. A esse movimento damos o nome de **estratégia de liderança em custo**.

Cenário 2 - A empresa também quer atender todo o mercado e se esforça para diferenciar os seus produtos/serviços de modo a agradar os clientes mais do que os seus rivais o fazem. Chamamos esse posicionamento de **estratégia de diferenciação**.

Cenário 3 - A empresa decide conscientemente se concentrar em um nicho específico do mercado, e não atender ao mercado como um todo. A esse posicionamento damos o nome de **estratégia de enfoque**.

A figura a seguir exhibe uma representação dessas três opções.

Figura 3.2 – Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Porter (1989), Williams (2016) e Barney e Hesterly (2011).

A partir de agora, abordamos com mais detalhes cada uma das três estratégias de posicionamento retratadas na figura anterior. Iniciaremos pela **estratégia de liderança em custo**.



REFLETINDO

Cuidado: custo, preço e valor não são sinônimos! Você saberia explicar a diferença entre esses termos? Vamos relembrar:

Custo: corresponde ao montante total em dinheiro necessário para a produção/elaboração dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Aqui entram os custos fixos, a mão de obra, os insumos, os juros, dentre outros.

Preço: é o montante pago pelos consumidores para, na prática, adquirirem os produtos/serviços que estão sendo ofertados.

Valor: quantia atribuída a um determinado produto/serviço que está sendo ofertado. Tem mais a ver com a percepção de valor dos consumidores, tendo um caráter mais subjetivo.

Resumindo: custo é aquilo que “custa para se produzir algo”. Preço depende do mercado, compra e venda, oferta e demanda. Já valor pode ser maior do que o preço, caso os consumidores considerem que o item em questão é, por exemplo, muito útil, de muita qualidade e muito exclusivo.

3.3.1 Estratégia de Liderança em Custo

Quando falamos em custo, estamos nos referindo à quantia total necessária para a produção (ou oferta) de um bem ou serviço. Ou seja, um montante que contempla uma série de elementos, que vão desde a produção até à venda.

Por meio da estratégia de liderança em custo, a empresa busca a obtenção de uma vantagem competitiva de custo. Isso significa que a empresa passa a adotar uma gama de iniciativas para reduzir o seu custo de operação. Dessa forma, ela consegue criar uma base para vender em maior quantidade e, assim, aumentar a sua lucratividade.

Em termos práticos, a liderança em custo busca oferecer um produto/serviço básico e de qualidade aceitável, que, mesmo que porventura tenha um preço inferior àquele praticado pelos principais concorrentes, ainda satisfaz adequadamente os consumidores.

3.3.1.1 Quando Adotar a Liderança em Custo?

A adoção da estratégia baseada na liderança de baixo custo por parte das empresas é bastante interessante em alguns cenários específicos. Repare nesses dois cenários em particular:

Cenário 1 - Em um determinado setor, a concorrência por preço entre os competidores é bastante acirrada, e os clientes parecem sensíveis a preços baixos.

Cenário 2 - Os produtos/serviços oferecidos pelos competidores dentro do setor são relativamente padronizados, comuns, sem grandes possibilidades de tornarem-se “especiais”, e os clientes aceitam bem isso.

Esses cenários nos remetem a um tópico já estudado: o poder de barganha dos clientes. Quando os produtos/serviços do setor são, portanto, padronizados (não há muito o que fazer para diferenciá-los) e a competição se dá essencialmente por preço, a estratégia de liderança em custo se justifica - até para que a empresa com custos mais baixos possa também baixar os seus preços - respondendo a esse poder de barganha dos consumidores. Como exemplo de produtos padronizados para os quais cabe bem essa estratégia, podemos lembrar das garrafas de água mineral de 2 litros vendidas em locais diversos: o que você leva em conta na hora de comprar uma?



REFLETINDO

Quais produtos/serviços você consome no seu dia a dia que estão posicionados com a estratégia de custos baixos?

3.3.1.2 Praticando a Liderança em Custo

As organizações que conseguem tornar-se líderes de custo no setor em que atuam, geralmente, transformam o “custo baixo” na sua principal política organizacional. Vamos pensar juntos em maneiras que a organização tem para reduzir (ou manter) os custos baixos?



DESTAQUE

Iniciativas para a estratégia de liderança em custo:

- Instalações simplificadas e localização periférica.
- Redução drástica de desperdícios na produção.
- Eliminação de funções e tarefas desnecessárias ou que não agreguem valor aos produtos/serviços.
- Parceria de longo prazo com fornecedores.
- Controle rígido dos orçamentos.
- Intensa supervisão dos colaboradores.
- Acompanhamento atento de relatórios gerenciais diversos.
- Projetos que simplifiquem a fabricação dos produtos.
- Acolhimento de ideias vindas dos colaboradores acerca da redução de custos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Certo e Peter (2010), Barney e Hesterly (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2011).



SAIBA MAIS

Busque na internet informações sobre a Ryanair, um exemplo bastante conhecido de empresa “*low-cost*” (baixo custo) no setor de aviação civil. O que na prática a empresa fez para reduzir custos?

Seguem algumas fontes para a sua pesquisa:

- 1) Site oficial da empresa, em português (<http://gg.gg/dg43x>);
- 2) Notícia “**Por que não temos passagens por R\$ 5 no Brasil**” - Revista Exame (<http://gg.gg/dg444>);
- 3) Relato de passageiros - **Melhores Destinos** (<http://gg.gg/dg44a>);
- 4) Artigo acadêmico - **Empresas aéreas tipo *low-cost*: aspectos teóricos e históricos** (<http://gg.gg/dg44i>).

3.3.1.3 Riscos da Liderança em Custo

Toda estratégia genérica traz consigo alguns riscos. Em termos da busca pela liderança em custo, cabe atentar para, no mínimo, dois deles:

Risco 1 - Há a chance de que uma empresa fique tão “obcecada” por cortar custos que passe a oferecer produtos/serviços de qualidade inferior aos dos concorrentes, o que na verdade não é (nem nunca foi) a ideia por trás dessa estratégia. As empresas que adotam essa estratégia precisam monitorar o mercado e ter muito cuidado para que seus produtos/serviços não passem a ser vistos como “ruins” pelos consumidores. Esse sem dúvida é o principal risco dessa estratégia.

Risco 2 - Há a chance de que os concorrentes passem a imitar os métodos de obtenção de baixo custo da empresa líder do setor, tornando a vantagem competitiva de custo pouco “duradoura”. Por exemplo: rivais que comprem o mesmo maquinário da empresa líder de custo para busca de igual nível de eficiência produtiva.

3.3.1.4 Liderança em Custo e as Cinco Forças Setoriais

Repare que tanto a Teoria das Estratégias Genéricas quanto a das Cinco Forças Setoriais (esclarecidas na Unidade 2) são do autor Michael Porter. Assim, é comum que as duas teorias sejam relacionadas, até porque elas se complementam. Segundo Porter (2004), as estratégias genéricas podem ser vistas como formas de uma empresa se **defender melhor** da pressão exercida pelas cinco forças. Perceba que iremos traçar esse paralelo no nosso texto ao tratar de cada uma das estratégias genéricas. Primeiramente, o quadro a seguir evidencia como a estratégia de liderança em custo pode proteger a empresa da pressão de cada uma das cinco forças setoriais.

Quadro 3.2 – Liderança em custo e as cinco forças setoriais.

FORÇA SETORIAL	PROTEÇÃO OBTIDA COM A LIDERANÇA EM CUSTO
Ameaça de novos entrantes	O líder em custo no setor geralmente tem o poder de fixar os preços dos produtos/serviços. Por isso, a empresa pode usar o corte de preços para dificultar a conquista de clientes por um novo entrante.
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	A empresa líder de custo pode competir com base no preço e defender-se contra uma eventual guerra de preços.
Pressão de produtos/serviços substitutos	O líder de custo pode usar um eventual preço mais baixo para impedir que produtos/serviços substitutos se tornem atrativos dentro do setor.
Poder de barganha dos compradores	A empresa se protege de clientes com poder de barganha, pois já tem a chance de oferecer o menor preço do setor. Assim, é improvável que os clientes tentem “pechinchar”.
Poder de barganha dos fornecedores	A tendência é de que o líder em custo produza itens em grandes quantidades, e isso demanda grandes compras de insumos, o que reduz o poder relativo do fornecedor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base (2022) em Thompson Júnior e Strickland III (2004) e Barney e Hesterly (2011).

**DESTAQUE**

As estratégias genéricas podem ser vistas como formas de uma empresa se defender melhor da pressão exercida pelas cinco forças setoriais.

Uma vez que agora compreendemos a estratégia de liderança em custo, poderemos perceber que a próxima estratégia genérica - a de diferenciação - propõe uma lógica inversa.

3.3.2 Estratégia de Diferenciação

Diferentemente da estratégia de liderança em custo - que preza pela redução máxima de custos na operação da empresa - a estratégia de diferenciação não está tão preocupada assim em “economizar”. É que, em essência, **diferenciar custa caro**.

A empresa que adota a estratégia de diferenciação deve estar muito ciente dos desejos e das necessidades dos consumidores, no intuito de entender o que de fato estão dispostos a consumir. Assim, a empresa pode passar a oferecer mais atributos diferenciadores a esses clientes e, claro, cobrar por eles. É com a oferta desses atributos que as empresas tentam se destacar e superar as rivais.

Essa oferta de aspectos diferenciados traz algumas vantagens à organização. A empresa pode, por exemplo, aumentar o seu volume de faturamento porque está “autorizada” a cobrar um preço extra pelos seus produtos/serviços, que agora são justamente diferenciados. Além disso, a empresa tem a chance de conquistar uma maior lealdade por parte dos compradores, já que muitos deles são fortemente atraídos por esses atributos ofertados.

**DESTAQUE**

É com a oferta de atributos diferenciadores que as empresas que adotam a estratégia de diferenciação tentam se diferenciar e superar as rivais.

3.3.2.1 Quando Adotar a Estratégia de Diferenciação?

Assim como vale para todas as estratégias genéricas, há cenários nos quais a diferenciação é mais recomendada. Aqui, duas realidades merecem destaque:

Cenário 1 - Em um determinado setor, há poucas empresas competidoras que estão seguindo uma abordagem de diferenciação (a maioria delas pode, por exemplo, estar priorizando o baixo custo).

Cenário 2 - Em um determinado setor, há diversas maneiras de se diferenciar um produto/serviço e, ainda, os compradores parecem sensíveis a essas diferenças. Para exemplificar, podemos citar os mercados de automóveis, o de vestuário e o de chocolates.



DESTAQUE

Valor utilitário ou hedônico?

As possibilidades de posicionamento estratégico por liderança de custo ou diferenciação estão bastante alinhadas a uma discussão tradicional na gestão mercadológica: o valor utilitário *versus* hedônico de determinados produtos ou serviços. Você já ouviu falar nesses conceitos? Preste atenção:

Valor utilitário: refere-se ao valor de uma compra mais consciente, racional, focada na eficiência dos produtos ou serviços adquiridos. Em outras palavras, trata-se de itens que “resolvem um problema”, por exemplo: clips de papel, cadarços para tênis, fraldas descartáveis, pilhas e baterias.

Valor hedônico: refere-se ao valor que emerge de uma compra mais prazerosa, e desperta emoções como felicidade, divertimento e empolgação. Trata-se do valor derivado de questões estéticas, reconhecimento social e busca pela satisfação de determinados anseios do indivíduo. Exemplos de produtos/serviços hedônicos: consoles de videogame e diária em hotel 5 estrelas.

No entanto, o que dizer de produtos como automóveis, televisores, celulares e calçados? É possível que um determinado produto emane ambos os tipos de valor? Em que situações devemos posicionar tais ofertas por liderança de custo *versus* diferenciação? (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; VOSS; SPANGENBERG; GROHMANN, 2003).

3.3.2.2 *Praticando a Diferenciação*

Na prática, qualquer ação ou iniciativa que uma empresa possa adotar para **criar valor** para os compradores representa uma base potencial para a diferenciação. Uma vez que uma empresa entende bem os quesitos valorizados pelos compradores, ela pode desenvolver atributos alinhados com essas preferências. Neste contexto, a lista de possíveis atributos diferenciadores é extensa. A seguir, citamos e exemplificamos alguns:



DESTAQUE

Iniciativas para a estratégia de diferenciação:

- Sabor inédito (exemplo: Fanta Maçã, Fanta Maracujá).
- Ingredientes de alta qualidade (exemplo: chocolates Lindt).
- Serviço mais ágil (exemplo: SEDEX 10, SEDEX Hoje).
- Desempenho superior (exemplo: smartphones Apple, automóveis Ferrari).
- Caráter inovador de solução de problemas (exemplo: 3M).
- Status e exclusividade (exemplo: Louis Vuitton, Dior).
- Mix de produtos (exemplo: linha de produtos Heinz e Tramontina).
- Rápida distribuição (exemplo: produtos Coca-Cola).
- Reputação no mercado (exemplo: sabão em pó OMO, jeans Levi's).
- Personalização/customização (exemplo: Spotify, tênis Nike).
- Localização (exemplo: rede de parques Disney, nos Estados Unidos).

Fonte: elaborado pelo autor (2022), com base em Barney e Hesterly (2011).

Em um cenário ideal, a empresa que pratica a diferenciação deve contar com uma forte integração entre as suas áreas de pesquisa, desenvolvimento e gestão de marketing (CERTO; PETER, 2010). Além disso, é importante ressaltar que a empresa que busca a diferenciação não pode cobrar um preço alto demais pelos seus atributos diferenciadores. É necessário que o “preço extra” que vem da diferenciação seja algo que os consumidores estejam dispostos a pagar (vide próxima seção).



REFLETINDO

Qual paralelo é possível traçar entre a estratégia de diferenciação e a Gestão da Qualidade?

3.3.2.3 Riscos da Estratégia de Diferenciação

Ao optar pelo posicionamento que promove a diferenciação, a empresa incorre em alguns riscos. Podemos pensar em ao menos três bastante claros:

Risco 1 - Não há garantia de que os aspectos diferenciadores que a empresa decidiu ofertar serão bem recebidos pelos consumidores. Talvez os compradores fiquem satisfeitos até mesmo com um produto mais básico e acessível (ofertado por uma empresa líder em custo);

Risco 2 - Há a chance de que os produtos/serviços sejam copiados pelos concorrentes. Isso é muito comum, e podemos pensar imediatamente na réplica de sabores, tamanhos, formatos, *design*, funcionalidade, dentre outros aspectos. Dessa forma, é útil relembrarmos aqui o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), estudado na Unidade 1. É muito importante que as bases da diferenciação sejam difíceis de serem reproduzidas.

Risco 3 - Há a chance de que a empresa, na busca pela diferenciação, passe a “superdiferenciar” seus produtos/serviços de modo que o preço resultante seja superior do que aquele praticado pelos concorrentes. Este preço pode até acabar ficando maior do que os consumidores estão dispostos a pagar. Lembre-se que, muitas vezes, o custo para diferenciar algo não é necessariamente baixo.

3.3.2.4 Diferenciação e as Cinco Forças Setoriais

A estratégia de diferenciação, quando bem executada, pode oferecer defesas importantes contra a pressão das cinco forças setoriais. Essa relação está agora proposta no quadro a seguir.

Quadro 3.3 – Proteção obtida com a Diferenciação.

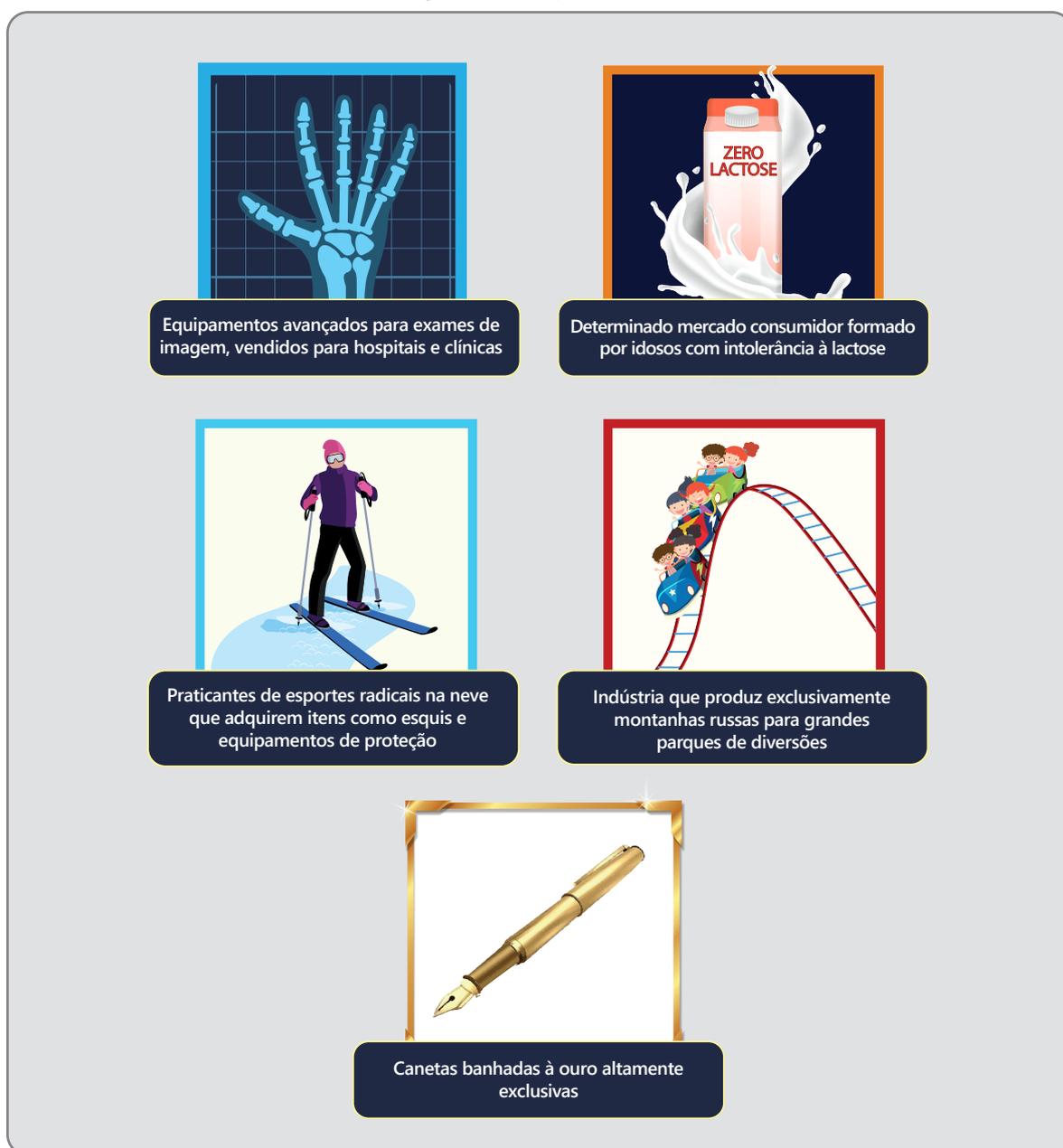
FORÇA SETORIAL	PROTEÇÃO OBTIDA COM A DIFERENCIAÇÃO
Ameaça de novos entrantes	A diferenciação pode resultar em maior lealdade por parte dos clientes, e isso pode desestimular os novos entrantes.
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	Aqui vale também a questão da lealdade/fidelidade aos atributos diferenciados, que até mesmo fazem com que os compradores se disponham a pagar mais pelos produtos/serviços oferecidos.
Pressão de produtos/serviços substitutos	Os atributos diferenciadores tendem a tornar os produtos/serviços mais atraentes aos consumidores do que os substitutos.
Poder de barganha dos compradores	O poder de barganha dos compradores fica reduzido, já que os produtos/serviços diferenciados são, a princípio, mais interessantes para eles.
Poder de barganha dos fornecedores	Mesmo que os fornecedores aumentem seus preços, é mais fácil que uma empresa diferenciadora repasse esses novos custos aos clientes do que uma empresa que atua com liderança em custo.

Como já adiantamos, além das estratégias de liderança em custo e de diferenciação, há ainda uma terceira alternativa genérica de posicionamento: a estratégia de enfoque.

3.3.3 Estratégia de Enfoque

A organização que decide adotar o estratégia de enfoque (ou foco) para se posicionar, começa escolhendo um nicho para nele atuar. Entendemos nicho como um pequeno segmento do mercado, no qual os compradores têm preferências ou requisitos específicos. A figura a seguir exhibe exemplos de alguns desses segmentos característicos.

Figura 3.3 – Exemplo de nichos.



3.3.3.1 Quando Adotar a Estratégia de Enfoque?

A estratégia de enfoque é bastante interessante em alguns contextos específicos. Vamos pensar juntos em quatro cenários:

Cenário 1 - O nicho é grande o suficiente para ser rentável e tem potencial de crescimento, ou seja, mesmo que a gama de clientes seja restrita, ainda é numerosa suficiente para que a empresa opere com lucros.

Cenário 2 - O nicho não é tão atrativo assim para aquelas empresas que vendem ao mercado amplo (e buscam agradar todos os clientes via estratégia de custo baixo ou diferenciação).

Cenário 3 - O nicho é tão específico que seria muito caro ou complicado que concorrentes do segmento mais amplo passassem a participar dele. Exemplo: equipamentos de laboratório de alta tecnologia.

Cenário 4 - A empresa em questão não possui recursos suficientes para atuar no mercado como um todo. Assim, a estratégia de foco cai muito bem para uma empresa iniciante ou enxuta.

3.3.3.2 Praticando a Estratégia de Enfoque

A estratégia de foco simboliza um esforço da empresa para, à primeira vista, atender conscientemente apenas parte do mercado. Agora, observe novamente a Figura 3.2 - Estratégias Genéricas de Porter e repare que, na prática, a estratégia de enfoque é desdobrada pela empresa em custos mais baixos do que os concorrentes (**3A**), ou então em diferenciação (**3B**). Ou seja, de certa forma, após a escolha do nicho, a empresa também precisa decidir pela estratégia de baixo custo ou pela de diferenciação.



DESTAQUE

Na prática, a estratégia de enfoque é desdobrada em duas: **Custo baixo e Diferenciação.**

Para exemplificar essas estratégias “3A” e “3B”, vamos agora pensar em um setor formado por empresas que comercializam exclusivamente bolas de boliche (um segmento com número relativamente pequeno de compradores). Dentro desse setor, haverá a oferta de bolas de boliche com mais qualidade e caráter inovador (ou seja, um maior valor agregado), mas também sem dúvida haverá algumas mais básicas, mais simples, de custo menor. Essas, portanto, seriam duas realidades possíveis para aplicação das estratégias de enfoque com viés em custo ou em diferenciação, alternativas obrigatórias e mutuamente excludentes dentro da lógica da estratégia de enfoque.



REFLETINDO

Como a estratégia de enfoque se desdobra em liderança em custo e diferenciação, na prática, quantas são as estratégias genéricas de Porter? Será que são mesmo três?

3.3.3.3 Riscos da Estratégia de Enfoque

Assim como acontece com as duas outras estratégias genéricas estudadas, a estratégia de foco também apresenta alguns riscos. Dois deles chamam muito a atenção e devem estar no radar das empresas:

Risco 1 - Há a chance de que as preferências dos compradores do nicho mudem e, assim, suas demandas também. Nesse sentido, as demandas desses consumidores podem acabar sendo supridas por empresas que nem atuavam no nicho, mas sim no mercado de forma ampla (via liderança em custo ou diferenciação).

Risco 2 - Há a chance de que o nicho se torne tão atrativo que passe a ser “invadido” por novos entrantes, fazendo com que os lucros no setor se tornem mais restritos. Como estudamos, quanto mais entrantes, menos interessante é a situação para aqueles que já estavam no setor. Exemplo disso é o setor formado pelos provedores de produtos alimentícios sem glúten, um ambiente cada vez mais concorrido.

3.3.3.4 Estratégia de Enfoque e as Cinco Forças Setoriais

Assim como acontece com a liderança em custo e a diferenciação, a estratégia de enfoque bem empregada também pode oferecer proteção para a empresa contra a pressão das cinco forças competitivas. Essa relação é agora proposta no quadro a seguir:

Quadro 3.4 – Estratégia de Enfoque e as Cinco Forças Setoriais.

FORÇA SETORIAL	PROTEÇÃO OBTIDA COM A ESTRATÉGIA DE ENFOQUE
Ameaça de novos entrantes	O fato da empresa já conhecer e atender bem o nicho desmotiva novas empresas a entrarem.
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	A princípio, as empresas que participam do nicho são bastante especializadas, competindo naturalmente entre si. A intensidade aqui, claro, pode diversificar tal qual varia no mercado de forma ampla.
Pressão de produtos/serviços substitutos	Empresas (ou produtos e serviços) de outros setores a princípio não têm a mesma capacidade competitiva para agradar o público-alvo do nicho.
Poder de barganha dos compradores	As empresas que atendem o nicho tendem a serem mais especializadas e conhecedoras das necessidades desses clientes, isso reduz o poder de barganha dos mesmos. Além disso, pode haver poucos produtos/serviços no nicho.
Poder de barganha dos fornecedores	Enquanto os fornecedores podem ter barganha porque o volume de compra tende a ser menor, as empresas compensam este fato podendo repassar aumentos no preço (já que seus compradores, em tese, têm poder menor).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Porter (1999).

Uma vez que apresentamos as três estratégias genéricas, vamos agora confrontá-las para consolidar nosso entendimento? Observe com atenção o quadro a seguir, que compara as características dos três posicionamentos à luz de três importantes quesitos: alvo da estratégia, base da vantagem competitiva e método de sustentação da estratégia.

Quadro 3.5 – Comparação entre as estratégias genéricas.

QUESITO	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
Alvo da estratégia	Todo o mercado	Todo o mercado	Um nicho específico (segmento) do mercado
Base da vantagem competitiva	Ter e manter um custo menor do que o dos competidores	Ter e manter uma habilidade de oferecer aos compradores algo diferente (e valioso)	Ter o menor custo em servir o nicho ou uma capacidade de oferecer aos compradores do nicho algo diferenciado (e valioso)
Como sustentar a estratégia?	Manter o custo baixo	Comunicar os diferenciais aos clientes	Servir o nicho de uma forma arrumar o espaçamento concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir de tudo o que discutimos até aqui, e para ampliar ainda mais o seu entendimento, que tal retomarmos a empresa Super Beer para exemplificarmos de modo bem prático as estratégias genéricas? É o que está proposto no quadro que segue.

Quadro 3.6 – As estratégias genéricas no contexto da “Super Beer”.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	EXEMPLO	
<p>Liderança em custo</p>	<p>Cerveja em garrafa no estilo <i>pilsen</i> (mais comum), com ingredientes simples, baixo custo e apresentação tradicional (600ml). Preço bastante competitivo.</p>	
<p>Diferenciação</p>	<p>Cerveja em lata de 1 litro no estilo <i>Stout</i> (escura), com ingredientes especiais importados e receita exclusiva.</p>	
<p>Enfoque (viés baixo custo)</p>	<p>Cerveja sem glúten no estilo <i>pilsen</i> (mais comum), com ingredientes simples e de baixo custo, envasada no formato “long neck”.</p>	
<p>Enfoque (viés diferenciação)</p>	<p>Cerveja sem glúten no estilo IPA, com ingredientes importados e selecionados, ofertada em uma garrafa de cerâmica de 500ml.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base no Quadro 3.5 - Comparação entre as estratégias genéricas e Quadro 3.6 - As estratégias genéricas no contexto da “Super Beer”, fica mais fácil de compreender os alvos estratégicos inerentes às opções de posicionamento, bem como algumas das iniciativas possíveis para que as empresas criem bases para obtenção e manutenção de vantagens competitivas.



REFLETINDO

Será que é possível que uma empresa pratique a liderança em custo e a diferenciação ao mesmo tempo? Você conseguiria citar algum exemplo?

Como já sabemos, toda empresa deve, em tese, optar por **uma** das três estratégias genéricas para se posicionar no setor em que atua. Caso a empresa tente fazer mais de uma ao mesmo tempo, ela corre o risco de ficar *stuck-in-the-middle* (ou seja, “**presa no meio-termo**”) (PORTER, 1999). Para o autor, empresas que não adotam um posicionamento claro muito provavelmente terão desempenho inferior ao dos concorrentes. Aqui, podemos lembrar daquela máxima que diz que “*quem joga em todas as posições, acaba no banco de reservas*”.



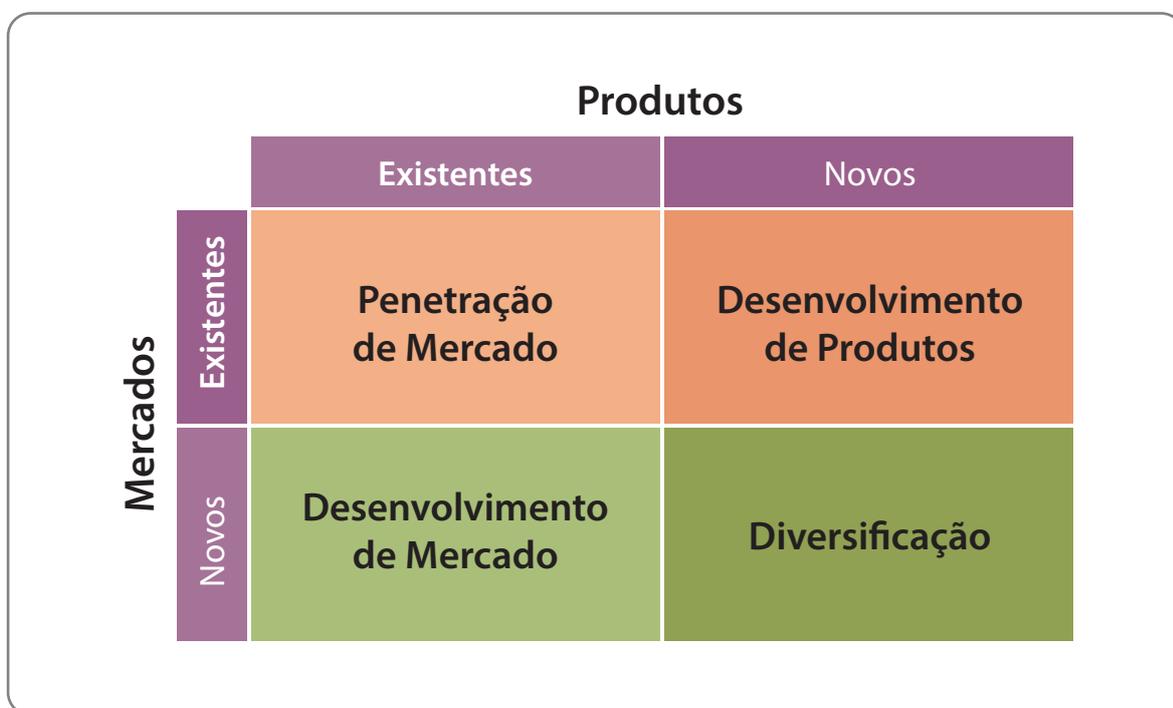
SAIBA MAIS

Diversos estudos ao longo do tempo tem buscado a aplicação das teorias de Porter. Para expandir seus conhecimentos e visualizar um estudo prático que corrobora muitas das teorias do autor, recomendamos a leitura do artigo “**Posicionamento Estratégico e Desempenho de Mercado da Indústria Farmacêutica à Luz da Tipologia de Porter**”, disponível em: <http://gg.gg/dg4oh>.

3.4 A Matriz Ansoff

A Matriz Ansoff é uma das ferramentas já “clássicas” na gestão estratégica e mercadológica. Desenvolvida por Harry Ansoff (1957), trata-se de um daqueles itens que precisam figurar na “caixa de ferramentas” dos gestores e gestoras. A matriz é bastante simples: no seu eixo “X”, classifica-se os produtos/serviços da empresa entre novos *versus* existentes, enquanto que, no eixo “Y”, reflete-se sobre os mercados (também novos *versus* existentes). O resultado destes cruzamentos é disposto em quatro quadrantes, os quais simbolizam quatro opções estratégicas para o crescimento dos negócios. Note agora a representação da Matriz Ansoff na figura a seguir.

Figura 3.4 – Matriz Ansoff.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2022) com base em Meldrum e McDonald (1995).

Com base na Figura 3.4, desdobramos as quatro possibilidades estratégicas previstas:

- a. **Penetração no mercado:** atuar com produtos existentes em mercados existentes. Aqui, pode-se buscar um aumento no volume de vendas para os clientes atuais, ou mesmo tentar encontrar novos clientes, sem afastar-se de uma estratégia original de produto-mercado. Em outras palavras, busca-se vender mais do mesmo produto para o mesmo mercado.

- b. Desenvolvimento de produto:** simboliza a venda de novos produtos para os mercados nos quais a empresa já atua. Em outras palavras, esta estratégia orienta os gestores a encontrarem novos compradores para uma versão minimamente adaptada do produto atualmente ofertado.
- c. Desenvolvimento de mercado:** indica a adaptação dos produtos atuais com destino a novos mercados. Em outras palavras, busca-se encontrar novos mercados e clientes para os mesmos produtos/serviços atualmente ofertados pela empresa.
- d. Diversificação:** busca da inserção de novos produtos (para a empresa) em novos mercados.

Com base em Kotler et al. (2007), podemos exemplificar agora o uso das 4 abordagens acima, tomando por base o contexto da Unilever. Trata-se de uma corporação de grande porte, que detém diversas marcas, tais como Hellmann's, Omo, Dove, Knorr, Seda, Rexona e Close-up, bem como unidades de negócios em uma série ampla de setores (UNILEVER, 2021).

Quadro 3.7 – Desdobramentos da Matriz Ansoff.

AÇÃO ESTRATÉGICA DA MATRIZ ANSOFF	EXEMPLOS - UNILEVER
Penetração no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de preço da maionese Hellmann's ao consumidor final; • Lançamento de novas campanhas publicitárias para o creme dental Close-up.
Desenvolvimento de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de uma maionese “verde”, com ingredientes diferenciados; • Introdução de uma linha de sabonetes da marca Omo. <p><i>OBS.: esta estratégia busca “relançar” os produtos atuais, buscando o crescimento das vendas e das operações.</i></p>
Desenvolvimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento do desodorante “Rexona” voltado ao público pré-adolescente, com atuação de influenciadores digitais; • Parceria com redes de hotéis para venda B2B dos produtos Dove. <p><i>OBS.: esta estratégia busca cativar novos públicos, grupos sociodemográficos, regiões geográficas etc.</i></p>
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de unidades de negócio do concorrente Nestlé (tais como Nescau ou Nescafé), passando, assim, a atuar no setor de bebidas lácteas/bebidas quentes; • Lançamento de novos produtos com marca própria nestes mesmos setores (exemplo: marca “Unicoffee”); • Atuação em um setor completamente não-relacionado aos setores nos quais atua hoje, tal como academias de ginástica ou equipamentos de informática.

3.5 Estratégias Corporativas

Antes de seguirmos, cabe aqui uma discussão: o que é uma corporação? É o mesmo que uma empresa? Na realidade de mercado, nem todas as empresas são corporações. No dia a dia dos negócios, o termo **corporação** é usado para nos referirmos a grandes empresas, geralmente com atuação multinacional. De modo geral, uma corporação é uma figura jurídica com as características a seguir:

- Tem o seu capital dividido em **ações** (frações do valor da corporação);
- Busca a **profissionalização da gestão**, a qual muitas vezes deixa de ser familiar. Nesse sentido, há uma separação clara entre gestão e propriedade da empresa, ou seja, os donos ou donas da empresa não são aqueles que tomam as decisões gerenciais do dia a dia;
- Tem um **conselho de administração**, que realiza assembleias-gerais;
- Podem ter o **capital aberto**, ou seja, terem o seu “valor” formado por ações livremente negociadas na bolsa de valores;
- Exibem uma propriedade **“pulverizada”**, isto é, são muitos os donos e donas da corporação, conhecidos como acionistas. Esses acionistas buscam a remuneração do seu capital com os repasses dos lucros da corporação (dividendos);
- Praticam a transparência quanto aos números e resultados da operação. É comum que as corporações divulguem seus **relatórios anuais**, os quais tornam público ao mercado informações como o número de colaboradores, as principais ações realizadas, e o volume de vendas e o lucro líquido apurado, dentre diversos outros dados.



SAIBA MAIS

Quer conhecer mais detalhes sobre o funcionamento e as regras para essas grandes corporações? Acesse a Lei n.º 6.404, de 1976, conhecida como a “Lei das S/As”, e amplie o seu conhecimento. Disponível em <http://gg.gg/x1r2h>.

Ao observarmos o funcionamento de algumas corporações, percebemos que elas frequentemente adquirem empresas ou negócios, aumentando o seu portfólio de atuação. É como se a corporação tivesse diversas “sub-empresas”, atuando, muitas vezes, em diversos setores ao mesmo tempo. Na prática, dizemos que estas corporações possuem diferentes **unidades de negócio (UNs)**. Alguns exemplos de corporações bastante conhecidas incluem a **Microsoft Corporation**, que adquiriu o Skype em 2011 e o site LinkedIn em 2016; a **Alphabet Inc.**, detentora do Google, Waze e YouTube; e a **Procter & Gamble**, que possui UNs famosas como Gillette, Pampers e Oral-B.



SAIBA MAIS

Você sabe quais são as maiores corporações brasileiras? Acesse a matéria da *Forbes* e descubra. Disponível em: <http://gg.gg/x1r4i>.

Cabe também destacar que as corporações estão cada vez mais demandadas, por diversos stakeholders, a adotarem práticas de governança corporativa. Você já ouviu falar na sigla ESG? Ela simboliza os termos em inglês *Environmental, Social and Governance*, ou, em português, Ambiental, Social e Governança (ASG). A popularidade crescente desta sigla indica uma demanda de vários atores (investidores, clientes, colaboradores, governos, enfim) para que as grandes empresas não deixem de incorporar preocupações ambientais, sociais e de governança nas suas decisões gerenciais e de investimento. Na prática, a chamada Agenda ESG contempla uma série de medidas relativas à transparência e ao cumprimento de requisitos ambientais e sociais por parte das empresas. Em outras palavras, volta à tona algo que já sabemos há bastante tempo: as corporações precisam atentar-se a diversos outros aspectos e objetivos para além do lucro. Estudos vinculam investimentos em ESG com posterior performance financeira (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015).



SAIBA MAIS

Quer visualizar um relatório anual completo bastante alinhado às demandas da Agenda ESG? Acesse o relatório de 2020 da *Eletróbrás* e confira em <http://gg.gg/x1r6z>.



DESTAQUE

O mundo corporativo e os profissionais de “C-level”

No mundo corporativo, é cada vez mais frequente o uso de determinadas siglas que indicam os cargos posicionados no topo da hierarquia organizacional: tratam-se dos cargos do chamado “nível C” (ou C-level, do inglês), que refere-se à letra C de “Chief” (chefe). Além do muito conhecido **CEO** (Chief Executive Officer, o “executivo principal”), há outros importantes cargos de nível C, tais como o **CMO** (Chief Marketing Officer, ou “Diretor de Marketing”), o **CFO** (Chief Financial Officer, ou “Diretor de Finanças”), o **COO** (Chief Operating Officer, ou “Diretor de Operações”), o **CTO** (Chief Technology Officer, ou “Diretor de Tecnologia”), e o **CHRO** (Chief Human Resources Officer, ou “Diretor de Recursos Humanos”).

Bom, agora que já discutimos um pouco as corporações, vamos às estratégias corporativas?

Também chamadas de estratégias de grande abrangência, as estratégias corporativas representam decisões amplas e “arrojadas” para uma corporação. Enquanto as estratégias de posicionamento sugeriam maneiras pelas quais as empresas podem encarar os concorrentes no seu setor de atuação, estratégias corporativas se preocupam, por exemplo, com a definição de que setor (ou setores) a corporação atuará (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011).

As estratégias corporativas são diversas, e autores diferentes as classificam de formas distintas. Para facilitar nosso estudo, podemos pensar em três grupos ou finalidades: **crescimento, estabilidade e redução**.

Em um cenário “normal”, toda companhia busca crescer e ampliar suas operações, não é mesmo? Não é à toa, portanto, que daremos mais atenção às **estratégias de crescimento**, que também são mais numerosas. Em termos de possibilidades de crescimento, estudaremos, na ordem, o crescimento interno, a integração horizontal, a integração vertical, a diversificação, as fusões e as alianças estratégicas. Em seguida, apresentaremos a **estratégia de estabilidade** e compreenderemos que nem sempre uma empresa pode buscar o crescimento. Por último, discutiremos as chamadas **estratégias de redução**, que são na verdade aquelas mais temidas e empregadas quando uma corporação, por motivos que conheceremos mais adiante, precisa reduzir-se de tamanho.

3.5.1 Crescimento Orgânico

Damos o nome de crescimento interno (ou **crescimento “orgânico”**) ao movimento que se caracteriza pela utilização dos recursos próprios de uma empresa na busca pelo aumento de sua participação de mercado. De modo informal, dizemos que este é o tipo de crescimento que a corporação busca “por suas próprias pernas”.

Isso é feito, na realidade, mediante diversas possíveis iniciativas, tais como:

- Investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento);
- Lançamento de novos produtos e/ou marcas;
- Lançamento de novas versões de seus produtos atuais para entrada em novos segmentos;
- Ampliação da capacidade produtiva e contratação e capacitação de pessoas;
- Expansão geográfica (novos estados, países, continentes);

- Ampliação das vendas no setor atual, mediante descontos e a estimulação adicional dos consumidores atuais.

Sem dúvida, a estratégia de crescimento interno resulta na ampliação da oferta de produtos/serviços da empresa ao mercado. Como vantagem da estratégia, destaca-se a possibilidade da empresa manter todo o controle da sua operação, além de poder manter a sua cultura organizacional “intacta”. Por outro lado, uma ampliação das operações pode resultar também em aumento exagerado dos custos administrativos, e a realização interna de atividades que talvez pudessem ser realizadas por um parceiro externo de modo mais eficiente e com custo menor.



SAIBA MAIS

Acesse o site <http://gg.gg/dg4pc> e investigue o histórico e as operações da **Starbucks**, a famosa rede estadunidense de cafeterias. Como todas as suas milhares de lojas espalhadas pelo mundo são próprias (não há franquias, por exemplo), a empresa ilustra um bom exemplo da estratégia de crescimento orgânico.

3.5.2 Integração Horizontal

A estratégia de integração horizontal é também conhecida como estratégia de **aquisição**, e isso é bastante simples de compreender. Esse movimento, na prática, simboliza a “compra” de uma UN concorrente por parte da corporação. Isso mesmo: ele ocorre quando uma empresa compra outra empresa, que até então era sua adversária (CERTO; PETER, 2010). Com essa atitude, a corporação adquirente expande suas operações existentes, e elimina, de imediato, a concorrência, já que agora controla as operações (e gerencia os clientes) da empresa que foi adquirida.

Um exemplo recente e bem conhecido de integração horizontal é a compra da plataforma Waze por parte do Google (Alphabet Inc). Pensemos juntos: o Google já possuía o seu serviço de mapas (Google Maps). A plataforma Waze entra então no mercado oferecendo um serviço por muitos considerados até superior ao do Google. Para “eliminar” o concorrente, a Alphabet Inc (que já é “dona” do Google e possui muito mais capital para investir), adquire a Waze, e passa a operar e controlar o serviço. No âmbito da tecnologia da informação (TI), aliás, há uma porção de exemplos similares.

Se pensarmos bem, a integração horizontal representa uma forma “rápida” de aumentar o *market share* (participação de mercado) da corporação, visto que a mesma não precisa obrigatoriamente se envolver com outras preocupações de ampliação de

mercado ou aprimoramento dos produtos/serviços por ela ofertados. Há, no entanto, a chance de que essa compra de uma empresa por outra não seja aprovada por órgãos governamentais responsáveis, já que por vezes há risco da formação de um **monopólio**, algo considerado ilegal.



GLOSSÁRIO

Monopólio: situação em que há apenas um fornecedor de determinado bem ou serviço no mercado. Nesse caso, o monopolista pode diminuir sua produção para elevar os preços até atingir o ponto em que a quantidade produzida, multiplicada pelo preço praticado, gera à empresa o lucro máximo (BRASIL, 2016).



SAIBA MAIS

Há um órgão federal chamado **CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica)** que regula a livre concorrência no mercado, ficando responsável muitas vezes por autorizar a compra de uma empresa por parte de outra, dentre outras atribuições. Para mais informações, visite o portal em: <http://gg.gg/dg4q9>.

3.5.3 Integração Vertical

Esta estratégia se relaciona diretamente à cadeia de fornecimento (ou de **suprimentos**). Por meio dessa estratégia, uma organização adiciona etapas à sua própria cadeia de suprimentos com a compra de outras empresas participantes da cadeia (mas não competidores diretos, tal como acontecia na integração horizontal) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Em outras palavras, integrar-se verticalmente significa ser “cada vez mais dono do seu próprio processo produtivo”. Para ilustrar melhor esses movimentos, é proposta, na Figura 3.5, uma cadeia de suprimentos simplificada do café que chega às nossas residências.

Figura 3.5 – Exemplo de cadeia de suprimentos.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2022) com base em autor (2022).

Com base na Figura 3.5, percebemos que a cadeia de suprimentos segue um fluxo natural, que vai do produtor até o consumidor final. Nesse processo, há uma série de etapas que agregam valor ao produto final (no caso, o pacote de café que adquirimos no supermercado ou minimercado). Em linhas gerais, a estratégia de integração vertical consiste em controlar fases adicionais nessa cadeia, fases essas que eram controladas até então por empresas terceiras. Assim, podemos entender a estratégia de integração vertical como um movimento contrário às práticas de terceirização.



DESTAQUE

A estratégia de integração vertical pode ser vista como um movimento contrário às práticas de terceirização.

No exemplo do café retratado na figura anterior, vamos interpretar juntos a situação da hipotética “Indústria 1”: esta empresa recebe sacas de grãos da cooperativa de produtores rurais e realiza as atividades de seleção, torra e moagem dos grãos. Em seguida, ela vende o café moído para outra empresa, que o embala. Para pôr em prática um movimento de integração vertical (ou seja, para *integrar-se verticalmente*), a Indústria 1 poderia, após rigorosa análise ambiental interna e externa, decidir por adquirir a Indústria 2 (que até então era seu cliente). Nesse exemplo, as Indústrias 1 e 2 passariam a ser uma só empresa, que agora também realizaria o processo de empacotamento do café moído e, em seguida, o venderia para o atacado. Simplificando, podemos dizer que a Indústria 1 conseguiu “pular uma etapa” na cadeia de suprimentos, realizando uma **integração vertical progressiva**.

Dizemos que a estratégia acima foi progressiva, pois se deu na direção do consumidor final (ou seja, “para a frente”, dentro do fluxo natural da cadeia). Acontece que a integração vertical também pode ser regressiva. Um movimento de **integração vertical regressiva** é aquele que ocorre na direção das fontes de suprimento, ou seja, “para trás”, na direção do início da cadeia. Usando ainda aquilo que foi esboçado na figura anterior, pensemos em um exemplo de integração regressiva: a rede de supermercados poderia decidir estrategicamente por adquirir a empresa “Distribuidora-Atacadista”, para, assim, controlar também esta etapa. Logo, ao invés de atuar apenas como varejista, a rede de supermercados também seria uma distribuidora-atacadista, e compraria o café embalado diretamente da “Indústria 2”. Perceba que, assim, o supermercado também conseguiu “pular uma etapa” dentro da cadeia.



DESTAQUE

Integração Vertical Progressiva: ocorre na direção do consumidor final.

Integração Vertical Regressiva: ocorre na direção das fontes de suprimento.

E que vantagens essa estratégia como um todo traz? Bem, quando uma empresa se integra verticalmente (seja para frente, para trás, ou ambos), ela tende a ganhar em sinergia, aprimorar seu processo de gestão, trabalhar de forma mais integrada, agilizar a tomada de decisões, e, de forma mais sofisticada, a empresa que se integra verticalmente pode também tornar-se **o fornecedor de seus próprios concorrentes**. Para compreendermos melhor essa ideia, perceba os seguintes exemplos, ainda tomando por base a cadeia representada a seguir:



DESTAQUE

EXEMPLO 1

A Indústria 1 (que já adquirira a Indústria 2) poderia agora tornar-se fornecedora de grãos moídos para outras empresas que embalam o café (seus concorrentes nessa atividade). Assim, a empresa, de certa forma, teria duas possibilidades de ganho: reduzindo etapas com a integração e também sendo fornecedora.

EXEMPLO 2

O supermercado (que já adquirira a distribuidora-atacadista), poderia tornar-se fornecedor de produtos para outros supermercados concorrentes, já que agora também realiza a atividade de distribuição dentro do setor. Aqui, também ocorre uma chance “dupla” de ganhos.

Perceba que uma empresa que pratica a integração vertical pode tanto tornar-se seu próprio fornecedor quanto fornecedora dos seus concorrentes diretos.

Segundo Barney e Hesterly (2011), a integração vertical como um todo vale a pena sobretudo em duas situações: (i) quando a empresa está verticalmente integrada e a maioria dos competidores não está e (ii) o cenário no setor é de relativa certeza ou estabilidade, e não turbulento ou instável (ainda que saibamos que isso é cada vez mais raro no mundo contemporâneo).



REFLETINDO

Como você avalia a questão da “desintegração vertical” (ou seja, de terceirização) de atividades para empresas no exterior, especialmente para aqueles países mais pobres e com mão de obra mais barata?

3.5.4 Diversificação

Você já a ouviu a expressão popular “não coloque todos os seus ovos em uma só cesta”? Ela é muito bem aplicável, por exemplo, ao mercado de investimentos financeiros ou de ações: dificilmente um investidor irá colocar todo o seu dinheiro em uma só empresa. Do contrário: quanto mais diversificada for a sua carteira de investimentos, menor será o seu risco global, já que, caso uma empresa performe mal, o desempenho das outras tende a compensar. Essa é também a lógica por trás da estratégia de diversificação corporativa.

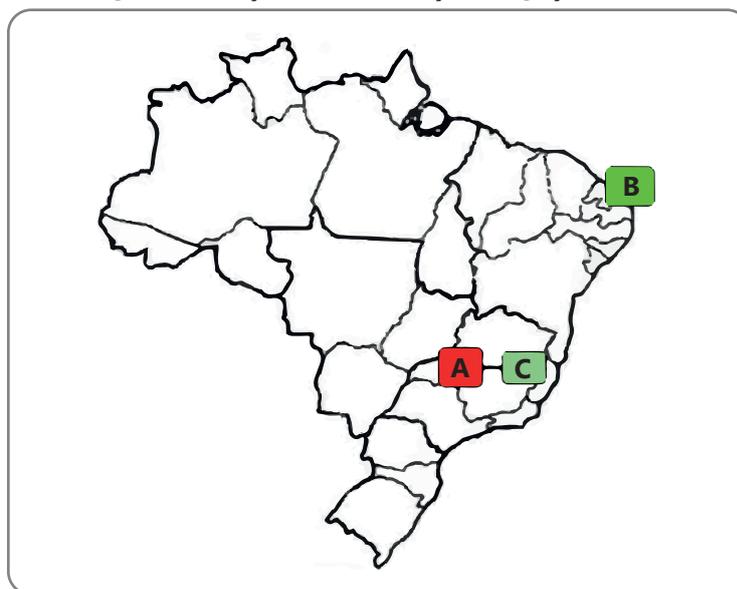
Para Williams (2016), quanto maior o número de setores em que a corporação atuar, menor será a sua chance de fracassar. Assim, sob a ótica de uma companhia, **diversificar** significa operar em um múltiplos setores de forma simultânea.

Barney e Hesterly (2011) comentam que praticamente todas as grandes corporações são consideradas diversificadas, ou seja, não atuam somente em seu setor original, mas passaram, ao longo do tempo, a investir e operar em negócios distintos (e muitas vezes sequer relacionados). E, para além da “diluição” do risco, algumas outras situações também motivam as empresas a tornarem-se diversificadas:

- Aquisição de empresas em setores de grande potencial de crescimento;
- Aquisição de empresas em má situação financeira por um preço abaixo do valor considerado normal;
- Uma administração talentosa por parte da empresa, que provavelmente tornará lucrativo todo negócio que passar a controlar;
- Excesso de caixa (recursos financeiros) após um “bom ano”, exigindo que a empresa invista em algum lugar.

Agora repare que, de certa forma, quando empresas realizam uma integração vertical, também estão produzindo uma estratégia de diversificação. Observe a figura a seguir e pense, por exemplo, em uma empresa do setor automotivo com sede em Belo Horizonte (*letra A*). Suponha agora que há muitos anos esta empresa terceiriza seu *call center* para uma empresa de Natal, no Rio Grande do Norte (*letra B*). Se a empresa decidir estrategicamente a passar a gerenciar seu próprio *call center* (*letra C*), ela estará, como vimos, realizando uma integração vertical, certo? Além disso, ela também estará *se diversificando*, pois agora além de atuar no setor automotivo, também passa a atuar no setor de *call centers*.

Figura 3.6 – Relação entre diversificação e integração vertical.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Assim como ocorreu com a estratégia de integração vertical, a estratégia de diversificação também é normalmente subdividida em duas: a diversificação relacionada e a diversificação não-relacionada. Em essência, o que distingue os dois tipos de diferenciação é quão similar (ou quão diferente) os setores nos quais a corporação opera são. Um setor similar (relacionado) a outro tem, por exemplo, perfis de consumidores parecidos bem como produtos, tecnologias, métodos de produção e canais de distribuição semelhantes (OLIVEIRA, 2013; CERTO; PETER, 2010).

Um exemplo de **diferenciação relacionada** é encontrado no caso da Disney: a empresa iniciou com a produção de desenhos animados e hoje opera com produção de filmes para um público mais adulto, parques de diversões, hotelaria, lojas temáticas, canais televisivos, dentre outros empreendimentos. Perceba que há um vínculo, uma relação entre esses setores e atividades, pois todos se relacionam ao entretenimento (BARNEY; HESTERLY, 2011). Já em termos de **diversificação não-relacionada** - ou seja, em termos da criação ou aquisição de empresas em áreas completamente distintas -, podemos retomar justamente o exemplo citado na figura anterior, no qual a corporação “A” diversificou as suas atividades para um setor de pouca ou nenhuma semelhança com o seu setor original de atuação (automotivo *versus call center*).

3.5.5 Fusão

Fusão empresarial é um termo bastante difundido, ainda que nem sempre utilizado da forma correta. Muitas vezes lemos ou ouvimos falar que “houve uma fusão entre a empresa A e a empresa B”, quando, na verdade, tratava-se de um movimento de integração horizontal. Simplificando, podemos dizer que uma fusão ocorre quando uma empresa “A” e uma empresa “B” tornam-se uma empresa “C”. Neste caso, ambas empresas “A” e “B” deixam de existir legalmente a partir da oficialização da fusão.

Em termos das vantagens oriundas de uma fusão, podemos destacar três:

- **Aumento do poder de barganha:** agora como uma corporação única (e maior), a nova instituição pode usufruir de um maior poder de barganha frente a diversos *stakeholders* (clientes, fornecedores, órgãos reguladores etc.);
- **Ganhos de escala:** com a ampliação do volume de produtos/serviços, a corporação constituída tende a obter maiores economias de escala, ou seja, reduzir custos de produção à medida que a quantidade produzida aumenta e obter, também, sinergia entre diversas das suas unidades de negócio, mesmo aquelas que estão em setores distintos;

- **Eliminação de atividades duplicadas:** ao invés de contar com, por exemplo, dois departamentos de gestão de pessoas, a nova empresa terá apenas um, otimizando processos e o uso de recursos. Claro, infelizmente alguns colaboradores também podem ser encarados como “redundantes” após o processo de fusão.

Além das vantagens citadas, é evidente que a nova empresa pode usufruir das mesmas vantagens obtidas por meio de uma integração horizontal: por ser maior do que as anteriores individualmente, a corporação formada agora tem mais condição de, por exemplo, desbravar novos mercados, ofertar novos produtos/serviços e realizar investimentos diversos.

Por outro lado, as fusões podem ser ruins para os clientes e, posteriormente, para própria companhia! É o que afirmam Umashankar et al. (2021), ao comprovarem que as fusões aumentam, sim, a eficiência da corporação mas, por outro lado, um foco excessivo em aspectos financeiros e uma menor orientação para os clientes impacta negativamente nos índices de satisfação dos clientes da companhia. Clientes menos satisfeitos, com o tempo, também reduzem o valor de suas transações com a empresa, e, no longo prazo, a fusão realizada pode trazer mais malefícios do que benefícios à corporação. Há, claro, alternativas que a corporação pode adotar no intuito de mitigar esse problema, como, por exemplo, a alocação de CMOs (diretores de marketing), para que o foco no cliente não se perca.



SAIBA MAIS

São diversos os exemplos de fusões empresariais. Na realidade, fusões e aquisições são assuntos sempre em pauta na mídia especializada.

Recomendamos que você visite:

1. O portal da **Revista Exame**, nas notícias sobre Fusões e Aquisições, disponível em: <http://gg.gg/dg4t4>.
2. A matéria “As 10 maiores operações de fusões e aquisições da história” da **Revista Forbes**, disponível em: <http://gg.gg/xok9s>.
3. A coluna da **IstoÉ Dinheiro** “Fusões & Aquisições”, disponível em: <http://gg.gg/dg4tg>, para se manter informado sobre esses movimentos estratégicos, tanto a nível de Brasil quanto a nível global.

3.5.6 Aliança Estratégica

Para compreender essa alternativa estratégica, podemos pensar em uma parceria. Uma aliança estratégica nada mais é do que um “acordo” entre duas ou mais partes. Essa parceria tem caráter provisório e não resulta em uma nova empresa ou em algo mais definitivo (como acontece com a fusão, por exemplo). Ao final do projeto, portanto, as empresas estão livres para retornarem à sua “vida normal”.

São várias as razões pelas quais as empresas estabelecem alianças. Destacamos aqui algumas motivações bem comuns:

- **Divisão de riscos e custos:** as empresas parceiras podem, por exemplo, desbravar juntas novos mercados ou lançar algum novo produto;
- **Realização de intercâmbios de tecnologia:** as empresas podem trocar “segredos” sobre métodos de produção, insumos e processos inovadores, de modo a beneficiar ambas;
- **Licenciamento de marcas ou personagens:** muitas vezes, uma empresa cede à outra o direito de uso da sua marca ou delega a produção de itens em seu nome.

Para exemplificarmos a motivação anterior, pense no seguinte: você já viu algum sorvete à venda que tenha menção a algum personagem famoso infantil? Pois é, aí está exemplificada uma aliança estratégica. Trata-se, na verdade, de uma parceria feita entre a indústria de sorvetes e a empresa detentora da marca (ou da personagem). Com essa parceria, ambas as empresas saem ganhando: sorvete torna-se mais atrativo aos consumidores e o personagem ganha evidência também e torna-se cada vez mais famoso.

Dentro das possibilidades de alianças estratégicas, destaca-se a *joint venture*. Esse termo vem do inglês e significa “**empreendimento conjunto**”. Trata-se, na prática, de uma iniciativa que geralmente tem caráter internacional, ou seja, ela ocorre quando duas ou mais empresas se unem para atuar em algum mercado estrangeiro. Ao longo das últimas décadas, tivemos diversas iniciativas desse modelo atuando no nosso país, como, por exemplo:

- **Autolatina:** uma *joint venture* no setor automobilístico formada entre a Ford (EUA) e a Volkswagen (Alemanha), que operou no mercado brasileiro entre 1987 e 1996. Envolveu o compartilhamento de tecnologias e a produção de veículos bastante similares, como o Santana (Volkswagen) e o Versailles (Ford).
- **NOKIA Gradiente Industrial:** foi um empreendimento conjunto entre a brasileira Gradiente e a finlandesa Nokia, para operação no mercado de telefonia celular, que estava em grande expansão no Brasil à época. Com a parceria, recebemos no mercado brasileiro modelos como os agora clássicos “5125” e “3310”.

Além dos exemplos acima, há um outro caso de sucesso atual que merece destaque. Trata-se de uma *joint venture* entre a empresa chinesa Midea e a estadunidense Carrier. O empreendimento conta com linhas de produção em Manaus/AM e em Canoas/RS, e surgiu para que as empresas, em conjunto, partilhassem os riscos e custos de se atuar em um país “desconhecido”. A partir de suas unidades instaladas, a empresa conta com localização privilegiada para também exportar os seus produtos para Chile, Argentina e outros mercados da América Latina.



SAIBA MAIS

Ficou interessado no exemplo da Midea Carrier? Entre no portal da empresa (<http://gg.gg/dg4ul>) para conhecer mais sobre essa importante *joint venture* em atuação no Brasil.

Com o estudo sobre as alianças estratégicas, cobrimos agora nossas seis abordagens corporativas de crescimento. Ainda dentro desta Unidade, contemplaremos a estratégia de estabilidade e, na sequência, as chamadas estratégias de redução.

3.5.7 Estratégia de Estabilidade

Nem sempre uma corporação consegue buscar o crescimento e ampliação das suas frentes de atuação. Na verdade, dependendo das condições do setor e também das condições do macroambiente (que, conforme vimos, compreende as variáveis econômicas, políticas, sociais, dentre outras), é muito comum que algumas empresas tenham que optar por não crescer, mesmo que de forma temporária. Nesses cenários, as corporações podem recorrer à estratégia de estabilidade.

A estratégia de estabilidade é bastante simples de compreender: ela representa a intenção da empresa de “manter as coisas como estão”, ou seja, de não arriscar demasiadamente, não realizando investimentos significativos, por exemplo.

Para Oliveira (2013), a estratégia de estabilidade (ou manutenção), é indicada quando há muitas ameaças detectadas no ambiente externo mas a empresa tem pontos fortes adequados para neutralizá-las. Assim, o negócio pode manter a posição obtida até o presente momento. Além disso, deve-se também buscar a manutenção quando a empresa:

- Estiver enfrentando (ou projetando) dificuldades para o futuro próximo;
- Estiver operando em um setor de baixo (ou nulo) crescimento;
- Correndo o risco de criar um monopólio (caso continue crescendo);
- Avaliar que o eventual crescimento diminuiria a taxa de lucratividade (ou seja, os custos para crescer excederiam o aumento projetado de faturamento).

3.5.8 Estratégias de Redução

As estratégias de redução (ou, por vezes, de sobrevivência) são aquelas que representam a iniciativa da corporação de reduzir suas operações ou mesmo seu tamanho. Dentre as circunstâncias que exigem a adoção de alguma estratégia desse tipo, podemos destacar um ambiente inadequado, uma performance abaixo do esperado ou mesmo a detecção de pontos fracos ou de ameaças por parte da organização.

Claro, “enxugar” o tamanho da organização nunca é algo desejável, mas determinadas situações de mercado fazem com que a empresa precise cortar custos, realocar pessoas, descontinuar uma determinada linha de produtos, sair de algum país ou até mesmo encerrar o negócio de forma mais definitiva.



SAIBA MAIS

Conheça alguns exemplos de corporações que retiraram recentemente unidades de negócio do Brasil. Basta clicar no link da **Revista IstoÉ**: <http://gg.gg/x1plu>

Dadas essas circunstâncias diversas, as estratégias de redução normalmente se desdobram em três tipos (OLIVEIRA, 2013; CERTO; PETER, 2010):

- **Reviravolta (*turnaround*)**: diz respeito a medidas buscadas pela empresa no sentido de aumentar a sua eficiência global e garantir a sua sobrevivência. Por exemplo: livrar-se de produtos/serviços que não estejam dando lucro, dispensar colaboradores, unificar setores, sair de determinados canais de distribuição, ou buscar formas adicionais de ser mais eficiente.
- **Desinvestimento**: corresponde a medidas um pouco mais severas: livrar-se de unidades de negócio (ou “sub-empresas”) deficitárias ou até mesmo vender empresas ou ceder partes do negócio para outras empresas.
- **Liquidação**: é a opção mais drástica e indesejável, e corresponde ao fechamento (encerramento) do negócio como um todo. Isso é feito através da venda dos ativos da empresa e é tida como um último recurso, quando realmente não há mais chance de recuperação.



DESTAQUE

Uma empresa que pratica o desinvestimento ou a liquidação está, na verdade, criando uma oportunidade para outras empresas que estejam crescendo e investindo. Lembre-se que muitas estratégias envolvem a compra de outras empresas - são dois lados da mesma moeda.

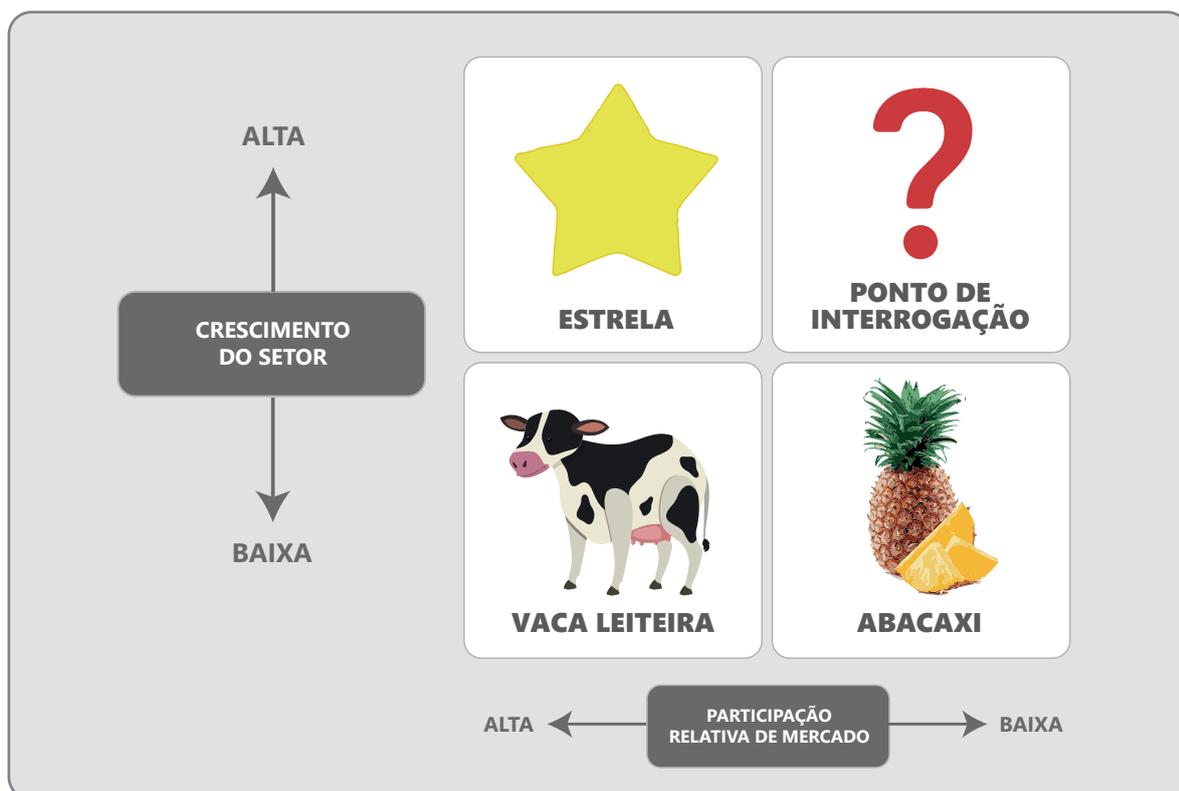
3.6 Estratégias de Portfólio e a Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta utilizada para classificar os negócios de uma corporação, com base na ideia do ciclo de vida de um produto (que passa pelos estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio). Thompson Júnior e Strickland III (2004) apontam que a **matriz BCG** leva esse nome porque foi criada pelo *Boston Consulting Group* (ou Grupo de Consultoria de Boston), sendo de fato a primeira matriz que se propôs a gestão estratégica da corporação diversificada.

Já Williams (2016) sugere que a matriz BCG simboliza algo ainda “maior”: uma **estratégia de portfólio**, ou seja, um movimento estratégico que parte do pressuposto que a corporação é diversificada e que, por esse motivo, precisa gerir estrategicamente as suas subdivisões e UNs. Ao usar essa ferramenta, os executivos podem decidir sobre como melhor alocar os recursos organizacionais pelas diferentes unidades de negócio. No dia a dia das corporações, percebemos que a matriz BCG é usada não só para “organizar” as suas unidades de negócio, mas também para analisar crítica e estrategicamente a situação dos produtos/serviços ofertados pelas empresas de menor porte.

A matriz é formada pelo cruzamento de um eixo “x” (participação relativa de mercado do produto ou unidade de negócio) e um eixo “y” (taxa de crescimento do setor), o que resulta na formação de quatro quadrantes, conforme o que é agora exibido na figura a seguir.

Figura 3.7 – Matriz BCG.



Perceba que os quadrantes formados pela matriz BCG recebem nomes bastante característicos: estrela, ponto de interrogação, vaca leiteira e abacaxi.

Uma **estrela** é um negócio com grande participação de mercado em um setor de grande crescimento. A corporação precisa investir pesadamente nas estrelas para aproveitar essa sua condição. No entanto, para Williams (2016, p. 108), este investimento “vale a pena”, porque “muitas UNs estrela produzem lucros futuros consideráveis”. As estrelas são sempre lucrativas, mas precisam de altos investimentos para continuarem competindo em um setor que só cresce e que, por esse motivo, acaba atraindo um número cada vez maior de competidores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2011).

Um **ponto de interrogação** representa um negócio com pequena participação de mercado em um setor de grande crescimento. Importante destacar que toda nova empresa ou novo negócio inicia na matriz BCG como um ponto de interrogação, visto que há a tendência de que produtos/serviços sejam lançados em setores com potencial de crescimento, e, logicamente, esses produtos/serviços novos ainda não têm participação de mercado.

O investimento em pontos de interrogação é um movimento mais arriscado do que o investimento em estrelas. Ainda assim, uma decisão bem calculada **pode tornar o ponto de interrogação em estrela**.

A **vaca leiteira**, por sua vez, corresponde a todo negócio com alta participação de mercado em um setor de baixo crescimento. Normalmente, é o destino de uma estrela depois que o setor começa a declinar, já que os clientes desse negócio permanecem fiéis (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). A vaca leiteira também refere-se àqueles negócios bastante lucrativos e, de certa forma, “tradicionais” e característicos da corporação. São normalmente representadas por aqueles produtos/serviços que são líderes em setores que não atraem muitos novos entrantes (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2011). Um bom exemplo de vaca leiteira é o refrigerante Coca-Cola tradicional.

Por fim, o quadrante **abacaxi** representa o negócio (ou produto) com pequena participação mercado em um setor de baixo crescimento. Trata-se de uma unidade de negócio que não deveria mais receber investimentos por parte da corporação. Normalmente, as corporações decidem desinvestir ou mesmo liquidar (vender, eliminar) os seus “abacaxis”, uma vez que eles são incapazes de gerar receitas no longo prazo.



DESTAQUE

As corporações não competem entre si, mas as suas UNs sim, em cada setor específico. Nesse sentido, repare: quando uma corporação se desfaz (vende) uma de suas UNs “abacaxi”, uma outra corporação pode comprar esta UN e integrá-la ao seu portfólio.

Para Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 168), o portfólio ideal de uma corporação deve ser constituído principalmente por “estrelas” e “vacas leiteiras”, com ocasionalmente alguns “pontos de interrogação” (pois eles simbolizam o futuro da empresa), e poucos ou nenhum “abacaxi”.

3.7 A Estratégia do Oceano Azul

Antes de iniciarmos este novo assunto, reflita: você já parou para pensar sobre como nasce uma teoria? Geralmente, ela vem da prática. Sim, sabemos que há uma relação direta entre teoria e prática. Certa vez, os autores Kim e Mauborgne (2005), ao observarem dezenas de empresas que haviam adotados movimentos de certa forma similares, elaboraram a chamada a teoria do **Oceano Azul**. Em sua análise, estes autores perceberam que os chamados “oceanos azuis” criados pelas empresas observadas respondiam por um percentual de lucro muito maior do que os “oceanos vermelhos” dessas empresas.

Nesse contexto, a estratégia do oceano azul se apresenta como uma maneira inovadora de se pensar em estratégia e também em gestão estratégica de forma mais ampla. A teoria defende que a melhor forma de competir é “parar de competir”, através da criação de um oceano azul.

Antes de prosseguirmos, vamos entender bem o que são os oceanos vermelhos e os oceanos azuis? Devemos compreender o **oceano vermelho** como o setor “tradicional”, já bem conhecido, onde a concorrência entre as empresas é óbvia, permanente e bem aceita. Ou seja, trata-se simplesmente do setor típico, tal como temos discutido desde a nossa Unidade 1. E por que “vermelho”? Porque nele, há uma competição “sangrenta”, sendo a cor vermelha uma representação do “sangue derramado” pelos diversos tubarões que competem nesse oceano.

Em contrapartida, há uma outra realidade possível: o oceano azul, que simboliza os mercados novos e inexplorados, onde não há tubarões se degladiando, e no qual a empresa navega tranquilamente em um mar próspero e calmo. Para facilitar a sua compreensão, uma comparação entre esses dois “oceanos” é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 3.8 – Oceano vermelho e oceano azul.

	OCEANO VERMELHO	OCEANO AZUL
Competição	Com os rivais	Sem rivais
Intenção	Atender melhor um grupo de compradores	Redefinir o grupo de compradores
Posicionamento estratégico	Liderança de custo ou diferenciação	Inovação de valor (custo e diferenciação)
Normas/regras do setor	Conhecidas e bem definidas	Sem regras, amplas possibilidades
Potencial de lucro	Baixo	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Kim e Mauborgne (2005).

Entendemos, com base no quadro anterior, que a estratégia do oceano azul busca a obtenção de uma vantagem competitiva por um método alternativo àquele dos outros tipos de estratégia estudados. Ao invés de tentar lutar contra os concorrentes e se posicionar melhor dentro de um setor, a empresa deve, de acordo com essa teoria, “inventar” um novo setor ou segmento de mercado para então participar dele sozinha. E isso pode ser feito com a chamada inovação de valor, conceito-chave dentro dessa lógica.

A **inovação de valor** representa a combinação de baixo custo com diferenciação, algo que, conforme estudamos anteriormente, não parecia possível, ao menos no paradigma das estratégias genéricas de Porter. Na lógica do oceano azul, uma empresa pode, dentro do novo segmento criado, oferecer inovação e grande utilidade ao consumidor, tudo isso a um preço competitivo, ou seja, um preço que os clientes possam e queiram pagar. Em outras palavras, promover a inovação de valor significa romper as fronteiras tradicionais do setor com a oferta de algo novo, útil e de grande valor para uma gama razoavelmente grande de consumidores.

Quando pensamos em exemplos que tenham rompido fronteiras, criado mercados e ofertado grande valor a um preço estratégico, alguns se destacam:

- **Nintendo Wii:** console que ampliou a gama de consumidores de videogame, pois é de fácil uso e contém jogos e atividades para idades e perfis diversos.
- **Academia Curves:** rede de academias exclusivas para mulheres, que atraiu uma nova gama de consumidoras ao aliar a lógica dos exercícios simples feitos em casa com ambientes aconchegantes e sem espelhos, diferenciando-se da academia de ginástica mais “tradicional”.

- **Cirque du Soleil:** empreendimento de entretenimento que combina atrações de circo e teatro, em um espetáculo temático que atraiu um novo (e grande) grupo de consumidores, que não necessariamente costumava frequentar o circo ou o teatro.
- **UBER:** serviço bastante conhecido de mobilidade urbana, que criou um novo mercado ao conquistar passageiros que não necessariamente faziam uso de táxis convencionais.

O exemplo da plataforma UBER citado acima é bastante adequado para refletirmos sobre uma das principais ferramentas da estratégia do oceano azul: o **modelo das quatro ações**. Essa ferramenta utiliza quatro questionamentos para formular um novo modelo de negócio pela empresa, sempre com base no conhecido oceano vermelho:

Questão 1: quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões do setor?

Questão 2: quais atributos considerados até então indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

Questão 3: quais atributos nunca oferecidos no setor devem ser criados?

Questão 4: quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões do setor?

Com base nos quatro questionamentos acima, podemos elaborar uma matriz de análise, sempre no intuito de criar um novo oceano azul a partir de um oceano vermelho tradicional. No nosso exemplo simplificado, propomos a comparação do setor de táxis (oceano vermelho) com a plataforma UBER (oceano azul). Tal matriz com as quatro ações é agora representada no quadro a seguir.

Quadro 3.9 – Exemplo de aplicação da Matriz das Quatro Ações para a UBER.

REDUZIR	CRIAR
<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa final desconhecida pelo passageiro; • Tempo de espera pelo táxi; • Pagamento geralmente em dinheiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma fácil de usar que conecta motoristas e passageiros (aplicativo); • Tarifa dinâmica (varia de acordo com a demanda); • Corridas compartilhadas para redução de preço.
ELEVAR	ELIMINAR
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço; • Conforto dos veículos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza de conseguir transporte; • Necessidade de “atacar” táxis na rua.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), com base em Kim e Mauborgne (2005) e Palma (2014).

Tanto negócios novos quanto empresas existentes que operam tradicionalmente em oceanos vermelhos podem criar seus oceanos azuis. Com base na análise proposta no quadro anterior, as quatro ações nele listadas (reduzir, criar, elevar e eliminar) podem auxiliar empresários a buscar maneiras práticas de “fugir” do oceano vermelho com uma nova e aprimorada oferta, tal qual fez a UBER e as demais empresas anteriormente citadas.

Kim e Mauborgne (2005) comentam que o oceano vermelho continua existindo, e sempre existirá. E ele é importante: é só com o conhecimento das dinâmicas do oceano vermelho que é possível pensarmos na criação de um oceano azul para justamente “fugir” desse ambiente de intensa competição. Para isso, muita criatividade, senso de empreendedorismo e um profundo conhecimento das necessidades dos clientes são necessários.



SAIBA MAIS

Para se aprofundar mais na Estratégia do Oceano Azul e conhecer melhor suas ferramentas e metodologias, busque o livro **“A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”**.

Síntese da Unidade

Para consolidarmos adequadamente o estudo proposto por essa nossa terceira Unidade, vale lembrar que:

- As estratégias genéricas de Porter são três: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Elas têm esse caráter “genérico” porque podem (e devem) ser adotadas por qualquer negócio que precise se posicionar em seu setor.
- Com a liderança em custo, a empresa busca ser aquela de menor custo no setor e oferecer um “bom produto básico”. Com a estratégia de diferenciação, são buscados atributos diferenciadores que encantem os consumidores. Já com a estratégia de enfoque, a empresa decide conscientemente atender apenas um segmento do mercado.
- As estratégias corporativas representam decisões mais amplas do que as estratégias genéricas. Elas se preocupam, por exemplo, em que setor ou setores a corporação como um todo irá atuar.
- Vimos, também, algumas diferenças importantes entre as corporações (grandes conglomerados) e as empresas de menor porte.
- Em termos de estratégias corporativas de crescimento, destacam-se o crescimento interno, a integração horizontal (ou aquisição), a diversificação, a integração vertical, a fusão e a aliança estratégica. Há ainda as chamadas estratégias de estabilidade e de redução.
- A estratégia de portfólio busca organizar as unidades de negócio da corporação, orientando esforços futuros e buscando um bom resultado global. A matriz BCG é ferramenta-chave neste processo.
- A estratégia do oceano azul representa uma nova forma de pensar: ao invés de tentar competir melhor do que os concorrentes, é possível buscar novos setores ou segmentos e neles aproveitar para consolidar uma gama de novos e fiéis clientes.

Bibliografia

- ANDERSEN, T. J. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. I. *Strategies for diversification*. **Harvard Business Review**, Sept-Oct., p. 113-124, 1957.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. *Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value*. **Journal of consumer research**, v. 20, n.º 4, p. 644-656, 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRASIL. **Perguntas gerais sobre defesa da concorrência**. Conselho Administrativo de Defesa Econômica, Brasília, 2016. Disponível em: <http://gg.gg/xokft>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n.º 4, p. 210-233, 2015.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005.
- KOTLER, P. et al. **Marketing**. Pearson Education Australia, Frenchs Fores, 2007.
- MELDRUM, M.; McDONALD, M. *The Ansoff Matrix*. In: **Key Marketing Concepts**. Palgrave, London, 1995. Disponível em: <http://gg.gg/x1qbu>. Acesso em 14 nov. 2021.
- NOSSAS marcas. **Unilever**, 2021. Disponível em <http://gg.gg/x1qdc>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PALMA, A. O Oceano Azul Como Uma Estratégia Eficiente Para Tornar As Empresas Mais Competitivas. *Revista Inova Ação*, Teresina, v. 3, n.º 2, art. 2, p. 13-29, jul./dez. 2014.

- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.
- RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. dos. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- UMASHANKAR, N. et al. *Despite Efficiencies, Mergers and Acquisitions Reduce Firm Value by Hurting Customer Satisfaction*. **Journal of Marketing**, 2021.
- VERMEULEN, F. *So, you think you have a strategy? Five poor excuses for a strategy*. **The European Business Review**, 2012.
- VOSS, K. E.; SPANGENBERG, E. R.; GROHMANN, B. *Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude*. **Journal of marketing research**, v. 40, n.º 3, p. 310-320, 2003.
- WILLIAMS, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.



Implementação e Controle de Estratégias

Prezado estudante,

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

Objetivo Geral

Entender o processo de implementação e controle estratégico, evidenciando a criação de objetivos, metas e indicadores para organizações de porte e atividades diversas.

Objetivos Específicos

- Contemplar o processo de implementação de estratégias, relacionando o importante papel da gestão da mudança organizacional;
- Desdobrar a execução das estratégias, alinhando o desenho de objetivos, metas, indicadores e planos de ação;
- Compreender a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta integrativa da implementação e do controle das estratégias organizacionais anteriormente formuladas.

Questões Contextuais

- Em termos de gestão estratégica, quais são os próximos passos após o diagnóstico estratégico e a escolha das estratégias?
- Como os executivos implementam e controlam as estratégias nas empresas?
- Como as premissas da gestão da mudança organizacional podem contribuir para uma adequada implementação das estratégias?
- Qual a importância da elaboração e do alinhamento entre objetivos, metas, indicadores e planos de ação?
- Como o Balanced Scorecard (BSC) pode contribuir para a gestão estratégica?
- O que é um mapa estratégico? Como ele se relaciona com o BSC?
- O BSC pode ser utilizado por organizações sem fins lucrativos? De que forma isso acontece?
- Quais os principais problemas identificados no processo de estruturação e instalação do BSC nas organizações?

4.1 Introdução

A gestão estratégica de uma organização compreende uma série de etapas ou passos, estes bastante conectados uns aos outros. Depois que os responsáveis pela estratégia organizacional analisam cuidadosamente o meio externo e o ambiente interno, definem (ou revisam) a missão, a visão e os valores organizacionais, avaliam o posicionamento do negócio e contemplan e selecionam estratégias de escopo ainda maior, chega a hora de implementar as estratégias formuladas e, em seguida, buscar formas de controlar o andamento dessa estratégia.

Nesta quarta e última Unidade, vamos discutir os processos de implementação e controle estratégico, especialmente à luz da metodologia gerencial *Balanced Scorecard* (BSC) e das premissas da gestão da mudança. No nosso estudo, identificaremos o BSC como uma ferramenta que nos permite realizar ambas as tarefas - implementar e controlar - de forma concomitante e efetiva, ao mesmo tempo em que se acompanha o cenário externo, as pressões internas, e se ajusta à própria estratégia. Dentro do estudo sobre o BSC, propomos ainda uma ampla revisão sobre a formulação de objetivos estratégicos e fixamos algumas noções importantes, como a diferença entre objetivos e metas e o papel importante que os indicadores de desempenho tem na gestão estratégica.

4.2 Implementação e Controle Estratégico

A tarefa da **implementação** de qualquer estratégia é tão ou mais importante do que a própria escolha da estratégia. Uma boa estratégia pode tornar o negócio e a organização competitivos, mas é somente com um adequado processo de implementação que a estratégia poderá cumprir este seu papel. Neste sentido, Neilson, Martin e Powers (2008) comentam que, infelizmente, a maioria das empresas tem grandes dificuldades com esse processo de implementação. Em seu estudo sobre o tema, os autores apontam algumas características fundamentais para a execução adequada das estratégias formuladas: em primeiro lugar, é importante esclarecer os “direitos de decisão”, ou seja, é fundamental que todos na empresa tenham clareza a respeito de quem é o responsável por cada decisão. Além disso, é necessário que, uma vez tomadas, as decisões sejam raramente questionadas. Em paralelo, o fluxo de informações na organização também é crucial: a troca de referências entre setores e níveis organizacionais deve ser constante, e até mesmo os colaboradores dos níveis mais operacionais precisam estar munidos de informações para compreenderem o impacto final de suas ações e decisões.

A partir de um estudo similar, conduzido com mais de sete mil gestores em 262 empresas pertencentes a 30 setores diferentes, Sull, Homkes e Sull (2015) defendem que a execução eficaz de uma estratégia depende da disposição da empresa em promover **coordenação** entre unidades e construir **agilidade** para se adaptar às mudanças nas dinâmicas do mercado. Segundo os autores, os executivos pesquisados atribuem a má execução por falta de alinhamento interno e pela ausência de uma “cultura de desempenho”, isto é, a ideia de que as atividades diárias estejam alinhadas aos objetivos estratégicos, e que as pessoas sejam recompensadas consistentemente pelo atingimento das metas. Além disso, este estudo aponta algo muito interessante: o alinhamento vertical (para cima e para baixo) na hierarquia organizacional não é um problema. Isso porque a grande maioria dos pesquisados dizem que podem confiar sempre ou a maior parte do tempo em seus chefes ou seus subordinados diretos. No entanto, a coordenação sim parece ser um problema, já que os entrevistados apontam que as pessoas em outras unidades ou setores são tão (pouco) confiáveis quanto os parceiros externos (fornecedores etc). Fica aqui o desafio aos gestores e gestoras: promover constantemente este alinhamento interno, entre pessoas e setores, criando um verdadeiro senso de equipe.

A fase de implementação é bastante desafiadora e exige habilidades gerenciais específicas. Thompson Júnior e Strickland III (2004) comentam que, enquanto o processo de definição da estratégia é uma atividade de cunho empreendedor, sua implementação envolve um apurado gerenciamento de pessoas e de processos. A tarefa da implementação, como você pode perceber, resgata tarefas centrais para qualquer administrador ou administradora: planejar atividades, (re)estruturar setores e departamentos, dividir adequadamente o trabalho e as responsabilidades, comunicar, motivar e liderar pessoas, enfim. A implementação de estratégias, em outras palavras, é um esforço de **gestão**.

Para Tavares (2010, p. 258), uma implementação estratégica bem-sucedida leva em conta primordialmente três fatores: a) a coordenação dos esforços entre as áreas que precisarão trabalhar juntas; b) o comprometimento de indivíduos e grupos para pôr a estratégia em prática; c) a existência de competências gerenciais para solucionar problemas que surgirão no processo de implementação e mudança organizacional. De forma complementar, Wright, Kroll e Parnell (2011) comentam que a tarefa de implementar as estratégias anteriormente elaboradas envolve uma reflexão sobre como a organização está estruturada e ponderações sobre o papel da liderança e da cultura da organização nesta intervenção.

Em termos de estrutura, quando lidamos com empresas relativamente pequenas, aquelas com alguns poucos colaboradores, atuação ativa dos proprietários, decisões descentralizadas e menos entraves burocráticos, o processo de implementação da estratégia é menos trabalhoso e mais rápido. Já em organizações maiores, que tendem a ter mais níveis hierárquicos, mais processos formais e menos decisões compartilhadas, a instalação de uma nova estratégia pode ser demorada e custosa, e gerar ruídos de comunicação e dificuldade de engajamento por parte dos colaboradores.

Para Certo e Peter (2010), essas considerações acerca da estrutura organizacional são fundamentais. Mais do que isso: os autores nos lembram de que há sempre uma estrutura **formal** e uma **informal** atuando na organização. A formal é aquela retratada no organograma - informa as devidas hierarquias e os cargos formais. Já a estrutura informal simboliza os relacionamentos que emergem naturalmente da convivência social entre os membros da organização, e que transcendem a estrutura formal - como ocorre, por exemplo, nas conversas no refeitório ou na hora do “cafezinho”.

Para os mesmos autores, devemos levar em conta essas duas estruturas na implementação de estratégias por três razões:

- a. Entender o quanto elas colaborarão ou dificultarão na implementação e no processo de mudança;
- b. Definir quem ficará responsável por qual etapa da implementação (na estrutura formal);
- c. Verificar se a estrutura informal pode ou não ser utilizada para também facilitar o processo de implementação e de **mudança organizacional** (necessária ao acolhimento da nova estratégia).

Não é segredo que os tempos são turbulentos para as organizações. Pressões internas e externas - cada vez mais frequentes e intensas - forçam as organizações a mudarem e se adaptarem. E isso, claro, reflete nas suas estratégias. Assim, diversos são os motivos pelos quais uma empresa precisa admitir a necessidade de mudança, desde uma estratégia corporativa adotada (fusão, integração vertical, dentre outras), a troca de diretorias, a grau de exigência dos clientes, o surgimento de novos entrantes, ou até mesmo uma necessária reestruturação organizacional. Contudo, mudar nem sempre é fácil. Muitas pessoas, ao se depararem com a necessidade de mudança, podem ficar inquietas, resistentes, inseguras. E não é diferente o que acontece com as pessoas enquanto recursos da organização.

Quando pensamos que a implementação das estratégias deve ocorrer dentro de um contexto organizacional que seja receptivo às mudanças, podemos trazer as ideias de Wood Júnior (2009) Jones e George (2008). Para os autores, é essencial que os principais executivos:

- **Empoderem os colaboradores:** quando todos são convidados a participar do processo de implementação, o processo se desenrola de forma muito mais fácil e efetiva;
- **Apostar na mudança do tipo *bottom-up* (ou seja, de baixo para cima):** executivos devem lembrar que a mudança começa por baixo, nas atividades do dia a dia;
- **Desenvolvam uma visão compartilhada e consolidem uma nova cultura organizacional:** mudar departamentos e estruturas é algo rápido, diferentemente da mudança cultural de uma organização, que pode ser algo lento e complexo. Nesse sentido, a criação de um grande objetivo compartilhado por todos engaja e motiva as pessoas a perseguirem, juntas, coisas que não conseguiriam sozinhas. Esse senso é de grande importância em um processo de implementação de uma nova estratégia e depende muito da atuação de um **líder estratégico**.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 274), a **liderança estratégica** simboliza o esforço de se “administrar a organização inteira e não apenas uma unidade funcional, e lidar com a mudança cada vez mais rápida e profunda que caracteriza o atual cenário competitivo”. Os autores também listam uma série de aspectos ou tarefas que um líder estratégico deve abraçar:

- Determinação da direção estratégica da organização;
- Desenvolvimento do capital humano;
- Sustentação de uma cultura organizacional impulsionadora;
- Exploração e desenvolvimento das competências essenciais, dentre outras.

Como você percebeu, tratamos até aqui de aspectos relativos à implementação das estratégias e seus desdobramentos. Dentro da lógica da gestão estratégica, há também uma outra atividade fundamental: a do controle estratégico. A tarefa de controle é uma tarefa inerente a profissionais da administração de todos os níveis. Oliveira (2013) comenta que a função controle busca comparar resultados encontrados a padrões anteriormente estabelecidos, sempre no intuito de garantir que os resultados estejam de acordo com as metas estipuladas. Mais do que isso: o **controle** ajuda a identificar se as estratégias estão proporcionando os efeitos almejados e a corrigir caminhos e reformular estratégias.

Em um entendimento parecido, Wright, Kroll e Parnell (2011) salientam que também é função do controle estratégico “modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos”. Os autores também comentam que o controle estratégico faz mensurações tanto quantitativas quanto qualitativas e que deve promover ações corretivas contínuas.

Caro estudante, repare bem neste termo - **mensuração**. Como diria Peter Drucker - um dos autores mais influentes sobre Administração -: “se você não pode medir, não pode gerenciar”. Em outras palavras, a tarefa da mensuração é vital a todo gestor ou gestora. É somente medindo as atividades organizacionais que conseguimos avaliar sua performance e, então, aprimorá-las. Certo, mas como é feita essa medição de desempenho? De que medições estamos falando?

Entram em cena os **indicadores**, também conhecidos como **KPIs** (do inglês *Key Performance Indicators*, ou “indicadores-chave de performance”), ou mesmo **KSIs** (*Key Success Indicators*, ou “indicadores-chave de sucesso”) ou, ainda, chamados simplesmente de **métricas**.

Seja qual for a nomenclatura, estamos falando de formas bem práticas de quantificar e medir a eficiência e a eficácia das ações. Esses indicadores são utilizados por organizações de diferentes portes e atuantes em diferentes setores, e dizem respeito a praticamente toda e qualquer atividade organizacional que exige monitoramento e controle: produção, operações, logística, pessoas, vendas, finanças, marketing, satisfação e lealdade dos clientes etc.



SAIBA MAIS

Acesse a matéria “**KPI: como medir o que importa no seu negócio**”, publicada pelo site Endeavor: <http://gg.gg/x1tbb>.

É a partir de um conjunto de métricas que a organização constitui um **sistema de medição de desempenho**. Não há, claro, um único sistema de medição de desempenho que sirva a todos, e nem mesmo uma única metodologia. Nesta unidade, daremos maior ênfase ao BSC (*Balanced Scorecard*), talvez o sistema de medição de desempenho mais difundido no mundo dos negócios. Mais adiante, conheceremos também uma abordagem mais contemporânea, a dos **OKRs**.

4.3 O *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica

Durante a maior parte do século XX era comum, entre os gestores, a noção de que bastava acompanhar os resultados financeiros para se avaliar o desempenho de uma empresa. Nessa lógica, anterior à da “era dos *stakeholders*”, pensava-se que se a empresa estivesse dando retorno, ela estava “indo bem”. No entanto, à medida que o ambiente organizacional foi ficando mais complexo e a competição entre as empresas mais acirrada, os executivos perceberam que não bastava mais focar apenas nos indicadores financeiros para se ter um “termômetro” do desempenho global da organização. É nesse contexto que começa a se popularizar o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (que traduzindo do inglês significa algo como “painel de controle balanceado”), conhecido também simplesmente pela sigla **BSC**, é uma metodologia de gestão originalmente trazida à público pelos autores Kaplan e Norton (1997; 2001). Estes autores, à época, argumentavam que as empresas precisavam também elaborar e observar indicadores não-financeiros na gestão do desempenho, pois só assim conseguiriam de fato acompanhar a evolução da ampla gama de objetivos organizacionais. Importante destacar que, nesse início da década de 1990, a globalização se intensificava, a competição se acirrava e estes objetivos organizacionais tornavam-se cada vez mais numerosos e abrangentes, especialmente à medida em que também crescia o número de partes interessadas nas operações e no futuro da empresa.

Para os autores, o BSC trazia uma série de vantagens até certo ponto inéditos em termos de ferramentas de gestão, por permitir que as empresas:

- Coloquem em prática a sua missão;
- Monitorem o desempenho de várias áreas de forma consolidada;
- Conectem sua visão e sua estratégia de longo prazo com ações/projetos de curto prazo;
- Quantifiquem as estratégias e ações e as comuniquem para todos os colaboradores, de maneira clara e direta.

O BSC, que inicialmente foi proposto como uma ferramenta para a gestão organizacional “geral”, passou a ser muito usado também para a gestão estratégica. Isso provavelmente se deve ao fato de que o BSC consegue preencher um “vácuo” que existia entre o planejamento estratégico e o monitoramento da sua implementação (PADILHA, 2016).

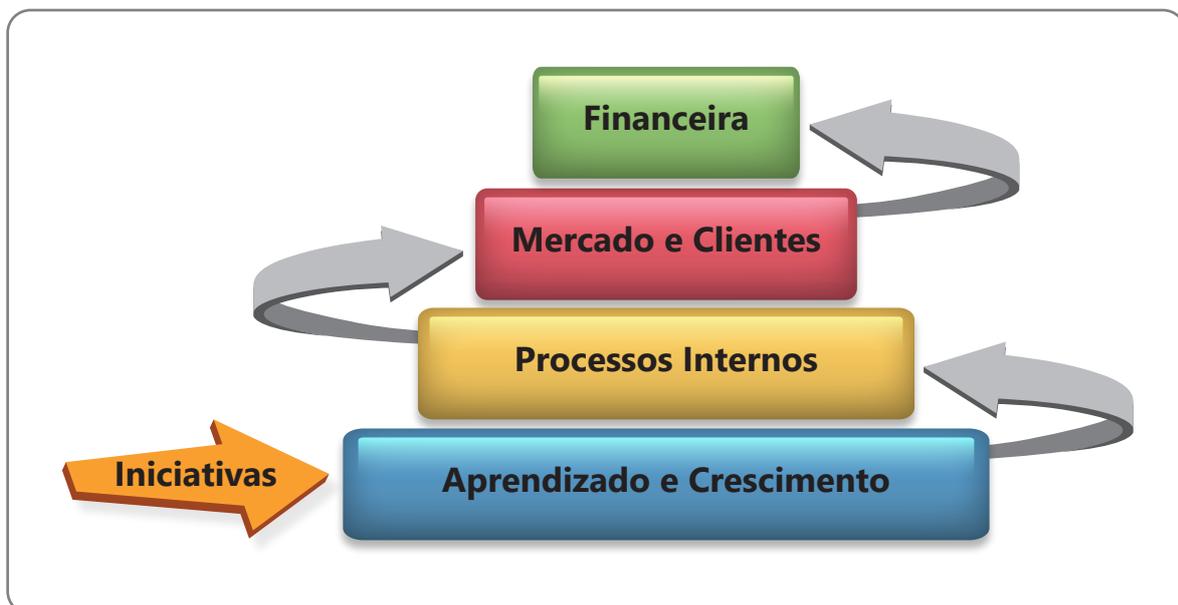
Além disso, é importante destacar que o BSC é uma ferramenta “customizável”. Sua estrutura pode ser facilmente adaptada a diversas finalidades organizacionais, e assim acaba servindo bem a diversos tipos de organização - seja ela pública, privada, de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos.

Em sua formatação mais “clássica”, o BSC propõe que todo e qualquer objetivo estratégico da organização pode ser encaixado dentro de uma das **quatro perspectivas**: aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e clientes, e financeira.

A perspectiva de **aprendizado e do crescimento** monitora a capacidade da empresa de aprender e de aprimorar o conhecimento dos seus colaboradores. Diz respeito também à ampliação da estrutura, atualização dos sistemas, investimento em máquinas, equipamentos, pesquisa e inovação, dentre outros. A dimensão de **processos internos** monitora a operação em si, e lida com eficiência, eficácia, produtividade, enfim, tudo aquilo que, na prática, culminará no oferecimento de valor aos clientes. Já a perspectiva de **mercado e clientes** engloba todos aqueles objetivos relacionados à participação de mercado, ampliação do número de clientes, retenção e fidelização dos clientes, e seu nível de satisfação. Por fim, no “topo”, e como consequência do bom monitoramento das três outras perspectivas, a dimensão **financeira** busca acompanhar se a estratégia desdobrada da empresa está de fato melhorando os indicadores financeiros. Dentro dessa última perspectiva encontramos medidas como lucro, faturamento, rentabilidade, custos, dentre outros.

Agora perceba, com base na figura a seguir, que há uma importante relação de causa e efeito entre essas quatro perspectivas.

Figura 4.1 – Perspectivas do BSC.



Diante do que é esboçado na figura anterior, fica mais fácil de compreender essa lógica de causa e efeito: ao invés de colocar o esforço empresarial na dimensão financeira, os executivos devem inverter a lógica: ao concentrarem esforços no desenvolvimento dos profissionais e nos sistemas de trabalho (aprendizado e crescimento), estes poderão atuar de forma mais eficiente e eficaz (otimizando os processos internos). Em seguida, são estes processos internos melhor executados que conquistarão, encantarão e fidelizarão os clientes e o mercado (perspectiva ‘mercado e clientes’), os quais, por sua vez, continuarão trazendo receitas para a empresa (perspectiva ‘financeira’).

Na construção do BSC da empresa, os responsáveis pela sua elaboração listam, dentro de cada perspectiva, **objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações/projetos**. Em breve você observará que cada objetivo estratégico recebe seu próprio indicador, meta e ação/projeto correspondente. Portanto, para estruturarmos adequadamente um BSC, é fundamental que todos esses conceitos estejam bem claros para você. Iniciaremos com uma reflexão sobre os objetivos estratégicos.



DESTAQUE

O BSC, que inicialmente foi proposto como uma ferramenta para a gestão organizacional “geral”, passou a ser muito usado também na gestão estratégica.

4.3.1 Objetivos Estratégicos

Estratégia e objetivos são ideias que caminham em paralelo, ainda que os termos estejam longe de ser sinônimos. Tal como estratégia, os objetivos também dizem respeito ao futuro. Para Andrade (2012), objetivos são situações futuras desejadas que orientam o uso de recursos e a concentração de esforços. Para simplificar, pense no seguinte: estratégia é algo mais amplo, como se fosse um “guarda-chuva” que abriga um conjunto de objetivos da empresa. Podemos também dizer que os objetivos são formulados a partir da estratégia definida, podendo até mesmo serem vistos como uma consequência natural dessa escolha.

Por sua natureza bastante diversa, as organizações possuem diversos tipos de objetivos. Conforme Certo e Peter (2010), os executivos devem formular e utilizar os objetivos para, por exemplo, orientar a tomada de decisão, aumentar a eficiência operacional e avaliar o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, os autores sugerem que a empresa elabore objetivos levando em conta oito dimensões (ou “áreas-chave”).

Essas dimensões funcionam como “grupos de objetivos”, e nos lembram que a empresa é complexa e possui uma série de atividades que estão interligadas. Para

ilustrar a criação de alguns objetivos, vamos retomar o nosso exemplo da cervejaria Super Beer. Esta empresa, que na nossa simulação está buscando o crescimento, pode agora elaborar uma série de objetivos estratégicos condizentes com seus planos de expansão. Estes objetivos podem ser agrupados quanto a(ao):

1. **Desempenho e atitudes dos profissionais e das equipes:** a empresa sabe que é muito importante projetar e acompanhar o desempenho de seus colaboradores, e por isso criou os seguintes objetivos:
 - Capacitar os profissionais do setor de produção;
 - Criar um plano de cargos e salários para todos na empresa.
2. **Produtividade:** a cervejaria já sabe que produtividade nada mais é do que a quantidade de produtos/serviços gerados em relação aos recursos utilizados. Recursos podem ser físicos (ex.: matérias-primas), financeiros (ex.: dinheiro), humanos (ex.: tempo e capacidade das pessoas), dentre outros. Nesse sentido, quanto menos recursos utilizados para uma mesma quantidade de latas de cerveja produzidas, mais produtiva estaria sendo a equipe. Assim, a nossa empresa-exemplo poderia:
 - Aumentar a quantidade de latas de cerveja produzidas por mês;
 - Aumentar a quantidade de eventos atendidos com o delivery de barris.
3. **Inovação:** inovações, de forma simples, são mudanças feitas pela empresa no sentido da melhoria (e atualização) de suas operações ou produtos. Muitas vezes isso pode envolver pesquisa para também criar algo completamente novo no mercado. Dessa forma, a cervejaria aqui poderia criar objetivos como:
 - Lançar novos sabores de cerveja;
 - Começar a vender kits de acessórios para cerveja por meio de *e-commerce*.
4. **Níveis de recursos:** é comum que as empresas elaborem objetivos relativos à quantidade de recursos “em uso”, e que esses recursos podem ser, como mencionado anteriormente, de natureza material, tecnológica, financeira, humana, dentre outros. Seguindo nosso exemplo, suponha que agora a cervejaria elabora os seguintes objetivos dentro desta área-chave:
 - Reduzir a quantidade de lúpulo e malte em estoque;
 - Ampliar o número de tanques de fermentação de cerveja.

- 5. Atuação e desenvolvimento dos gestores/administradores:** tão importante quanto estipular objetivos pontuais para os profissionais como um todo (tal qual citado na dimensão 1), é essencial definir objetivos específicos para o desenvolvimento e aprimoramentos dos principais tomadores de decisão da empresa. Seguindo nosso exemplo, agora teríamos:
- Promover sessões de mentoria aos gerentes com consultores externos;
 - Facilitar viagem internacional de atualização para o gestor da produção.
- 6. Lucratividade:** todo empresário busca obter volume de receitas maior do que o volume de despesas, senão, cá entre nós, seria muito difícil continuar empreendendo. Nesta perspectiva, a empresa de cervejas decidiu por elaborar dois objetivos bem diretos, que, juntos, claramente respondem pelo aumento da lucratividade:
- Aumentar o faturamento em relação ao ano anterior;
 - Reduzir o custo total em relação ao ano anterior.
- 7. Posicionamento de mercado:** são objetivos estratégicos que dizem respeito aos clientes e ao mercado como um todo, simbolizando “como” e/ou “onde” a empresa deseja estar num determinado período de tempo. Seguindo no nosso exemplo, digamos que a empresa cervejeira poderia agora elaborar os seguintes objetivos:
- Conquistar o paladar dos clientes das classes A e B;
 - Subir duas posições no ranking das maiores cervejarias do estado.
- 8. Responsabilidade socioambiental:** este oitavo e último grupo de objetivos simboliza uma preocupação bastante contemporânea e essencial a qualquer empresa. A elaboração e acompanhamento de objetivos inerentes às esferas social e ambiental reforça o compromisso da empresa com o seu meio e fomenta sua imagem perante à comunidade e aos clientes. Neste sentido, vamos supor que a cervejaria se proporia a:
- Reduzir a quantidade de água utilizada na limpeza dos tanques;
 - Criar um programa próprio de estágio para inserir jovens de baixa renda no mercado de trabalho.

Você talvez tenha reparado que os objetivos apresentados dizem respeito a uma série de *stakeholders*. Lembre que este conceito simboliza todas as partes interessadas na operação e nas decisões da empresa. Perceba quantos atores estavam envolvidos no processo de formulação dos objetivos estratégicos da Super Beer: clientes, equipes, fornecedores, estagiários, comunidade em geral, dentre outros. Todos esses (e outros, como órgãos governamentais, entidades reguladoras, empresas de mídia) são considerados stakeholders, cujos interesses, para além dos da empresa, também devem ser levados em conta quando da elaboração dos objetivos.

Os objetivos empresariais são constantemente formulados, mesmo que não o sejam de forma explícita ou sistematizada. Afinal, eles representam desejos e projeções de situações futuras, e certamente estão, no mínimo, na mente de profissionais e da diretoria. Em breve, retomaremos o estudo do BSC como uma ferramenta que, de certa forma, se propõe a organizar todos esses objetivos estratégicos elaborados. Além disso, veremos que ele auxilia a empresa a colocá-los em prática e a controlar a sua evolução. Antes disso, ainda temos alguns conceitos importantes a revisar.

4.3.2 Objetivos, Indicadores e Metas

Como vimos, um **objetivo** representa um desejo, uma vontade, mas algo um tanto subjetivo e “aberto”. Por isso, entram agora em cena outros conceitos que complementam os objetivos.

O primeiro deles é o de indicadores, que, na verdade, já começamos a discutir no início desta nossa Unidade 4. Lembre-se: um indicador é uma **métrica**, uma pequena fórmula, uma maneira de medirmos e acompanharmos o andamento do objetivo traçado. Geralmente os indicadores são definidos em termos percentuais ou numéricos.

Uma **meta**, por sua vez, é a quantificação daquele objetivo proposto, em coerência com o indicador também criado. Ou seja, se o indicador “pede” um *número*, a meta *precisa ser numérica*. Se o indicador demanda uma porcentagem, a meta deverá ser expressa também na forma percentual, e assim por diante.

Por fim, podemos também incluir a importância da definição de algumas **ações/projetos** pontuais, que se relacionem aos objetivos, metas e indicadores. Essas ações/projetos nada mais são do que iniciativas práticas que vão ajudar a empresa a atingir o seu objetivo estratégico.

Para consolidar o entendimento de todos esses conceitos, vamos pensar no seguinte exemplo: você, se dá conta de que o Brasil tem muito a oferecer em termos de turismo e de belezas naturais e percebe que de fato não conhece muito do nosso país.

Diante disso, você formula o seguinte objetivo pessoal: conhecer mais o Brasil. Vamos ver como esse seu objetivo poderia ser desdobrado dentro da lógica do BSC? Observe agora o quadro a seguir.

Quadro 4.1 – Relacionando objetivos, indicadores, metas e ações.

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO/PROJETO
Conhecer mais o Brasil	Número de estados visitados por ano.	≥ 2	<ul style="list-style-type: none"> • Poupar R\$ 300 por mês • Consultar blogs e sites de viagem

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Repare que os quatro conceitos estão diretamente conectados e harmonizados. Com base no nosso exemplo, compreendemos que:

- O seu objetivo é *conhecer mais o Brasil*. É algo que você quer começar a fazer.
- A maneira que você encontrou para *medir* esse seu objetivo é passar a contar o *número de estados do Brasil* que você visitará por ano. Este agora é o seu indicador.
- Sua meta é “2”, ou seja, visitar *ao menos dois estados* do país por ano. Observe o sinal de “igual ou maior do que”. Como o indicador demandava um número (de viagens), a sua meta também é numérica. Lembre que os conceitos estão diretamente relacionados.
- As ações / projetos que você decidiu traçar são aquelas que você acredita que contribuirão para o atingimento do seu objetivo: para realizar esse seu desejo, você decidiu que precisa poupar dinheiro e consultar *blogs* e sites de viagem.

Que tal mais um exemplo? Vamos trazer agora esses conceitos para o mundo da gestão. Observe atentamente o quadro a seguir.

Quadro 4.2 – Acompanhando objetivos na gestão.

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO/PROJETO
Conquistar mais clientes	Número de novos clientes via <i>e-commerce</i>	100 por mês	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular o site • Impulsionar posts nas redes sociais
	Número de novos clientes dos vendedores externos	5 por vendedor externo por mês	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os vendedores • Criar incentivos e comissões por venda

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observe que a quantidade de indicadores, metas e ações/projetos atrelados a um determinado objetivo pode variar. No exemplo proposto no Quadro 4.2 ‘Acompanhando objetivos na gestão’, são duas as frentes que, a princípio, contribuirão para o atingimento do objetivo de se conquistar mais clientes: a operação de *e-commerce* e a atuação dos vendedores externos. No nosso exemplo, cada uma dessas frentes tem seu próprio indicador de monitoramento, sua meta e mais de uma ação/projeto específico.



SAIBA MAIS

Será que as métricas para gestão de uma operação de *e-commerce* são diferentes daquelas utilizadas para a gestão de uma operação mais “tradicional”? Leia a matéria intitulada “**Que métricas preciso observar para saber se meu e-commerce está dando certo?**” e amplie o seu conhecimento:

<http://gg.gg/x1tnm>.

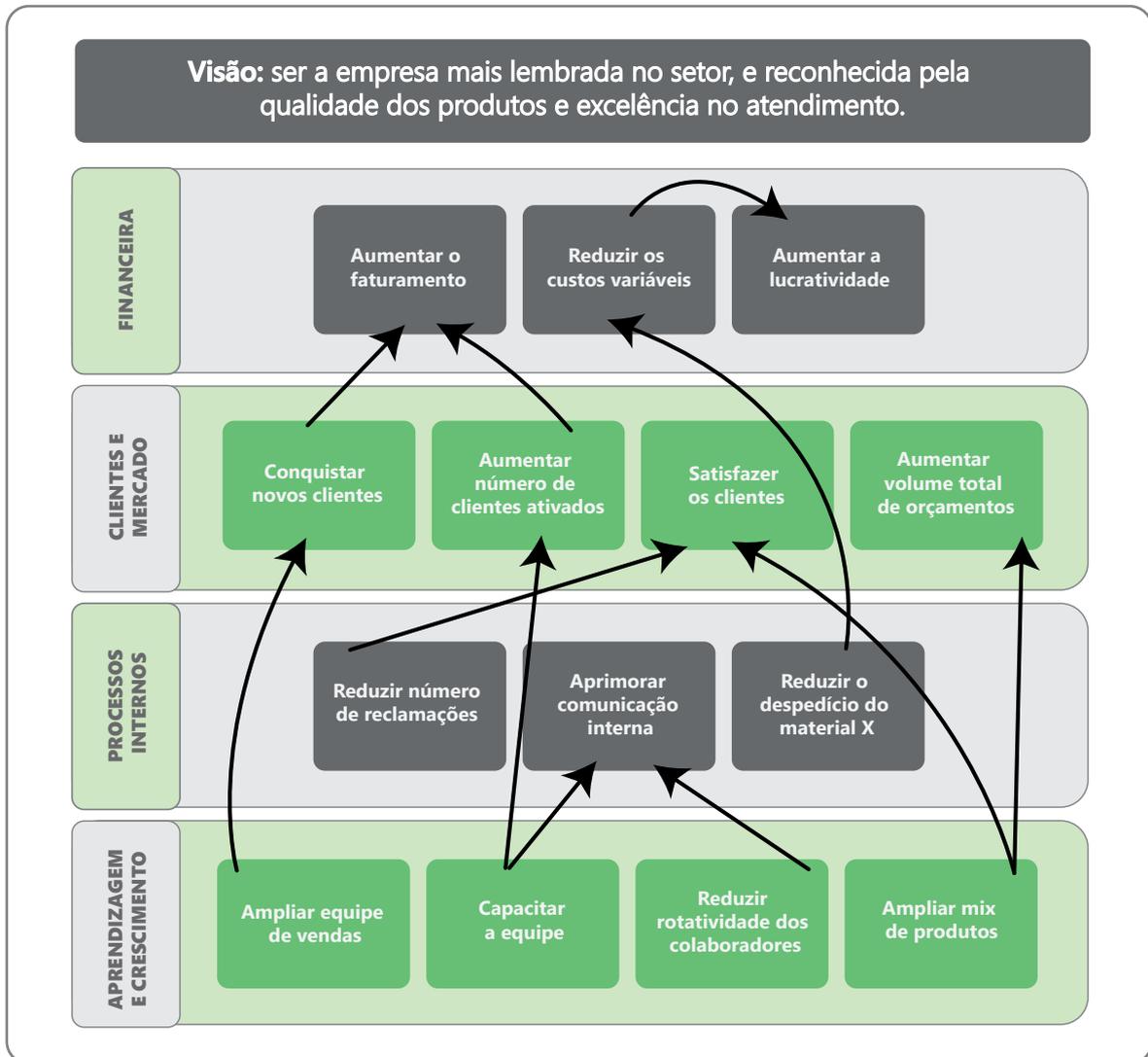
Cabe salientar que não existe “certo ou errado” quando se trata da formulação de objetivos, metas, indicadores e ações/projetos: cada empresa deve conhecer a sua realidade, as suas capacidades e limitações, e assim definir as suas prioridades estratégicas. Importante é sempre lembrar que os objetivos precisam estar alinhados às estratégias “maior” da empresa, e que as métricas e metas precisam ser condizentes e coesas, pois só assim o *status* dos objetivos é passível de ser monitorado adequadamente.

4.3.3 O Mapa Estratégico

Os mesmos autores que trouxeram ao mundo o BSC também aprofundaram suas proposições com a ideia de um mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) sugerem que este mapa seja utilizado como uma espécie de painel (ou quadro) que permite a rápida identificação e visualização dos objetivos estratégicos da organização, bem como as diversas possíveis relações de causa e efeito entre estes objetivos.

Para Herrero (2005), o mapa estratégico é uma ferramenta visual que traz os componentes do BSC e propõe ainda mais relações de causa e efeito. Além disso, o autor destaca algumas características importantes de todo mapa estratégico, quando afirma que ele representa visualmente a estratégia da organização, ressalta o valor do capital intelectual, relaciona o trabalho individual à estratégia e demonstra o fluxo da criação de valor. A figura a seguir agora esboça um mapa estratégico simples.

Figura 4.2 – Exemplo de mapa estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ainda que o mapa estratégico faça “parte” do processo de estruturação de um BSC, sua principal função é a de evidenciar o caminho da criação de valor a que a empresa se propõe, estabelecendo conexões entre a formulação e a implementação estratégica (HERRERO, 2005). Repare, com base na figura anterior, que o mapa estratégico evidencia a visão da organização no topo, que os *objetivos estratégicos* de cada perspectiva estão listados na horizontal, e que as diversas relações de causa e efeito entre os objetivos estão sinalizadas por setas. O mapa estratégico, de forma geral, facilita o processo de comunicação da estratégia da organização, não só internamente, mas também para o mercado e os demais *stakeholders*.



SAIBA MAIS

O BSC e o mapa estratégico também podem ser utilizados com grande utilidade em organizações sem fins lucrativos (órgãos públicos, ONGs, universidades, dentre outros). Kaplan e Norton (1997) comentam que, nesses casos, o BSC pode, por exemplo, destacar a perspectiva clientes em detrimento à perspectiva financeira (que comumente se localiza no topo nos mapas estratégicos das empresas privadas). Para além dessa modificação, muitos mapas estratégicos de BSCs apresentam perspectivas como sustentabilidade, sociedade, cidadão, dentre outras. Afinal de contas, estas organizações que não visam o lucro querem, em última análise, servir mais e melhor os seus clientes (ou usuários) e causar algum impacto social benéfico, cumprindo a sua missão organizacional. Nesses casos, os objetivos sociais se sobressaem aos objetivos financeiros. Seguem alguns exemplos para consulta e estudo:

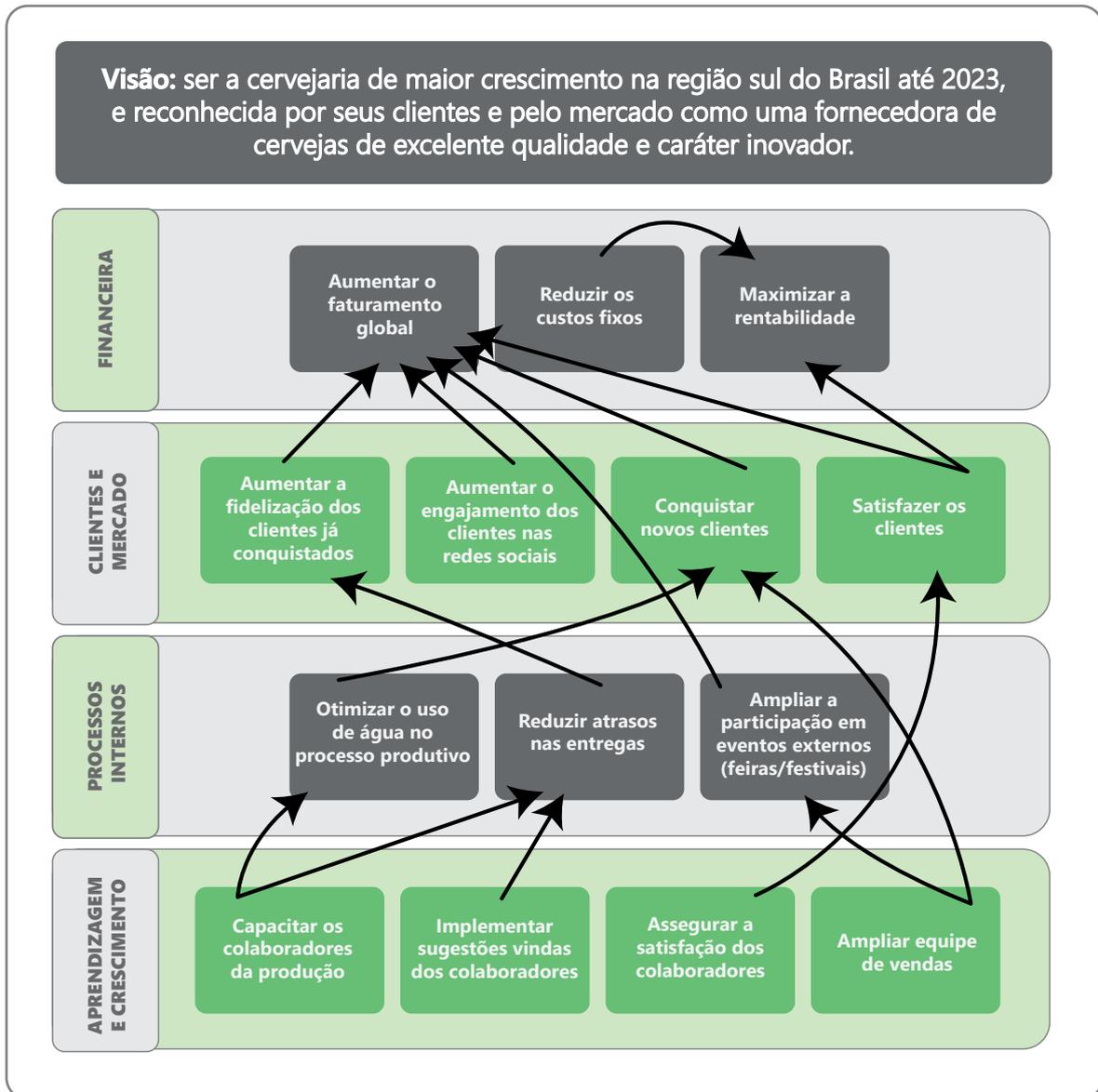
Exemplo 1: no estudo *“Balanced Scorecard e os key performance indicators: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos”*, Quesado e Costa (2017) colocam a perspectiva “Clientes” acima da perspectiva “Financeira” na montagem do mapa estratégico. Disponível em: <http://gg.gg/dlxlx>.

Exemplo 2: no estudo *“Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública”*, Martins (2015) adiciona a perspectiva “Sociedade” e a perspectiva “Educativa” ao mapa estratégico. Disponível em: <http://gg.gg/dlxm1>.

4.3.4 Exemplo de BSC e de Mapa Estratégico: o Caso Super Beer

Vamos novamente retomar a empresa Super Beer, negócio fictício que nos acompanha desde a Unidade 1. Imagine que, para passar a gerir estrategicamente a empresa, seus novos responsáveis decidem estruturar um *Balanced Scorecard* e nele compilar, de forma refinada, todos os objetivos estratégicos que anteriormente residiam apenas na cabeça dos profissionais e da antiga direção. A figura a seguir exhibe um mapa estratégico para a Super Beer, este contendo 14 objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspectivas do BSC.

Figura 4.3 – Proposta de mapa estratégico para Super Beer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Repare que o mapa esboçado na figura anterior está customizado para a empresa em questão, com objetivos e relações causais próprias. Agora, uma vez que já conhecemos o mapa estratégico da **Super Beer** e, conseqüentemente os seus objetivos estratégicos, os quadros que seguirão exibem agora uma simulação de “painéis de desempenho” para as quatro perspectivas, nesta ordem: aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e clientes e, por fim, a perspectiva financeira, todos, é claro, elaborados com base nas dinâmicas e operações da cervejaria.

Quadro 4.3 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	AÇÕES / PROJETOS
Capacitar os profissionais da produção	Número de cursos por profissional por ano	≥ 2 cursos por profissional por ano	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar lista de cursos relevantes; Oferecer cursos na própria sede da empresa; Criar plano de incentivo financeiro para matrículas.
Implementar sugestões vindas dos profissionais	Número de sugestões implementadas	≥ 2 por semestre	<ul style="list-style-type: none"> Instalar caixas de sugestões em todos os setores; Grupos focais semestrais.
Assegurar a satisfação dos profissionais	Percentual médio de satisfação dos profissionais	≥ 90% até o final de 2022	<ul style="list-style-type: none"> Realização de pesquisa anual de satisfação de profissionais.
Ampliar equipe de vendas	Número de vendedores internos	3 até o final de 2023	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar os melhores talentos; Capacitar os vendedores; Criar metas e estipular comissões.
	Número de vendedores externos	4 até o final de 2023	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 4.4 – Perspectiva de Processos Internos.

25/11/2021	INDICADOR	META	AÇÕES / PROJETOS
Otimizar o uso de água no processo produtivo	Litros água/ Litros de cerveja	8 Litros água / 1 litro cerveja (atualmente: 11 litros cada 1 produzido)	<ul style="list-style-type: none"> Instalar sistema de filtragem e reutilização da água; Otimizar lavagem dos barris; Trocar sistema de mangueiras.
Reduzir atrasos nas entregas	% pedidos entregues no prazo prometido	≥ 95%	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturar o plano de controle da produção; Revisar e otimizar rotas de entrega.
Ampliar a participação em eventos externos (feiras/festivais)	Número de eventos por semestre	≥ 3	<ul style="list-style-type: none"> Criar lista de eventos anuais fixos; Acompanhar surgimento de novos eventos via redes sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 4.5 – Perspectiva Mercado e Clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	AÇÕES / PROJETOS
Aumentar a fidelização dos clientes já conquistados	% de clientes que colocam pedido todos os meses	60% dos clientes até o final de 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação da base de clientes em termos de histórico e volume de compras; • Criar programa de pontuação e descontos progressivos.
Aumentar engajamento dos clientes nas redes sociais	Número de seguidores no Instagram	≥ 7500 até dez/2022	<ul style="list-style-type: none"> • Criar cargo e responsabilidades para a gestão das mídias sociais da empresa; • Buscar estagiário/profissional de comunicação.
	Número de curtidas no perfil do Facebook	≥ 6000 até dez/2022	
Conquistar novos clientes	Número de novos bares atendidos por semestre	3 novos bares por semestre	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar estratégias e organizar ações com departamento comercial; • Acompanhar inaugurações; • Mapear as zonas boêmias da cidade.
Satisfazer os clientes	% de satisfação geral na pesquisa de clientes	≥ 85% em 2022 ≥ 90% em 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e atualizar a pesquisa anual de satisfação de clientes; • Aplicar a pesquisa anualmente, sempre no mês de outubro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 4.6 – Perspectiva Financeira.

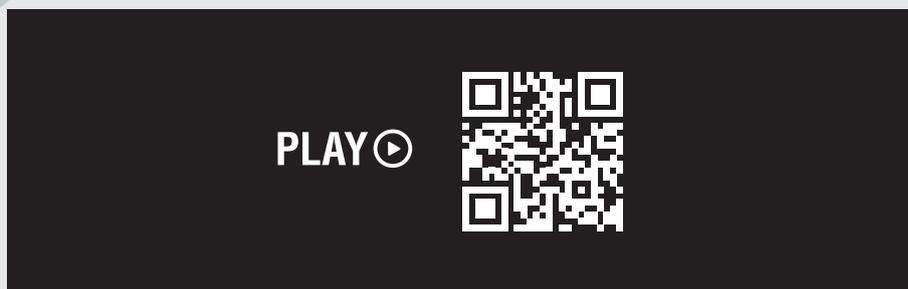
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	AÇÕES / PROJETOS
Aumentar o faturamento global	Faturamento (R\$) oriundo de feiras e eventos	R\$ 300.000,00 em 2022 R\$ 450.000,00 em 2023	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar a participação; Atingir meta de participação; Avaliar eventos mais rentáveis.
	Faturamento (R\$) oriundo de vendas a supermercados	R\$ 2.500.000,00 em 2022 R\$ 3.000.000,00 em 2023	<ul style="list-style-type: none"> Revisão periódica do mix de produtos (latas/garrafas).
	Faturamento (R\$) oriundo de entregas aos bares	R\$ 1.200.000,00 em 2022 R\$ 1.500.000,00 em 2023	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da satisfação dos clientes; Rever atuação da equipe comercial externa; Consolidar processo de pós-venda.
Reduzir custos fixos	R\$ custo/Litro cerveja produzido	\geq R\$1,80/litro até dez/2022 \geq R\$1,70/litro até dez/2023	<ul style="list-style-type: none"> Readequação do layout de produção; - Contratação de consultoria especializada; Implementação de plano de recompensas por redução de custos.
Maximizar a rentabilidade	% lucro líquido/patrimônio líquido	20% em 2022 23% em 2023	<ul style="list-style-type: none"> Revisar as políticas de investimento; Criar ações para combater a inadimplência; Cumprir todas as obrigações para reduzir as despesas financeiras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os quadros aqui apresentados buscaram oferecer uma visão prática de um **BSC empresarial**, ainda que com dados fictícios. O importante é você observá-los com atenção e compreender a interrelação entre as quatro colunas de cada perspectiva. Repare que todas elas “se conversam”, ou seja, contém parâmetros que estão bastante interligados. Vale também lembrar que o número e a natureza dos objetivos, indicadores, a amplitude das metas e os tipos de ações e projetos variam muito de empresa para empresa, até porque o prazo de cada BSC é diferente: algumas empresas elaboram um BSC para 2-3 anos, enquanto outras elaboram mapas estratégicos para um horizonte de mais de 5 anos.



VÍDEO



Assista o vídeo “BSC - Balanced Score Card - em 3 minutos”, disponível no canal ‘Jimmy. Cygler’, no qual um empresário relata o processo de confecção e elaboração de um BSC na sua empresa. Disponível em: <http://gg.gg/dlxqq>.

Refleta: como a empresa se preparou para implementar essa metodologia?



DESTAQUE

O BSC e a técnica 5W2H

Na prática, as empresas ainda desdobram cada uma das ações/projetos listados dentro do BSC em ainda mais componentes. Assim, fica mais fácil de acompanhar e controlar a sua execução. Diversas organizações fazem isso com o uso de uma ferramenta bem popular no mundo da gestão: o 5W2H.

Lisbôa e Godoy (2012) comentam que a técnica 5W2H identifica os passos e a rotina de uma iniciativa, além de elencar os responsáveis por ela. A técnica é representada pela sigla, que contém sete “questionamentos”, cada um deles representado por uma letra. As cinco letras “W” referem-se às palavras do inglês *what* (o que será feito?), *why* (por que?), *who* (quem fará?), *when* (quando?), *where* (onde?), enquanto as duas letras “H” advém das palavras *how* (como?) e *how much* (quanto custará?). Um exemplo da aplicação desta ferramenta para desdobrar ainda mais aquilo que fora proposto no BSC é encontrado abaixo, a partir da ação “realização de pesquisa anual de satisfação de profissionais”, pertencente, no nosso exemplo, à perspectiva de aprendizado e clientes.

Quadro 4.7 – Aplicação da técnica 5W2H a partir do BSC.

WHAT O que?	WHY Por que?	WHO Quem?	WHEN Quando?	WHERE Onde?	HOW Como?	HOW MUCH Quanto?
Realização de pesquisa anual de satisfação de profissionais	Medir o % de satisfação dos clientes	Luciana - Depto. Gestão de Pessoas	02/05 a 31/05	Sala de reuniões e nos departamentos	Disponibilização do formulário de pesquisa tanto físico quanto online	R\$ 100,00 (material de escritório)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.3.5 Desafios na Implementação do BSC

O processo de modelagem e de “instalação” do **BSC** em uma empresa não é tarefa das mais fáceis nem das mais rápidas. Trata-se, na realidade, de um processo que permeia toda a organização e envolve representantes de diferentes níveis hierárquicos, os quais podem possuir entendimentos distintos quanto às prioridades organizacionais. Aqui, podemos traçar um paralelo importante: as condições para uma efetiva implementação e controle das estratégias são as mesmas que aquelas necessárias para a construção do BSC empresarial.

Para Prieto (2006), alguns entraves no processo de consolidação do BSC são dignos de nota. Abaixo, listamos e comentamos os mais críticos:

- **Falta de comprometimento da alta administração:** de nada adianta os principais executivos desejarem que sua empresa seja monitorada com a ajuda do BSC se eles não encontrarem um tempo para participar ativamente do processo de elaboração e acompanhamento dos *scorecards*. Da mesma forma, deve-se cuidar para que a empolgação inicial de alguns executivos não se perca ao longo do tempo.
- **Discussões não claras e pouco frequentes:** muitas vezes, uma reunião mensal de acompanhamento das métricas do BSC pode não ser suficiente. Muita coisa pode perder-se ou deixar de ser encaminhada nesse horizonte de tempo. Uma reunião quinzenal ou até mesmo semanal pode ser mais eficaz.
- **Tendência de dar maior importância aos indicadores financeiros:** como as empresas operaram muitos anos com uma orientação majoritariamente financeira, isso parece estar no seu “DNA”. Dessa forma, alguns gestores mais “tradicionais” podem resistir a dar igual importância aos *indicadores não financeiros* (aqueles relacionados às pessoas, aos processos e ao mercado), algo que é fundamental dentro da lógica do BSC.
- **Pouca clareza na divisão de responsabilidades:** para que o BSC funcione adequadamente e de fato auxilie a gestão estratégica da empresa, é importante que cada colaborador (independente do nível hierárquico) entenda claramente o seu papel e as suas responsabilidades no atingimento das metas do BSC. Além disso, é igualmente importante que os resultados parciais sejam frequentemente compartilhados com todos esses envolvidos, pois isso cria engajamento e reforça a motivação.

- **Estruturas sofisticadas que não dialogam com as necessidades da empresa:** não é eficaz se a empresa tentar criar um BSC complexo e extenso demais caso suas dinâmicas e operações sejam relativamente simples ou se o seu tamanho seja enxuto. Muitas vezes, “menos é mais”, e poucos objetivos já podem dar conta do alinhamento estratégico da empresa.

Assim como o BSC, a metodologia OKR é uma abordagem para a gestão do desempenho organizacional. Claro, além do desempenho da organização como um todo, essas metodologias também nos ajudam a avaliar a eficácia de uma estratégia. Com esses conjuntos de métricas, é possível verificarmos se a execução da estratégia pretendida está de fato sendo bem feita. Certo, mas o que a metodologia OKR traz de diferente em relação ao BSC? Inicialmente, vamos compreender o que significa a sigla OKR:

$$OKR = \frac{\textit{Objectives}}{\text{objetivos}} + \frac{\textit{Key Results}}{\text{resultados-chave}}$$

Bom, já estudamos sobre **objetivos**, você se lembra? Eles estão lá no item 4.3.1. Na metodologia OKR, de modo particular, é importante que os objetivos sejam fáceis de serem compreendidos e de serem memorizados, e podem, até mesmo, serem um tanto “informais”, em linha com a cultura da organização. Em outras palavras, é recomendado que os objetivos sejam SMART, do inglês *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Achievable* (atingíveis), *Relevant* (relevantes) e *Time-bound* (temporizados). Observe mais algumas considerações sobre os objetivos SMART na figura abaixo:

Figura 4.4 – SMART.



Fonte: Elaborado por Unversidade La Salle (2022) com base em Vertile (2021).

Além dos “Os”, claro, vejamos agora os “**KRs** (resultados-chave)”. Os KRs, por sua vez, são relativos às métricas, que também já estudamos nesta Unidade. Na metodologia OKR, essas métricas podem ser acompanhadas com uma pontuação de 0 a 100%, o que facilita a visualização e interpretação por parte de quem as acompanha. Há ainda a indicação de que cada objetivo tenha um número de KRs a ele vinculado, em geral de 3 a 5. Fica evidente, que a metodologia OKR foca em métricas quantitativas, indicando que a subjetividade deva ser deixada de lado. O foco então é fazer uso de objetivos, indicadores e informações **muito objetivas**, para que todos na organização “falem a mesma língua”.



DESTAQUE

A popularidade da metodologia OKR é frequentemente associada ao Google, que a adotou em 1999. Na sequência, diversas outras empresas adotaram - e vem adotando - esta metodologia em sua gestão estratégica.

Para Niven e Lamorte (2016), os OKRs devem ser públicos e de fácil acesso a todos os integrantes da empresa, e devem ser revisados semanalmente, e também na metade do trimestre e no final do trimestre. Além disso, é importante que a revisão crítica da situação dos OKRs seja feita por uma equipe, e nunca por um colaborador de modo individual. Por fim, indica-se que os OKRs sejam elaborados em linha com os níveis organizacionais: desse modo, primeiramente serão definidos os OKRs da corporação. Na sequência, aqueles para as sub-empresas, unidades de negócio ou departamentos e, por fim, os OKRs para cada colaborador (WODTKE, 2016).

Mais do que no BSC, a metodologia OKR sugere um forte senso de colaboração e de comunicação nas equipes de trabalho. Sugere, também, que os resultados sejam monitorados, avaliados e discutidos com uma frequência maior do que a lógica do BSC indica. Observe agora o Quadro 4.8, que traz uma comparação entre o BSC e o OKR.

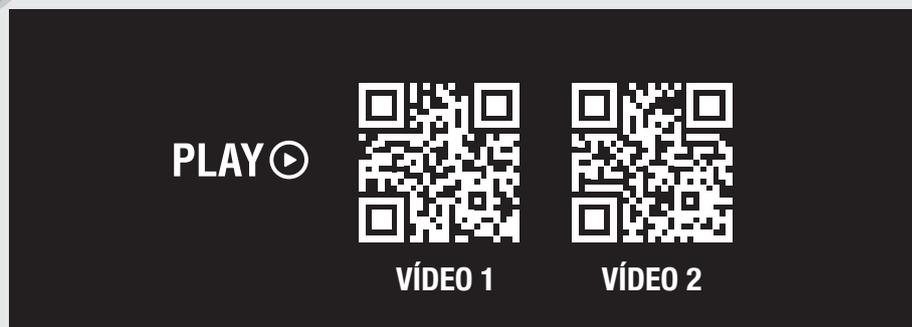
Quadro 4.8 - Comparação entre o OKR e o BSC.

	OKR	BSC
Definição e acompanhamento/revisão	Mais frequente	Menos frequente
Transparência e Abertura	Mais transparente (<i>Bottom-Up</i>)	Menos transparente (<i>Top Down</i>)
Definição dos Objetivos	Maior abertura a toda a organização	Essencialmente ao nível topo da hierarquia da organização
Definição das Metas	Negociável e Ambiciosa	Imposição (<i>Top Down</i>) a toda a organização
Ligação com a Estratégica	Mais limitada	Mais clara

Fonte: Cardoso (2020, p. 14).



VÍDEO



Ficou interessado no estudo e aplicação dos OKRs? Então, sugerimos dois vídeos para complementar os seus estudos:

Vídeo 1: CRA-SP - O que é OKR? <http://gg.gg/x1vjm>.

Vídeo 2: Endeavor Brasil - Gestão de Metas com a Metodologia OKR.
<http://gg.gg/x1vjr>.



SAIBA MAIS

Um trabalho recente e bastante completo sobre a temática de OKRs é o do autor Rodrigo Pinheiro Cardoso. Clique no link a seguir para acessar o estudo “Objectives and Key Results (OKR) Aplicado a uma Empresa Industrial”:
<http://gg.gg/x1vlh>.

Síntese da Unidade

Ao chegarmos ao final dessa nossa quarta e última Unidade, é interessante recapitularmos que:

- As empresas não devem apenas ter olhos para os objetivos e indicadores financeiros. Os não financeiros (relacionados a aprendizado, processos internos e clientes) são tão ou mais importantes.
- O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão organizacional e também de gestão estratégica que desdobra a estratégia em atividades menores, facilitando sua implementação e controle. As perspectivas do BSC “clássico” são quatro: **aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e clientes e financeira.**
- O mapa estratégico funciona como uma espécie de “capa” ou folha de rosto do **BSC**: ele elenca todos os objetivos estratégicos definidos de forma padronizada e organizada, o que facilita a comunicação da estratégia da empresa para públicos diversos.
- O processo de estruturação de um BSC customizado às necessidades da empresa não é tarefa simples. Pouca clareza na divisão de responsabilidades e falta de comprometimento da alta administração são alguns dos principais motivos pelos quais a adoção da ferramenta pode enfrentar percalços. As mesmas premissas, na realidade, valem para a implementação e o controle estratégico como um todo.

Bibliografia

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LISBÔA, M. D. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a jóia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n.º 7, p. 32-47, 2012.

MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n.º 2, p. 88-103, maio/ago. 2015.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The Secrets to Successful Strategy Execution. **Harvard Business Review**, 2008.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results**: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Wiley Corporate F&A, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADILHA, A. C. M. Alinhando estratégia e resultado: proposta de Balanced Scorecard para uma pequena empresa de comércio varejista. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n.º 1, p. 181-210, jan./jun. 2016.

PRIETO, V. C. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n.º 1, p. 81-92, jan.-abr. 2006.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. dos. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

QUESADO, P. R.; COSTA, C. S. O. da. O Balanced Scorecard e os Key Performance Indicators: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos. **Management Control Review**, v. 2, n.º 1, 2017.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. *Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It*. **Harvard Business Review**, 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WODTKE, C. **Introduction to OKRs**. California: O'Reilly Media, 2016.

WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.



CONTRIBUA COM A QUALIDADE DO SEU CURSO

Se você encontrar algum problema neste material, entre em contato pelo email eadproducao@unilasalle.edu.br. Descreva o que você encontrou e indique a página.

Lembre-se: a boa educação se faz com a contribuição de todos!



UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir**.

Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500
eadproducao@unilasalle.edu.br