

GESTÃO ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 1 – CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

Gestão estratégica é nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro,

INTRODUÇÃO

Estratégia é a palavra-chave da modernidade, conforme esclarece Williams (1976). Em termos etimológicos, ela provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar. Nessa língua, encontra um le que de extensões, ligadas principalmente ao ato de guerrear, como *strátégos*, ou o general, o chefe militar, o ministro da guerra; *stratégicós*, o próprio do general chefe; *strátégema*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *strátégion*, ou tenda do general, local de reuniões militares, *stráteuma*, ou exército em campanha; entre outras (Pereira, 1969).

O vocábulo estratégia surgiu na língua inglesa apenas no final do século XVII, para designar alguma coisa feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, que implica o comportamento inverso. Estes conceitos já faziam parte da clássica obra de *Sun Tzu* escrita em 500 A.C. – “A Arte da Guerra”, na qual se percebe que a maioria dos princípios básicos da definição e aplicação da “estratégia” são originados, muito antes da era cristã, seja no tempo de Péricles, para apontar as atividades de liderança, oratória ou poder, ou seja no tempo de Alexandre da Macedônia, para indicar um sistema unificado de Governo (Quinn, 1992; Whipp, 1996).

De várias maneiras, tal uso da estratégia chegou à época contemporânea, por exemplo, nos escritos datados do século XIX do general prussiano Carl von Clausewitz, sugerindo como administrar os exércitos em épocas de conflitos e, mais tarde, no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison sobre as ações francesas na Primeira Guerra Mundial e nas manobras de batalha elaboradas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial. (Quinn, 1992).

Nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos,



inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (Hatch, 1997). Conforme observa Quinn (1992), atividades ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é encontrado com diferentes conotações em diferentes contextos, seja na esfera teórica da academia, ou seja na vida real de organizações. Além disto, este é um conceito que ao ser incorporado ao vocabulário da ciência da administração, veio evoluindo ao longo das últimas décadas a partir de contribuições de diversos pesquisadores na área, portanto, uma definição exata, precisa e única para estratégia não será encontrada, mas sim uma miríade de definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas, principalmente na academia, sendo que várias delas tem sido validadas e utilizadas por muitas empresas da vida real, enquanto, muitas outras definições tem se constituído em modismo passageiro e não se consolidaram.. A este respeito, Mintzberg e Quinn (1995) se manifestam afirmando *“que não há uma definição única, universalmente aceita, mas, que entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas”*.

A respeito das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresenta-se algumas dentro desta vasta literatura, de acordo com a visão dos autores abaixo relacionados.

Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (citados por Mintzberg *et al.*, 2000:28), a estratégia é vista como: *“a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”*.

Ansoff (1965) explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo: *“o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”*.

Porter (1996) e Mintzberg *et al.* (2000), afirmam que a estratégia *“é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.”*

Para Shumpeter (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista *“como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro”*.

De acordo com Bruner, (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelo mesmo autor), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e este é um conceito de difícil realização.

Senge (1990) e Quinn (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000), afirmam que a estratégia *“é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.”*

Uma vez que não existe uma única definição para o conceito da estratégia, e sim várias definições que foram formuladas em função de um contexto específico, é possível identificar na literatura autores consagrados que fizeram, a partir de sua ótica e experiência pessoal, sínteses dos diversos conceitos existentes, analisando o que há de mais consistente e maduro sobre o assunto e agrupando-os em famílias afins.

AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) escreveram “Safári de Estratégia”, após uma grande revisão da literatura existente sobre Estratégia e Planejamento Estratégico. Este livro traz uma síntese dos pensamentos solidificados sobre o assunto nas últimas décadas. Para os autores, as mais relevantes contribuições do assunto puderam ser classificadas em dez pontos de vista distintos, a maioria do qual, na opinião d eles, de uma forma ou de outra foram validadas na prática gerencial ao longo dos anos. Os autores as denominaram como: as dez escolas de pensamento estratégico.

i) Escola do Design

A formulação da estratégia como um processo de concepção, pautado pela Análise SWOT ² para a criação da estratégia. A escola considera estratégia racional e lógica, feita pelo executivo principal. O processo de implementação apresenta separação estanque da fase de formulação, somente possível quando a estratégia for única, simples e explícita. A principal crítica a escola do *design* é a inflexibilidade da estratégia.

ii) Escola de Planejamento

A formulação da estratégia como um processo que formaliza o planejamento estratégico e fixa objetivos, destacando: forte presença de auditoria interna e externa para a avaliação da estratégia; separação entre o planejamento e a execução e a presença de assessorias externas.

iii) Escola de Posicionamento

A formulação da estratégia como um processo analítico. A base da escola do posicionamento esta na teoria econômica de organização industrial. A partir da estrutura de mercado, constroem-se estratégia na busca de vantagens competitivas. Surgem as estratégias genéricas de Porter, liderança em custo de diferenciação, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: i) poder de barganha dos fornecedores, ii) poder de barganha dos clientes; iii) barreiras à entrada ; iv) ameaças de produtos substitutos e v) rivalidade interna da indústria.

iv) Escola Empreendedora

A formulação da estratégia como um processo visionário, pautado na mente do líder por meio de tentativas, o que gera uma destruição criativa. O crescimento é dado como meta, e a visão substitui a formulação de um plano esquematizado, sendo emergente.

v) Escola Cognitiva

A formulação da estratégia como um processo mental, que tem como base a psicologia cognitiva das décadas de oitenta e noventa. O processo cognitivo como: confusão na identificação de tendências, processamento de informações, mapeamento, realização de conceito e construção.

vi) Escola do Aprendizado

A formulação da estratégia como um processo emergente. A complexidade e imprevisibilidade das organizações impedem o controle deliberado e a formulação precisa da estratégia. A formulação e a implementação de estratégias são indissociáveis. Não só o líder aprende, mas todo o sistema coletivo aprende a formular e implementar estratégias. O aprendizado é emergente, surgindo de todos os tipos de lugares. O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não de deliberar estratégias. As estratégias nascem do passado, para serem transformadas em planos futuros.

vii) Escola do Poder

A formulação da estratégia como um processo de negociação em função do poder e da política. As estratégias são emergentes. O micropoder visualiza a estratégia como interação, barganha, confronto direto entre interesses estreitos e coalizão inconstante. Já o macropoder vê a organização como promotora do próprio bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações, definindo estratégias coletivas.

viii) Escola Cultural

A formulação da estratégia ocorre como um processo coletivo de integração social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros das organizações. Os indivíduos adquirem as crenças por meio de um processo de aculturação e socialização, sendo este tácito.

ix) Escola Ambiental

A formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente é um conjunto de forças gerais, responsável pela geração de estratégias. As organizações necessitam se adequar a estas forças, ou elas morrerão.

x) Escola de Configuração

A formulação da estratégia como um processo de transformação. As organizações podem ser descritas em termos de algum tipo de configuração estável em um período de tempo, que dá origem às estratégias. Os períodos de estabilidade são interrompidos, dando origem a novas configurações. Os ciclos de interrupções e mudanças são estáveis, e o sucesso está na administração destes ciclos. As estratégias necessitam ser adequadas ao contexto.



ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Design	como um processo de concepção.	Busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	como um processo formal.	Conduz a formulação de estratégias a partir de um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal, e através de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff , Igor (1965)
Posicionamento	como um processo analítico.	Estratégias genéricas. Define-se um grupo muito pequeno de poucas estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.	Porter, Michael (1980)
Empreendedora	como um processo visionário.	A força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, para definir as estratégias formais da organização.	Schumpeter (1950)
Cognitiva	como um processo mental	Tem como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva, que através de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do estrategista.	Simon (1947)
Aprendizado	como um processo emergente.	Está fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e a organização vão aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	como um processo negociação.	Tem como foco o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	como um processo coletivo.	É um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
Ambiental	como um processo reativo.	Está relacionado com uma organização passiva, que permite que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, devido a forte influência que exerce sobre a formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	como um processo de transformação.	Considera-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. .	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Show (1978)

Quadro 2 - As Escolas de Pensamento e suas distintas do Processo de Estratégia.



Os autores classificam as dez escolas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, a escola do design, que nos anos 80 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal. A segunda escola – a escola do planejamento – desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a escola do posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, concentrando-se na seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente. Foi também desenvolvida uma escola cognitiva, a qual busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada um das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo. Para a escola de aprendizado, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas, de uma só vez, como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve surgir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes, dentro de uma organização, ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há outra escola de pensamento, a escola cultural que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização, vendo o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E há os proponentes de uma escola ambiental onde a formulação das estratégias é um processo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas uma escola – a de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Isso em estágios, às vezes, sequenciados ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações. No entanto, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para o outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação,



incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

A GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro.

Ela, a gestão estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas: (i) - o planejamento estratégico, (ii) - a execução e (iii) - o controle.

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica, visa:

- (i) - identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- (ii) - identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- (iii) - conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços;

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Na realidade, sem o envolvimento direto do principal executivo da empresa, como o líder da condução do processo estratégico em uma empresa, ele dificilmente ocorrerá a contento.



Figura 1 – Os três tipos de planejamento dentro da “pirâmide organizacional”.

Num segundo nível, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e às ações que afetam somente uma parte da empresa. Ele tem como objetivo otimizar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhado por níveis organizacionais inferiores.

E em um terceiro nível, o planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Como o planejamento estratégico trata a empresa como um todo e, perante seu ambiente, ele deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois tem como objetivo a geração de vantagens competitivas para a empresa.

Por fim, o planejamento estratégico – o primeiro passo da gestão estratégica de uma organização - é parte essencial do pensamento empresarial. No entanto, esta cultura estratégica ainda está pouco difundida no Brasil, exceto nas grandes organizações privadas, que já es tão bem inseridas no contexto de globalização da economia e de competição global. Por outro lado, por exemplo, nos Estados Unidos, esta questão estratégica é o pré-requisito básico para a grande maioria das organizações, independente de seu tipo ou porte.

OS ELEMENTOS PRINCIPAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Declaração de missão – a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

Visão de negócios – mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização.

Diagnóstico estratégico externo – procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.



Diagnóstico estratégico interno – corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

Fatores críticos de sucesso – esse recurso metodológico é uma etapa do processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias. Ele procura evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos problemas apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão. Os determinantes de sucesso também são denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócios.

Definição dos objetivos – a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.

Análise dos públicos de interesse (*stakeholders*) – quando foi definida a estratégia, já se observou que só se tem sucesso na estratégia elaborada ao atender às necessidades dos públicos de interesse. Um *stakeholder* consiste em uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização que pode influenciar ou ser influenciado pela organização, como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governo, instituições financeiras, opinião pública ou acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência no que diz respeito à missão da organização.

Formalização do plano – um plano estratégico é um plano para a ação, mas não basta somente a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomada de decisão da organização; uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho.

Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica) – trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. A reavaliação das estratégias aparece como resultado de um processo de medição de diversos grupos de influências associados a cada estratégia.



POR QUE GESTÃO (PLANEJAMENTO) ESTRATÉGICA(O)?

As múltiplas ferramentas de gestão disponíveis nos dias atuais, seja na área de qualidade (TQM, ISO 9001 ou 6-sigma), seja na área de marketing (CRM) ou seja, por exemplo, na área de produção (produção enxuta – *lean manufacturing*) se forem aplicados sem **visão estratégica** na maioria das vezes, focam-se em problemas que não necessariamente têm influência externa, ou seja, estes programas às vezes falham por uma visão excessiva e exclusivamente interna, fazendo com que as prioridades possam estar mal definidas em termos de resultados efetivamente importantes para a posição competitiva da empresa.

Para Drucker (1994), a cada três anos, uma organização precisa desafiar o *status quo* através do questionamento: “*Se eu estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nele agora?*”

A resposta a esta simples pergunta de Drucker exige uma visão sistêmica de toda a organização e de seus múltiplos negócios, quando for o caso. Este é o objetivo da Gestão Estratégica. Para isto, é necessário uma ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, pois sem ela, é como voar num Boeing sem piloto e sem instrumentos automáticos.

As principais vantagens da Gestão (Planejamento) Estratégico são:

- (i) – Fornece uma visão sistêmica, pois aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- (ii) - Agiliza e fundamenta decisões, pois cria um consenso natural entre os líderes da organização sobre o que realmente é importante;
- (iii) – Estabelece uma direção única, pois alinha os esforços de todos na organização para o atendimento de objetivos comuns;
- (iv) – Melhora a capacidade de adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças de cenários externo e de competição;
- (v) – Melhora a alocação de recursos;
- (vi) - Reforça a motivação;
- (vii) - Melhora o controle;
- (viii) - Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização

Para Oliveira (1999), a Gestão Estratégica compreende:

- Planejamento Estratégico
- Organização Estratégica
- Direção Estratégica
- Controle Estratégico
- Desenvolvimento Estratégico

Este autor desdobra o Planejamento Estratégico nas Fases e Etapas, apresentadas resumidamente no Quadro 3.



Fase	Etapa	Descrição da Etapa
Diagnóstico Estratégico	A	Identificação das expectativas de pessoas representativas
	B	Análise Externa
	C	Análise Interna
	D	Análise dos Concorrentes
Missão da Empresa	A	Estabelecimento da Missão da empresa
	B	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais atuais da empresa
	C	Estruturação e debate de cenários
	D	Estabelecimento da postura estratégica
	E	Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas da empresa
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	A	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.
	B	Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa
	C	Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa
Controle e Avaliação	Controle e Avaliação	

Quadro 3 - As fases e etapas do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 1999).

Por outro lado, Chiavenato (2004), desdobra o Planejamento Estratégico numa sequência distinta, conforme se verifica no Quadro IV.

Parte	Descrição da Etapa
Concepção Estratégica	Intenção Estratégica
	Missão
	Visão
	Princípios e Valores
Gestão do Conhecimento Estratégico	Diagnóstico Estratégico Externo
	Diagnóstico Estratégico Interno
	Construção de Cenários
Formulação Estratégica	Avaliação da Política de Negócios
	Análise de modelos de cooperação e de concorrência
	Definição de objetivos e formulação das estratégias
Implementação Estratégica	Desempenho Organizacional
	Governança Corporativa e Liderança Estratégica
	Empreendedorismo
Avaliação Estratégica	Auditoria de resultados

Quadro 4 - As fases e etapas do Planejamento Estratégico (CHIAVENATO, 1999).

Em resumo, os elementos que compõe a gestão estratégica estão elencados em ambas as propostas apresentadas no quadro acima.

CAPÍTULO 2 – INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A Intenção Estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio.
(Gary Hamel e C. K. Prahalad).³

Uma atividade essencial no processo de gestão estratégica de uma organização é a reflexão sobre a sua intenção estratégica.

Este processo consiste no estabelecimento das “pedras fundamentais” sobre as quais uma empresa se encontra organizada, tais como:

Qual é o negócio da organização?

Qual a razão de existir da organização?

Quais os caminhos que a organização espera trilhar no futuro sobreviver num mundo altamente globalizado e competitivo?

NEGÓCIO

A definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa com foco nas suas competências fundamentais.

Para Ansoff e McDonnell (199), o Negócio de uma organização reflete os elos comuns que dão coerência a um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação.

O negócio de uma empresa pode ser definido de uma forma restrita apenas aos bens produzidos e/ou serviços prestados pela organização, mas é recomendável evitar-se esta forma restrita, e muitas vezes, até simplista demais, pois isto pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

O desejável é que a definição de negócio da organização explicita o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes. Quando isto ocorre, passa-se então a ter uma definição ampla do negócio da empresa.

Nesta definição ampla de Negócio, o produto e/ou serviço passam a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.



O Quadro 1 apresenta uma lista de exemplos de definições restritas e definições amplas para algumas grandes empresas bastante conhecidas.

Empresa	Negócio	
	Definição Restrita (Produto/Serviço)	Definição Ampla (voltada para os clientes)
Avon	Cosméticos	Beleza
Hollywood	Filmes	Diversão e Cultura
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
IBM	Computadores	Informação
Monsanto	Química	Bem estar
Parmalat	Leite	Alimentação
Petrobrás	Petróleo	Energia
Telesp	Serviços telefônicos	Transporte de informações
Xérox	Copiadoras	Automação de escritórios

Quadro 1 – Exemplos de definição de negócios

MISSÃO

A missão de uma organização, em nível corporativo, é a razão de ser da empresa. Além disto, ela, a missão: (i) - esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade e (ii) - estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) a declaração de missão, deve responder às seguintes perguntas:

- O quê? (associado ao negócio);
- Para quem? (mercado, cliente);
- Como? (desafio, diferencial).

Para Ansoff e McDonnell (1993) os principais grupos de interesse (*stakeholders*) com suas aspirações, que devem ser considerados na razão de ser de uma empresa são:

- Sociedade – Crescimento econômico, imposto de renda, distribuição de renda, preservação do ambiente;
- Comunidade – Bem-estar;
- Acionistas – Lucro e valorização do capital;
- Credores – Estabilidade do lucro;
- Clientes – Preço, qualidade, variedade, serviço, Satisfação;
- Administradores – lucro, poder, reconhecimento;
- Empregados – Emprego, salário, lazer, condições satisfatórias.

A importância e objetivos da declaração de missão de uma organização fazem com que ela:

- Ajude a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Ajude assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Sirva de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- Estabeleça áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;



- Atue como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Alguns autores recomendam que a missão deva ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa, ou no mínimo, entre todas as pessoas dos principais níveis de decisão da empresa. Isto fará com que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.

Uma definição de missão não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes. Um exemplo disto é a IBM, que vem ao longo das últimas décadas ajustando a sua missão, conforme se verifica no Quadro 2, mas sempre mantendo o seu negócio em função da informática, pois esta é a competência principal que esta organização (IBM) desenvolveu ao longo de décadas.

Época	Missão da IBM
Início da década de 50	Computadores
Final da década de 50	Processamento de dados
Início da década de 60	Manipulação de informações.
Final da década de 60	Solução de problemas de processamento de dados.
Início da década de 70	Minimização de riscos
Final da década de 70	Desenvolvimento de alternativas
Década de 80	Otimização de negócios
Início da década de 90	Desenvolvimento de novos negócios das empresas
Final da década de 90	Oferecer soluções criativas e inovadoras para as necessidades de informação dos clientes

Quadro 2 – Evolução da Missão da IBM

Um outro exemplo, de mudança de missão, mas onde se preserva fortes valores relacionados à origem da empresa, é o da Sony.

Em 07 de maio de 1946, com apenas alguns meses de existência um de seus fundadores, Masaru Ibuka, assim se pronunciou:

Se for possível criar condições em que as pessoas possam se unir com um forte espírito de trabalho em equipe e exercer sua capacidade tecnológica do fundo do coração... esta organização poderia proporcionar um prazer incalculável e trazer benefícios incalculáveis. Pessoas com formas de pensar parecidas naturalmente se unem para embarcar nestes ideais.

Quarenta anos depois, em 1986, o então presidente da Sony em uma de suas manifestações reforçou o conceito inicial e o ampliou significativamente:

“A Sony é uma pioneira e nunca teve a intenção de seguir os outros. Através do progresso, a Sony quer atender ao mundo inteiro. Ela sempre estará em busca do desconhecido. Um dos princípios da Sony é respeitar e encorajar as capacidades das pessoas.... e ela sempre tenta tirar o melhor de todos. Esta é a força vital da Sony.”

Exemplos de missão no terceiro setor:

Fortalecer e expandir a cultura do voluntariado em nosso município.
(Centro de Voluntariado de Cruzeiro)



Promover, ampliar e qualificar o atendimento às demandas sociais pelo trabalho voluntário, visando a melhoria da qualidade de vida no Rio Grande do Sul. (Parceiros Voluntários)

Testemunhar e anunciar o Evangelho de Jesus Cristo, defendendo e promovendo a vida e participando da construção solidária de uma sociedade justa, igualitária e plural, junto com as pessoas em situação de exclusão social. (Caritas)

PRINCÍPIOS E VALORES

Um aspecto importante no processo de gestão estratégica é a cultura organizacional.

Para Schein (1980), cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto à: julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes.

Os princípios ou valores (ou crenças) são bússolas:

- (i) - para a convivência no dia a dia dos membros de uma organização na busca do seu sucesso no presente e
- (ii) – para o processo de tomada de decisão e do comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro, com vistas a assegurar o seu sucesso no futuro.

Scott *et al.* (1998) sustentam que hoje, com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.

A importância da formalização dos valores são:

- Explicitar a ética e moral da organização;
- Motivar as pessoas à ação;
- Orientar comportamento;
- Clarificar as responsabilidades sociais;
- Impulsionar para conquistas extraordinárias.

O desafio das empresas está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.

Para Collins e Porras (1994), na pesquisa que fizeram com um grupo de empresas que havia se mantido bem sucedidas nos últimos 50 anos, assim se



manifestaram: “Nossas pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. “

A seguir, são os princípios e valores da Natura e da Promon, empresas brasileiras, que frequentemente são citadas como exemplos na gestão de pessoas. Estes dois exemplos são relevantes no contexto de nosso curso, pois a gestão de pessoas é o processo principal do terceiro setor.

“A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, solidariedade e da vida e de todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.” (NATURA)

Temos uma visão otimista do futuro: a de que, pelo conhecimento, utilizado de forma compartilhada e consciente, o mundo se tornará mais justo e sustentável. De que, pela educação, milhões de pessoas que hoje vivem excluídas do benefício do crescimento econômico se integrarão e, dessa forma, não precisarão buscar identificação com a violência e os extremismos de qualquer natureza.

Acreditamos que as empresas têm papel fundamental nesse processo, tanto pelo exemplo como pela ação.

Cremos em uma empresa voltada para o futuro, mas solidamente enraizada em seus princípios.

Cremos que é possível e fundamental conciliar capital e trabalho, realização profissional e lucro, sucesso e integridade.

Cremos, acima de tudo, no enorme potencial humano de criação e de realização de nossos profissionais.

A nova sociedade é a sociedade do conhecimento. O conhecimento é seu recurso mais valioso, e os profissionais do conhecimento, o grupo dominante na força de trabalho. É nesse novo cenário, complexo e fascinante, que a Promon está posicionada.

Para finalizar o tema, apresentamos alguns exemplos específicos do terceiro setor:

- Valores
- Transparência
- Idoneidade
- Não vinculação político-partidária e religiosa
- Ética
- Solidariedade



- Toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial
- A filantropia e o exercício da cidadania, pela prática do voluntariado, são indispensáveis para a transformação da realidade social.
- O voluntariado organizado é a base do desenvolvimento do Terceiro Setor.
- Todo trabalho voluntário traz retorno para a comunidade e para as pessoas que o realizam.
- A prática do princípio da subsidiariedade é indispensável à autonomia das comunidades para seu desenvolvimento.
- O desenvolvimento sustentado é alcançado pela interação entre os sistemas econômico, ambiental e social.

Independência - O Greenpeace é uma instituição sem fins lucrativos e independente, por isso não aceita doações de governos, empresas ou partidos políticos. Nosso trabalho existe graças à contribuição de milhões de colaboradores em todo o mundo, que garantem nossa independência e o nosso compromisso exclusivo com os indivíduos e com a sociedade civil. A independência política e econômica permite que o Greenpeace assuma riscos e confronte nossos alvos. Esta característica também assegura nossa liberdade de posicionamento e de expressão. Assim, nós também estimulamos o uso racional e efetivo dos recursos disponibilizados. A transparência é o que nos dá autoridade e credibilidade.

Não-violência - A não-violência é um requisito fundamental para as nossas atividades. Ela está embutida em nossas ações, nossas palavras e em nossa forma de atuação. A não-violência permeia todo o trabalho do Greenpeace seja com governantes, empresários, outras instituições ou com a população.

Confronto não-violento - O Greenpeace trabalha usando confrontos não-violentos e criativos para chamar a atenção do público para um determinado problema. Essa ferramenta também é utilizada para incentivar as pessoas a agirem e mudarem seu comportamento. O confronto não-violento possibilita que o Greenpeace desafie empresas e governos a mudarem de atitude, pressionando-os a encontrar novas soluções para antigos problemas. O objetivo final sempre é transformar o planeta num lugar melhor para viver e garantir às futuras gerações os mesmos recursos disponibilizados pela Terra.

Ação conjunta - Nós acreditamos que a mudança de atitudes individuais pode fazer uma grande diferença para o futuro do planeta. Juntos, nós podemos enfrentar os problemas e promover soluções. No início da década de 70, um pequeno grupo de pessoas teve a iniciativa de agir e, assim, o Greenpeace surgiu e existe até hoje. Nós incentivamos todos aqueles que se preocupam com o futuro a fazer o mesmo: a agirem. Conectando milhões de pessoas que têm os mesmos valores ao redor do mundo, o poder de mudança torna-se global.

VISÃO DE FUTURO

Criar uma visão de futuro é construir uma **imagem** viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com os clientes, funcionários e acionistas, e que seja superior, em algum aspecto relevante, ao estado atual.



A Visão de Futuro é um modelo mental **claro e 'luminoso'** de um estado ou situação altamente desejável: (i) de uma realidade futura e possível; (ii) - descrita de uma forma simples e objetiva e (iii) - partilhada por todos os dirigentes e colaboradores da entidade.

Algumas outras características de grande importância que uma visão deve ter:

- Ela deve ser clara, abrangente e detalhada;
- Ela deve ser desafiadora e inspiradora;
- Ela deve ser motivadora e inovadora;
- Ela deve ser desenvolvida pelo líder.

Efetivamente, o objetivo principal de uma visão de futuro é pintar um quadro de onde se quer que a empresa chegue, e o que se quer que ela seja no futuro.

A Visão de Futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade. Para Hamel e Prahalad: *“Não se pode criar o futuro, nem lucrar com ele, sem imaginá-lo”*.

Para Tiffany e Peterson (1998), uma visão de futuro de uma organização deve conter, no mínimo, as seguintes descrições:

- Como será o setor na qual ela atua;
- Em que mercados ela vai competir;
- Que produtos e serviços ela vai oferecer;
- Que valor ela vai oferecer aos clientes;
- Que vantagens de longo prazo ela terá;
- Quais serão o seu porte e a sua lucratividade.

Hamel e Prahalad (1990) demonstraram que as empresas que chegaram à liderança global, na sua maioria, começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades. O que elas fizeram, foi criar, em todos os níveis da organização, uma obsessão por anos na busca da liderança, obsessão esta amplamente difundida, aceita e compartilhada por todos os membros da organização.


Os principais motivos pelos quais se estabelece uma Visão são:

- Controlar melhor o destino da empresa;
- Questionar o estado atual confortável (perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro) ou inadequado;
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais;
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe;
- Criar necessidade de obter mais recursos para o negócio;

Um dos exemplos mais ricos de Visão de futuro que se conhece na literatura sobre organizações é a visão de Henry Ford, explicitada em 1907, no início da indústria automobilística no mundo.

“Construir um carro para a grande multidão... Seu preço será tão baixo que nenhuma pessoa com um salário razoável não possa comprar – e aproveitar com a família a bênção de horas de prazer





nos enormes espaços abertos que Deus criou... todos poderão ter um e todos terão um. Os cavalos desaparecerão das nossas estradas, o automóvel será algo comum.”

Para finalizar o tema, apresentamos dois exemplos específicos do terceiro setor.

Transformar nossa cidade em um centro de referência do trabalho voluntário em nossa região, através de sua difusão em instituições sociais e organizações não governamentais.

Atuar prioritariamente na construção da cidadania da criança e do adolescente e incentivar a difusão do voluntário nas áreas de saúde e educação

"Um dia, a Terra vai adoecer. Os pássaros cairão do céu, os mares vão escurecer e os peixes aparecerão mortos na correnteza dos rios. Quando esse dia chegar, os índios perderão o seu espírito. Mas vão recuperá-lo para ensinar ao homem branco a reverência pela sagrada terra. Aí, então, todas as raças vão se unir sob o símbolo do arco-íris para terminar com a destruição. Será o tempo dos Guerreiros do Arco-Íris.



CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

*A realidade é como ela é
e não como gostaríamos que ela fosse.
(Maquiavel)*

O Diagnóstico Estratégico de uma organização, também chamado por muitos autores de Análise do Ambiente, tem por objetivo mapear o maior número de variáveis que de alguma forma afetam direta ou indiretamente uma organização.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas:

- (i) - Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa?
- (ii) - Como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?

Mudanças são inevitáveis e algumas vezes inesperadas. O diagnóstico estratégico é uma ferramenta valiosíssima para prever ou adaptar-se às mudanças ou então, no mínimo, não ser surpreendido por elas.

A importância do Diagnóstico Estratégico para uma organização está em:

- Descobrir a sua essência;
- Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- Conhecer aspectos importantes (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência, etc.) que não estão sob seu controle;
- Revelar as suas forças e fraquezas em seu momento atual.

TIPOS DE DIAGNÓSTICO

O Diagnóstico Estratégico é construído a partir de duas visões distintas: (i) – a visão para fora da empresa – o diagnóstico externo e (ii) – a visão para dentro da empresa - o diagnóstico interno.

O Diagnóstico Estratégico Externo (DEE) (Análise do Ambiente Externo) é a atividade mais complexa e, na maioria dos casos, a mais relevante do processo de planejamento estratégico.

O produto do DEE é a identificação das oportunidades e ameaças que uma organização tem e que será a base para que ela atinja a sua eficácia organizacional.

O DEE se divide em duas análises distintas: (i) - Macroambiente – análise dos fatores demográficos, socioculturais e econômicos, dentre outros; e (ii) - Análise Setorial – análise dos concorrentes, fornecedores e clientes, dentre outros.

O Diagnóstico Estratégico Interno (Análise da Organização) é a atividade que permite que uma organização tome consciência real dos pontos fortes e fracos e está relacionada com a eficiência operacional.



Uma visualização destes conceitos é apresentada na Figura 1.

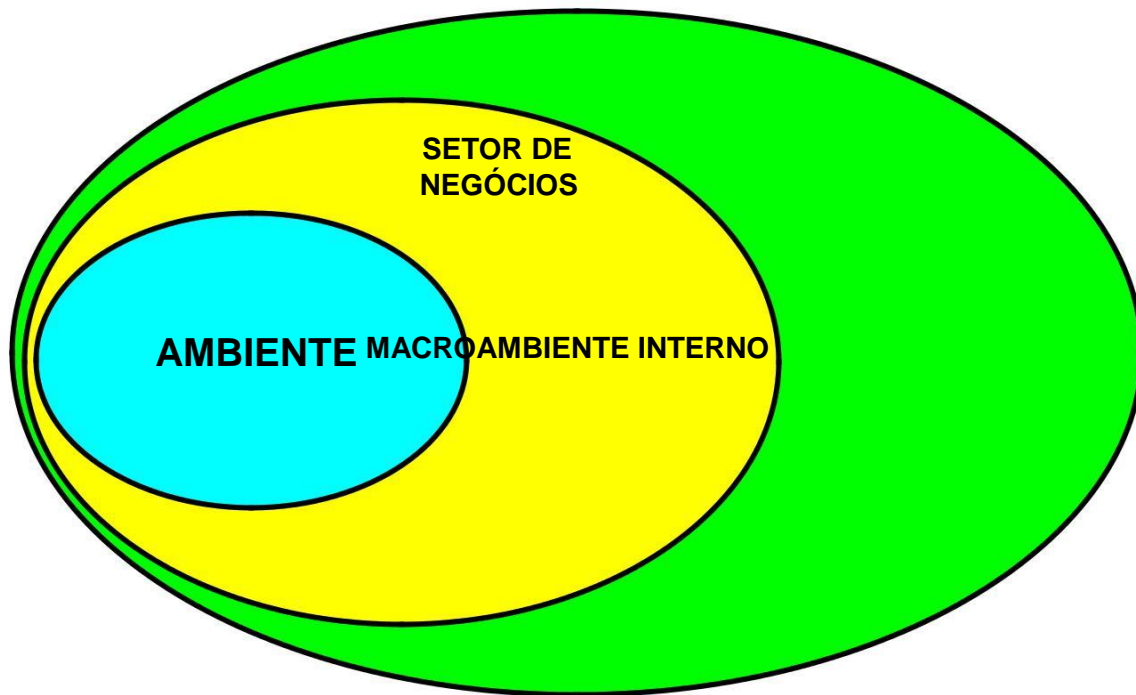


Figura 1 – Os diferentes ambientes de uma Organização

É imprescindível analisar os fatores externos e internos para que um sólido diagnóstico possa ser feito, visto que as mudanças influenciam as organizações, obrigando-as a responderem através de novos paradigmas e novas estratégias.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

O DEE (ou Análise Ambiental) é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

Os principais objetivos do DEE são:

- (i) - identificar indicadores de tendências;
- (ii) - avaliar o ambiente de negócios;
- (iii) – avaliar a evolução setorial e
- (iv) - analisar a concorrência.

O DEE se divide em duas análises distintas:

(i) – Macroambiente – é a análise de fatores globais (demográficos, socioculturais, econômicos, dentre outros) que, na maioria dos casos, afetam todas as organizações maneira similar.

(ii) – Análise Setorial – é a análise de fatores (concorrentes, fornecedores, clientes, dentre outros) relacionados diretamente com o setor de negócios no qual determinada organização atua.

O macroambiente difere do ambiente setorial, porque o macroambiente é o universo geral no qual todas as organizações atuam, enquanto o ambiente setorial é aquele no qual uma organização específica atua. Entretanto, as fronteiras entre o macroambiente e o ambiente setorial não devem ser vistos



como fronteiras estáticas, uma vez não se tratam de sistemas inertes, mas sim, de sistemas dinâmicos, pois tanto a empresa, como o macroambiente de uma forma geral são seres “organizacionais” vivos.

Uma visualização destes conceitos é apresentada na Figura 2.

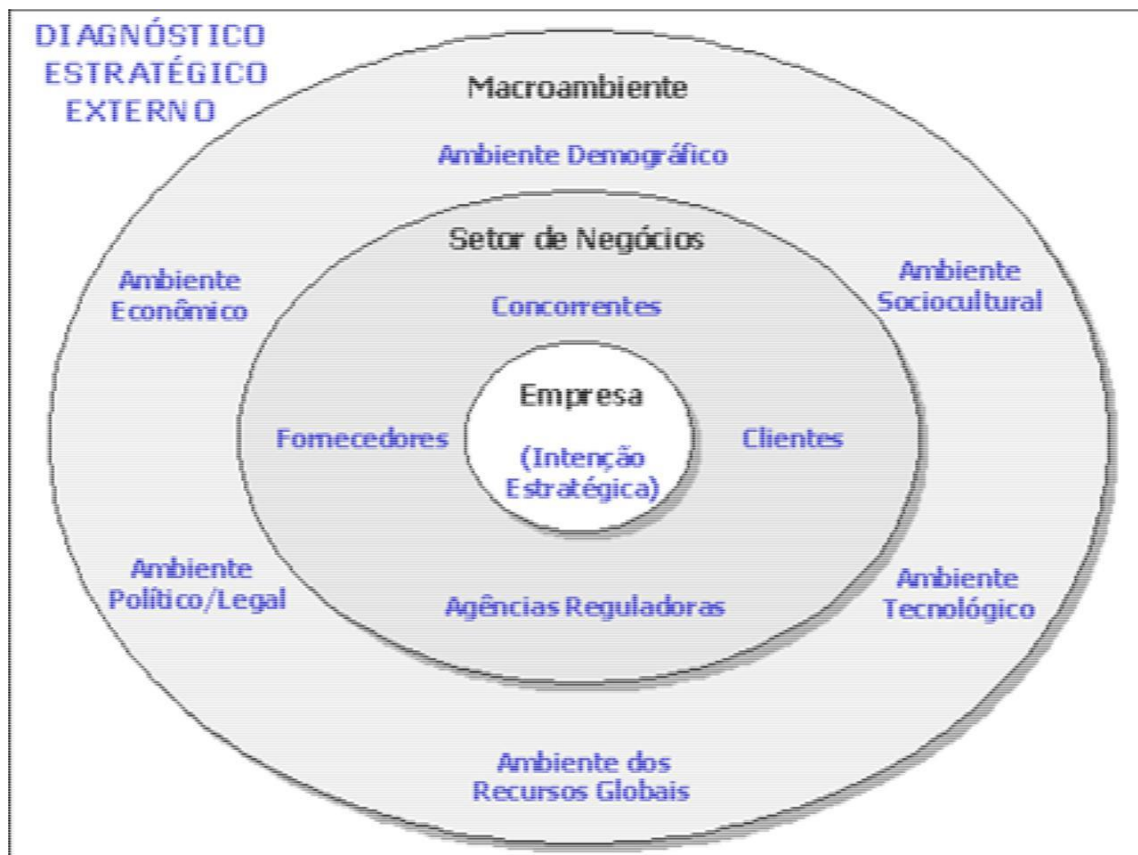


Figura 2 – Detalhamento do Macroambiente e do Ambiente Setorial de uma organização

Macroambiente

O **macroambiente** consiste no ambiente geral das organizações onde estão todos os fatores externos a uma organização, dentre os quais se destacam: os fatores demográficos, econômico, socioculturais, político-legais, tecnológicos e ecológicos.

Os fatores demográficos refletem mudanças demográficas, tais como tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional, mobilidade da população e processo migratório e taxa de crescimento e envelhecimento da população, dentre outros.

Estas mudanças quando bem monitoradas podem revelar grandes oportunidades ou problemas para uma organização sensível a um outro destes fatores.

Estes são fatores que normalmente mudam de forma lenta e, portanto quando bem monitorados não causam grandes sustos.

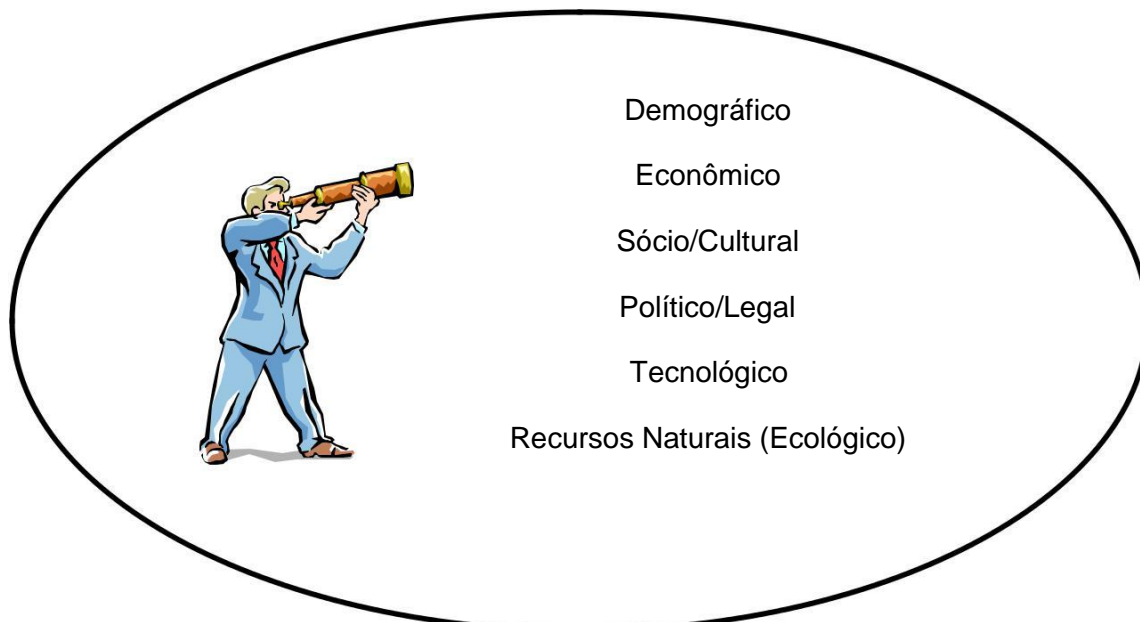


Figura 3 – Os principais fatores do macroambiente

Os fatores econômicos refletem a situação econômica, refletem o estado geral da economia em termos de inflação, níveis de receita, produto interno bruto, desemprego e outros indicadores responsáveis por grande parte das mudanças no ambiente externo.

As mudanças na economia trazem oportunidades e problemas às organizações e cabe aos seus gestores saber aproveitá-las ou contorná-las, além de continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, buscando minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

Os fatores socioculturais são mudanças no sistema cultural e social, que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços, tais como: direitos humanos, hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, estrutura educacional ou preocupação com a saúde e preparo físico, dentre outros.

Os fatores político-legais caracterizam-se por numerosas leis e inúmeras autoridades que exercem indireta e forte influência sobre as organizações.

A legislação de um País, seja na esfera federal ou estadual, afeta salários e impostos pagos por empresas, afeta os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por seus produtos, serviços e clientes.

Estes fatores, tais como, leis de combate à poluição, ora representam oportunidades, ora representam restrições. Por outro lado, as leis incentivam o aumento da qualidade de produtos e serviços para o mercado em todo o mundo, além de aumentarem a eficiência e competitividade das organizações.

Os fatores tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de seus produtos e serviços, além de afetarem suas características. Devidos às constantes mudanças na tecnologia, a administração deve se manter a frente dos mais recentes desenvolvimentos, para manter a competitividade da organização. Estes fatores possuem, em

geral, uma velocidade de mudança muito grande, e, portanto, o grau de influência destes fatores em uma organização depende do seu grau de dependência em relação a eles.

Os fatores ecológicos são aqueles relacionados com o uso adequado e de forma sustentável dos recursos naturais de uma forma geral.

Na atualidade eles exercem um grande impacto sobre a organização que não administrá-los de forma adequada, em função do crescente nível de consciência ambiental e de desenvolvimento ecológico da população.

Uma leitura distinta, mas complementar, para o macroambiente é aquela proposta por John Naisbit, há 25 anos atrás, em seu livro Megatendências, mas que muitas delas se revelam bem conectadas com os tempos atuais.

Ele, o autor, analisa quatro fatores (vide Quadro 1) e propõe que as suas alterações vão ocorrendo de forma lenta e que, depois de consolidadas, influenciam nosso ambiente por um longo tempo, cerca de sete a dez anos, e às vezes mais.

Fatores	Descrição
Econômicos	Globalização da economia; Viagens (lazer) será a maior indústria global; Ásia e América – “zonas do agrião” – investimento e crescimento; De nações para redes internacionais – blocos Do trabalho intenso para alta tecnologia; Do centralismo do estado para o controle do mercado.
Sociais	Estilo de vida global <i>versus</i> Nacionalismo cultural; Mulheres na liderança (trabalho, moda, política, esportes, família, etc.); Da denominação masculina para a emergência da mulher; Supremacia do consumidor/cidadão.
Políticos	Descentralização do poder; Emergência de um socialismo de livre mercado; Novos códigos de conduta no século 21; Mais democracia, mais países.
Tecnológicos	A revolução das telecomunicações; Comunidades eletrônicas; Máquinas capazes de emoção e raciocínio; Alta tecnologia e grande contato humano; Era da biologia (clonagem, bio-remediação).

Quadro 1 – Fatores que afetam o macroambiente de uma organização

O fato concreto é que os fatores do macroambiente exercem influência sobre uma organização e seus negócios e, portanto, são relevantes e devem ser considerados.

As organizações precisam analisar estes fatores e suas mudanças, estando preparadas para usá-los a seu favor quando possível e minimizar os seus prejuízos quando for o caso. Em resumo, já que é difícil influenciar estes fatores do macroambiente, é fundamental, no mínimo, monitorá-los para não ser surpreendido por eles.



Setor de Negócios

O setor de negócios⁴ consiste no ambiente com o qual a organização se relaciona diretamente, ambiente este na qual ela atua de forma competitiva e cujos principais elementos são: mercado, clientes, produtos e/ou serviços, concorrentes e fornecedores.

Este é o ambiente específico no qual uma organização interage para sobreviver e prosperar com grupos e pessoas reais e ele é diferente para cada organização, variando conforme os negócios no qual ela atua.

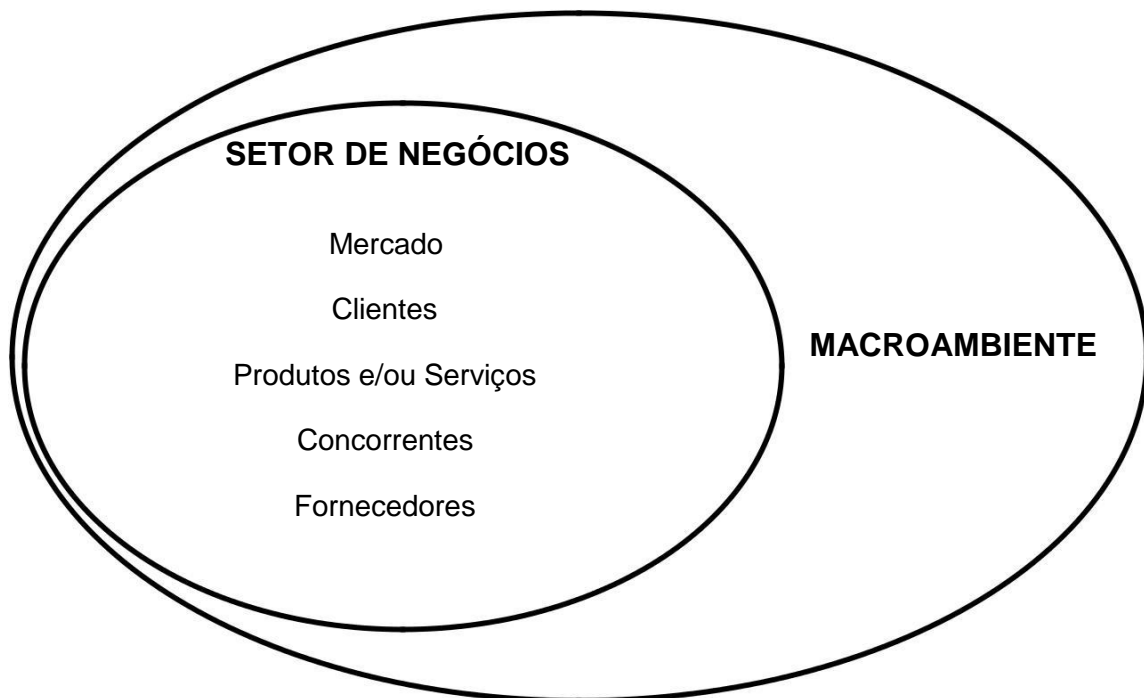


Figura 3 – Os principais elementos do setor de negócios

O mercado, numa definição ampla, é a instituição social que emerge naturalmente das relações econômicas e que permite às pessoas (ou grupo de pessoas) realizar trocas, normalmente reguladas pela lei da oferta e da procura.

Numa definição restrita, mercado consiste no segmento de pessoas, empresas ou área geográfica onde estão os consumidores e *prospects* de uma empresa ou marca.

Algumas respostas são muito relevantes para a tomada de decisões estratégicas: Qual o tamanho do mercado no qual uma empresa atua (ou deseja atuar)? Quais as tendências e perspectivas d este mercado? Quais as causas de crescimento deste mercado e possíveis consequências? – Estas são algumas das perguntas que se bem respondidas ajudam e muito na definição de decisões estratégicas.

Os clientes são pessoas físicas e/ou jurídicas que compram produtos e/ou usam serviços de uma organização. Eles diferem entre si sob diversos

⁴ A análise do setor de negócios é também citada na literatura com vários outros nomes, dentre os quais: análise do ambiente setorial, análise do ambiente das tarefas ou análise de ambiente operacional.



aspectos, como idade, sexo, educação, estilo de vida e renda. De todas as forças diretas com as quais uma organização interage, os clientes são as mais vitais, pois deles depende seu presente e seu futuro.

Uma organização deve conhecer muito bem seus clientes e seus não clientes e para isto é necessária a realização de pesquisas frequentes com eles, pois a análise dos resultados destas pesquisas trará elementos concretos para a tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, pesquisas mal feitas, que falhem no mapeamento das mudanças de hábitos, preferências e necessidades dos clientes, podem conduzir uma organização a resultados desastrosos.

Os produtos são os bens tangíveis produzidos por uma organização.

Serviços são atividades intangíveis realizadas por uma organização que atendem as necessidades de determinados clientes ou que agregam valor a bens produzidos.

O conhecimento do mercado e dos clientes é que permite a uma organização saber que produtos e/ou serviços atendem as suas necessidades, bem como o nível de competição, de padronização e de diferenciação/inação dos produtos/serviços que a empresa deve oferecer.

Os concorrentes são organizações específicas que oferecem mercadorias iguais ou similares aos mesmos clientes e que competem entre si pelos mesmos recursos do mercado, como matéria-prima e mão-de-obra.

Os concorrentes podem ser diretos ou indiretos.

Os concorrentes diretos são aqueles que produzem produtos e serviços similares, enquanto os concorrentes indiretos alteram o interesse do consumidor, desviando as suas intenções de compra.

As mudanças oriundas de concorrentes indiretos são mais difíceis de se prever e de monitorar do que aquelas dos concorrentes diretos.

Os fornecedores são provedores específicos de recursos humanos, financeiros, materiais e de informação, necessários a uma organização para operar.

Fornecedores são organizações que fornecem recursos como fundos, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços das organizações. Estes recursos afetam expressivamente a qualidade, o custo e o prazo de entrega de qualquer produto ou serviço.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

O DEI (ou análise do ambiente interno) é o retrato da realidade da organização no momento em que ele foi feito. É olhar para dentro da organização.

Este olhar para dentro permite a identificação de potencialidades e vulnerabilidades, agrupando perspectivas internas divergentes e com isto vislumbrando um “retrato” mais focado e compreensivo da organização.

Este retrato deve, no mínimo, analisar as principais áreas ou funções da organização, como por exemplo, recursos humanos, marketing ou produção,



bem como a utilização e em que nível de ferramentas de gestão, de sistemas e métodos organizacionais.

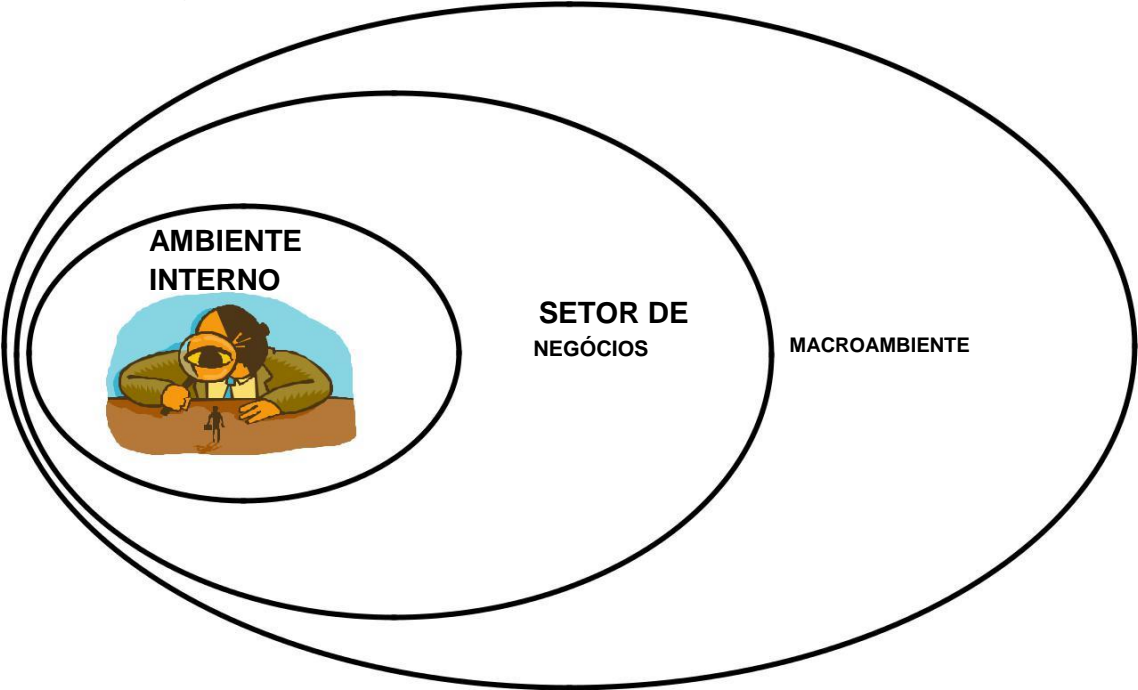


Figura 4 – O ambiente interno da organização

A análise do ambiente interno pode ser realizada por vários caminhos, mas que conduzem a um mesmo objetivo: a identificação de potencialidades (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos) de uma organização.

Um destes caminhos é feito em duas etapas (Quadro 2) e sobre o qual se detalha um pouco mais a seguir.

Etapas	Objetivo	O que deve ser analisado
Primeira	Análise das <u>funções</u> principais da organização.	Marketing Finanças Recursos Humanos Produção Logística (TI) Outras (P&D,.)
Segunda	Análise dos <u>sistemas e métodos organizacionais</u> da organização.	Avaliação Competitiva Recursos Organizacionais Arquitetura Organizacional Gestão por Processos Competências Essenciais Gestão da Qualidade

Quadro 2 – Etapas e Objetivos para a realização do diagnóstico estratégico interno

A primeira etapa tem como objetivo analisar as principais funções principais que qualquer organização possui. O olhar deve ser feito na forma com a qual a organização desenvolve estas funções, através de perguntas bem elaboradas junto aos responsáveis pelas funções, bem como através de *brainstorm* com pessoas que são afetadas por estas funções no interior da organização.

A segunda etapa tem como objetivo analisar as ferramentas de gestão, sistemas e métodos que são utilizados pela organização. Este olhar ultrapassa as fronteiras das principais funções quando analisadas isoladamente, pois cada uma das facetas que este olhar buscará estará olhando a organização para dentro como um todo.

Esta análise completa permitirá a identificação objetiva dos Fatores Críticos de Sucesso da organização no ramo de atividade na qual ela opera ou planeja operar.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os fatores que levam uma organização a cumprir sua missão (razão de ser) e a atingir sua visão.

Os FCS são fatores chave, ou seja, fatores cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma organização se sobressaia em relação a seus concorrentes.

A comparação dos FCS de uma organização com os seus concorrentes diretos ou indiretos permite identificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das organizações comparadas. O resultado desta análise fornecerá de uma forma muito precisa os pontos fortes, neutros e fracos de uma organização.

Para os pontos fortes, devem-se ser realizadas ações estratégicas para fortalecê-los ainda mais como vantagem competitiva da organização. Por outro lado, para os pontos fracos, a estratégia deverá se r de reduzi-los.

Almeida (2000) propõe como passos para a elaboração de estratégias em função dos pontos fortes ou fracos os passos mostrados na Figura 5.

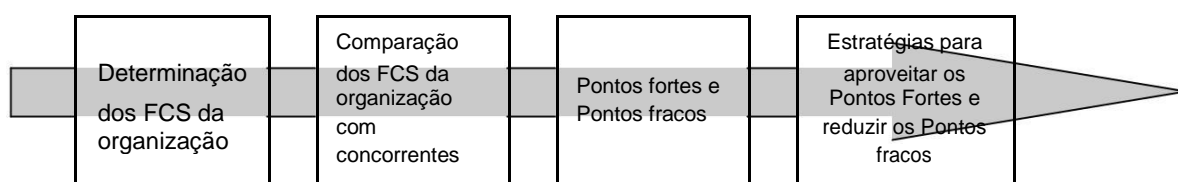


Figura 5 – Passos para a elaboração de estratégias após o DEI (ALMEIDA, 2000)

Os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Por outro lado, os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, que, se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

RESUMO

Uma síntese das principais características e diferenças do diagnóstico estratégico externo e interno de uma organização é apresentada no Quadro 3.

	EXTERNO	INTERNO
O que se procura	Eficácia	Eficiência
Horizonte de Tempo analisado	Futuro	Presente
Produto	Oportunidades e ameaças	Pontos fortes e fracos
Ação	A entidade deverá se adaptar ao futuro do ambiente	A ação só depende da própria entidade
Como será montada a estratégia	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos

Quadro 3 – Principais características e diferenças do diagnóstico estratégico (ALMEIDA, 2000)

As figuras 6 e 7 apresentam de forma esquemática os produtos dos Diagnósticos Estratégicos Externo e Interno.

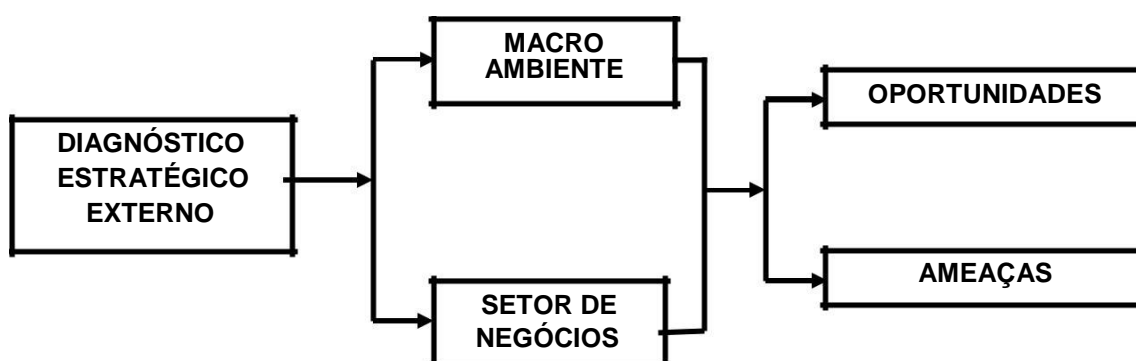


Figura 6 – Os Produtos do Diagnóstico Estratégico Externo

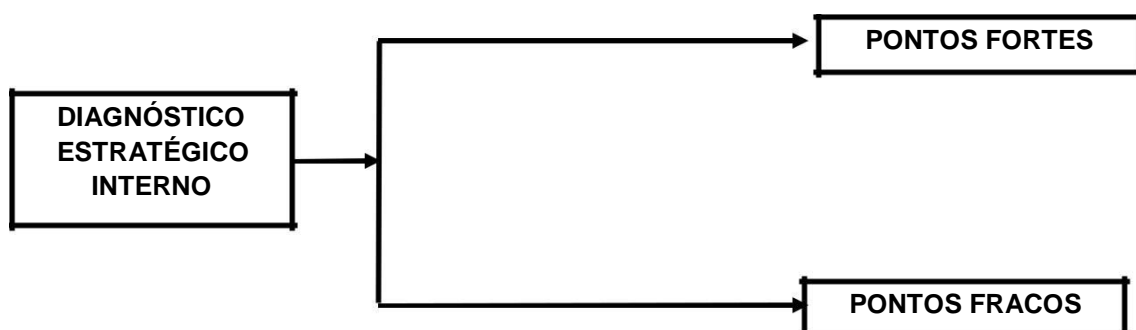


Figura 7 – Os Produtos do Diagnóstico Estratégico Interno

EXEMPLO BÁSICO DE DIAGNÓSTICO

Apresenta-se a seguir, apenas extratos do diagnóstico realizado no Educandário São Vicente de Paula, Cruzeiro – SP, em 2003, por ocasião da criação e implantação do projeto Educação Cidadã.

Diagnóstico Externo

A realidade de nosso município é um reflexo do contexto nacional, uma vez que o número de pessoas carentes necessitando de oportunidades para se desenvolver dignamente é significativo.

A análise dos números referentes à distribuição de renda e a população de nossa cidade revelam uma realidade dura com a qual convivemos.

Em uma população total de 73.444 (censo IBGE 2000), o número de crianças e adolescentes entre 6 e 14 anos é de 13.341 e o número de crianças que vivem em lares cuja renda per capita é menor do que meio salário mínimo é de cerca de 3.500 crianças. São crianças (e suas respectivas famílias) sobrevivendo à margem da sociedade na condição de pobreza (cerca de 2.200 crianças) ou de extrema pobreza (cerca de 1.300 crianças). É preciso fazer alguma coisa para resgatar um mínimo de condição digna de vida nestas crianças (e em suas famílias).

Diagnóstico Interno

Em 2003 foram atendidos 53 meninos, de 07 a 16 anos, de famílias de baixa renda, que permanecem meio período na instituição com atividades de complementação ao ensino regular. Os principais indicadores sociais relacionados às famílias destes meninos são:

	Indicador	Meninos	%
Condição de moradia	Aluguel	12	32%
	Cedida	10	26%
	Barraco de tábuas	01	2%
	Casa Própria (1 a 3 cômodos)	15	40%
Números de filhos	Até 03 filhos	20	52%
	De 03 a 07 filhos	16	42%
	Acima de 07 filhos	02	6%
Condições de Empregabilidade	Desempregados	16	43%
	Trabalho informal	14	37%
	Registrados	04	10%
	Recebem Pensão	04	10%
Renda Familiar	Sem renda	10	26%
	Até 01 salário mínimo	27	71%
	Até 02 salários mínimos	01	03%



CAPÍTULO 4 – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

*Quando o estrategista erra,
o soldado morre”
5*

Ter estratégia é fazer escolhas.

É escolher como uma organização vai se diferenciar das outras.

Escolhas de fazer alguma coisa, do tipo: que clientes atender, que produtos produzir e/ou vender ou quais canais de venda utilizar.

E também escolhas de deixar de fazer alguma coisa, conscientemente, do tipo: que clientes não atender, em quais canais de venda não atuar e que produtos e/ou serviços não oferecer.

É definir o que é o melhor para a organização, e não apenas usar o que é bom para todas as outras organizações.

As escolhas estratégicas representam os grandes caminhos definidos por uma organização para alcançar vantagem competitiva, uma questão fundamental na gestão estratégica.

Para Porter⁶, eficiência operacional é uma necessidade, mas não é o suficiente para a garantia do sucesso em longo prazo de uma organização.

É preciso ter uma estratégia. É absolutamente imprescindível que os principais gestores de uma organização invistam tempo em traçar estratégias que a diferenciem de seus concorrentes.

Para Hamel e Prahalad⁷, as estratégias devem ser definidas sobre as competências básicas da organização, tentando aproveitar as oportunidades futuras do ambiente, na busca de vantagem competitiva sustentável.

Existe espaço para uma série de estratégias de sucesso.

O pior erro é não escolher. É tentar um pouco de tudo para, no fim, não conseguir nenhuma vantagem. Isto não funciona porque todas as boas estratégias envolvem escolhas. Para Porter, não se pode ter ao mesmo tempo custos baixos e ser líder ou único em qualidade e serviço.

Uma organização pode dizer que possui uma estratégia quando responde afirmativamente a essas três perguntas:

- A empresa escolheu uma posição única, diferente dos concorrentes?
- Optou por desempenhar atividades de marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?
- A empresa optou por não fazer determinadas coisas?

Quando uma organização consegue criar uma estratégia única, a sua posição no mercado se torna sustentável por muito mais tempo.

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Definir os objetivos estratégicos é uma tarefa a ser conduzida pelos principais gestores de uma organização. Esta definição não é tarefa fácil pois, toda organização possui diferentes grupos com diferentes expectativas.

Estes grupos, os *stakeholders*, compreendem os funcionários, os clientes, os fornecedores, a direção, o conselho administrativo, os financiadores, os parceiros, as agências governamentais e outras organizações que possuam uma relação direta ou indireta com a organização. Cada um desses grupos de interesse tem critérios diferentes a respeito do que esperam da organização.

A periodicidade da definição e da revisão dos objetivos estratégicos de uma organização é função da velocidade de mudanças nos setores no qual ela atua.

Uma das formas mais conhecidas, difundidas e utilizadas é a análise SWOT que propõe uma avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) da organização a luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) do ambiente externo. A ênfase está nas avaliações das situações externa e interna porque são os fatores considerados muito relevantes para a formação da estratégia. Após verificar as diversas possíveis estratégias, então é feita a escolha das melhores. As estratégias resultantes deste processo devem ser únicas, simples e explícitas.

Outra forma de se formular a estratégia é através dos modelos de Porter⁸. Para ele, “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

Para Porter, a estratégia de uma organização deve ser baseada na estrutura de mercado no qual ela atua, não dando muita ênfase às capacidades internas da empresa, tendo como resultado deste processo estratégias genéricas.

Diversas outras são as correntes que propõem modelos diferentes para a formulação de estratégia nas organizações. Uma delas, que vem recentemente se destacando é o da organização que aprende. Neste caso, a formulação das estratégias caminha ao lado da sua implantação, ou seja, não existe uma dissociação entre pensar e agir. Os defensores desta corrente de pensamento estratégico defendem que numa organização que aprende, todas as pessoas que fazem parte da organização, podem contribuir para o processo de criação das estratégias e a organização tem a possibilidade de experimentar e consequentemente aprender. Assim, a formulação das estratégias passa a ser um processo de aprendizado coletivo ao longo do tempo.

O relevante é que o processo de formulação de estratégias possui diversas formas, de acordo com cada tipo de organização. Vale destacar que atualmente, devido a velocidades das mudanças, com maior ênfase na globalização e nas mudanças tecnológicas, é cada vez mais considerado o fator humano dentro das organizações, estimulando a criatividade, iniciativa e o aprendizado contínuo, pois segundo Davenport e Prusak (1998): "... numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa".

Segundo Júlio⁹ (2007), os objetivos estratégicos mais comuns de uma organização podem ser classificados como:

Crescer, ou seja, aumentar as vendas: Isto até pode ser escrito de outra maneira, como "inauguração de novas lojas", "aquisição de outra empresa", "estabelecimento de aliança estratégica". Porém, segundo Prahalad, crescer tem de ser o objetivo de todas as empresas. "É crescer ou morrer", diz ele.

Ganhar participação no mercado: Trata-se de estabelecer um determinado nível de *market share* para ser atingido em determinado período de tempo. Por exemplo: quando uma empresa entra em um novo mercado e quer construir nele uma participação de 15% nele em cinco anos.

Aumentar a rentabilidade: Um objetivo empresarial bastante comum é o aumento dos lucros. Porter chega a dizer que esse é o único objetivo que realmente importa. Para ele, a eficiência e o acerto da estratégia de uma empresa devem ser medidas pelo seu resultado econômico.

Superar uma crise. No mundo dos negócios, o objetivo de "sobreviver" é básico, principalmente, em épocas turbulentas para a economia ou para preparar-se para superar uma crise que poderá vir acontecer futuramente.

Fortalecer a marca e a imagem ou ampliar a visibilidade: Esse tipo de objetivo tem sido cada vez mais importante na era da ultra competição globalizada, em que todo poder pertence ao cliente. Melhorar a posição da marca da organização, ou da marca de seus principais produtos, em pesquisas do tipo Top of Mind é um dos modos de formular esse objetivo. Melhorar o atendimento ao cliente é outro.



Júlio (2007) sugere que as estratégias a ser formuladas sejam smart.

S	eSpecífico	Uma ação ou comportamento observável tem de poder ser descrito, ligado a uma taxa, número, porcentagem ou frequência. Por exemplo, aumentar as vendas em 20%.
M	Mensurável	De modo geral, é o que se pode medir por meio de um sistema ou método. No exemplo mencionado acima, pode-se medir o crescimento de vendas por meio do resultado do faturamento.
A	Alcançável	Esse é o princípio de estabelecer um ponto B a ser alcançado a partir de um ponto A conhecido. Se a meta for difícil demais em relação à capacidade da empresa, os funcionários nem “dão a partida”.
R	Relevante	O objetivo tem de ser tão relevante para a empresa e para seus indivíduos que consegue lhes injetar ânimo para lutar por ele. Aqui, relevante também pode ser considerado como sinônimo de “desafiador”.
T	Tempo definido	É imprescindível sugerir o estabelecimento de uma data (dia, mês e ano) para o objetivo ser totalmente alcançado. Além disso, é altamente recomendável dividi-lo em várias metas, cada qual com sua data.

Quadro 1- Metodologia Smart – adaptado de Júlio (20 07)

MÉTODOS PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Matriz SWOT

Uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações, auxiliando também na sua priorização, é a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), onde se faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo.

O produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas, que pontos fracos serão minimizados e que pontos fortes serão fortalecidos.

Uma incidência de ameaças externas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência , ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender este negócio.

Já se a empresa encontrar forte relacionamento de pontos fracos internos com oportunidades externas deve-se buscar rapidamente o crescimento para solidificar o posicionamento da empresa no setor.

Quando se tem maior incidência de pontos fortes ali ados a oportunidades, tem-se, provavelmente uma posição, mesmo que potencial, de liderança de mercado, necessitando a empresa desenvolvê-la .

Por fim, um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma possível estagnação do negócio onde a empresa tem uma posição de liderança e aponta para a necessidade de manutenção de sua posição.



AMBIENTE EXTERNO			
AMBIENTE INTERNO	Pontos Fortes	Oportunidades	Ameaças
		DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
		<ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produção • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
		CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

Figura 1 - Tipos Básicos de Estratégias a serem adotadas a partir da Matriz SWOT

Abordagem da Estratégia Competitiva – Modelo de Porter.

Para Porter a estratégia consiste em uma série coerente de ações ofensivas ou defensivas, formuladas com o intuito de proporcionar à organização uma posição sólida no mercado em que atua e de superar a concorrência. Tal posição é alcançada por meio do domínio das cinco forças competitivas que delimitam a concorrência em uma indústria:

- (i) - ameaça de novos entrantes,
- (ii) - poder de barganha dos fornecedores,
- (iii) - poder de barganha dos compradores,
- (iv) - ameaça de produtos ou serviços substitutos e
- (v) - rivalidade entre concorrentes.

Cabe ressaltar que quando Porter se refere às indústrias, ele utiliza este termo de forma genérica, pois tanto se refere às indústrias de bens (automobilística, química, metalúrgica, dentre outras) como as indústrias de serviço (hotelaria, entretenimento, turismo, dentre outras).

O conjunto destas 5 forças determina o potencial de lucro final numa determinada indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido, pois nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio. (Porter, 1980).

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (Porter, 1980).

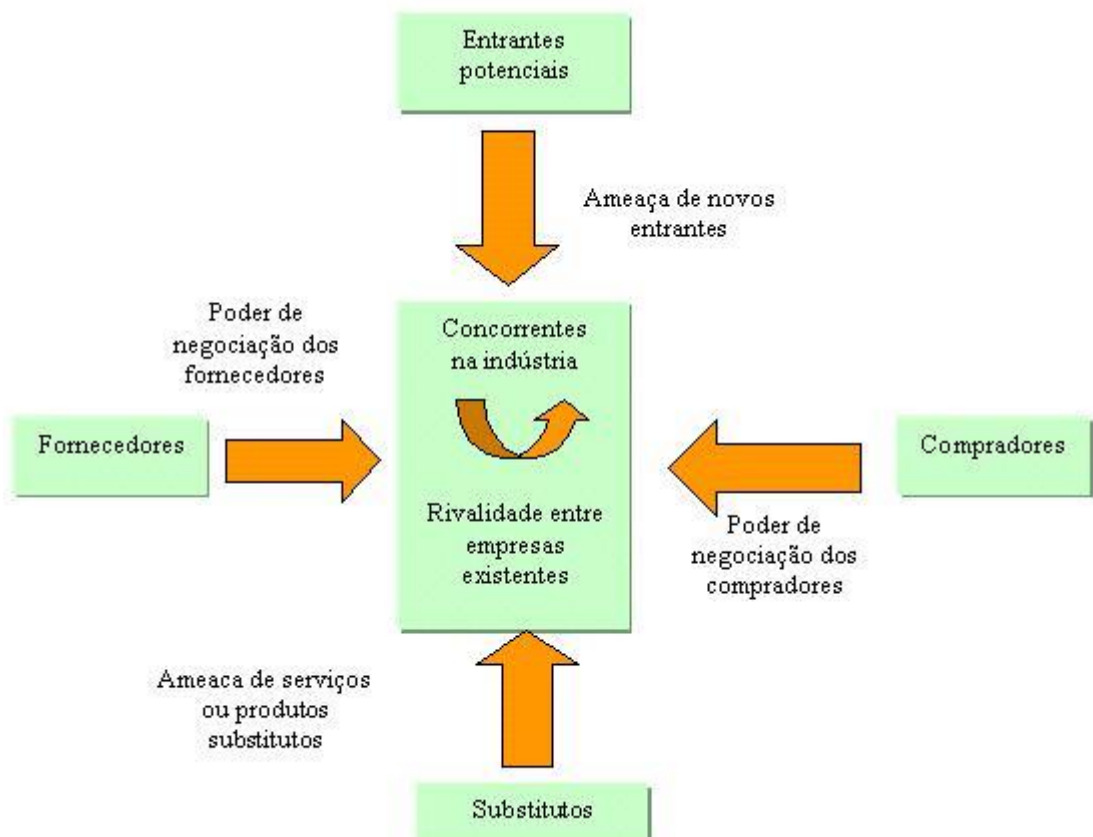


Figura 2 – Modelo das 5 forças de Porter

Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, frequentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que se diversificam mediante aquisições no seu novo setor de atuação, frequentemente, alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Porter aponta seis barreiras de entrada como relevantes para serem analisadas por um novo concorrente que deseje entrar num mercado já existente, conforme apresentado no Quadro 2.

Barreiras de Entrada	Resumo
Economias de escala	As economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção. Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitarem conviver com uma determinada desvantagem em custos.
Diferenciação de produto	A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de um novo produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria.
Acesso a canais de distribuição	O concorrente que acabará de se estabelecer deve garantir meios de distribuir o seu novo produto ou serviço. É de se esperar que estes meios já estejam sendo utilizados pelos concorrentes já existentes nesta indústria. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante se estabelecer.
Necessidade de capital	A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irreversíveis em publicidade agressiva ou em P&D. O capital é necessário não só para as instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.
Desvantagens de custos independentes	As empresas entrincheiradas podem ter vantagem em custos não acessíveis a novos rivais em potencial, não importando quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem ter sido adquiridas através de tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis.
Políticas governamentais	O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas (setores regulamentados como o transporte rodoviário e a comunicação). O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante, colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

Quadro 2 – Barreiras entrada a novos entrantes – adaptado de Porter (1980)

Fornecedores e compradores poderosos

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos.

Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços.



Este poder de barganha dos fornecedores será maior quando:

- os fornecedores são mais concentrados do que o set or considerado;
- existe inexistência de bons substitutos para seus produtos;
- o produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;
- o produto do fornecedor é diferenciado;
- existem custos elevados de transferência de fornecedores.

Os clientes buscam sempre obter das empresas de um determinado setor os menores preços possíveis dos produtos que utilizam.

O poder de barganha dos compradores será maior quando:

- o grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- os produtos comprados à indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- os produtos comprados à indústria não são diferenciados;
- os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Isto ocorre quando as empresas de uma determinada indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados em função das possibilidades de substituição dos produtos ou serviços existentes por novos que atendam a função similar dos antigos, mas com vantagens.

Esta ameaça é alta quando:

- a evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;
- os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Trata-se basicamente da busca incessante pela melhor posição através de táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e estratégias ousadas de publicidade.

Para Porter, o grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores:

- os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- o crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com ideias de expansão;
- o produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor;
- os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços e
- os rivais são divergentes quanto às estratégias, origens e "personalidades". Eles têm diferentes ideias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – EXEMPLOS REAIS

Exemplo 1 - Movimento todos pela Educação

1. Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola.
2. Toda criança plenamente alfabetizada até os 8 anos.
3. Todo aluno com aprendizado adequado à sua série.
4. Todo jovem com o Ensino Médio concluído até os 19 anos.
5. Investimento em Educação ampliado e bem gerido.

Exemplo 2 - ONG Moradia e Cidadania

- 1 - Tornar a ONG autossustentável;
- 2 - Firmar parcerias estratégicas para o alcance da Missão da ONG;
- 3 - Centrar a atuação da ONG nas ações de Educação e Geração de Trabalho e Renda;
- 4 - Fortalecer as iniciativas de voluntariado e de combate à fome e à miséria;

Os objetivos estratégicos, normalmente, evoluem ao longo dos anos, em função do histórico de atuação da organização. Como exemplo, apresento os objetivos estratégicos do CVC em 2002 e atualmente.

Centro de Voluntariado de Cruzeiro (2002)

- 1 - Capacitação de Instituições
- 2 - Arregimentação de Voluntários
- 3 - Organização do CVC
- 4 - Construção da cidadania da criança e de adolescentes
- 5 - Difusão do voluntário na educação.
- 6 - Difusão do voluntário na saúde.

Centro de Voluntariado de Cruzeiro (2009)

- 1 - Comunicação & Marketing**
 - Divulgação do Trabalho Voluntário
 - Ações Sistemáticas de Conscientização
 - Divulgação do CVC
- 2 – Capacitação**
 - Capacitação de Gestores
 - Capacitação de Funcionários e Voluntários
 - Voluntários Gestores
- 3 – Sinergia**
 - Articulação para Sinergia
- 4 – Educação**
 - Voluntariado na Educação

MATERIAL COMPLEMENTAR

Como complemento deste capítulo são apresentados 2 anexos:

Anexo A - Tipos de Estratégia – uma definição de cinco níveis nos quais a estratégia é utilizada em uma grande organização.

Anexo B – Estratégias Funcionais – uma listagem de uma série de estratégias funcionais adotadas por grandes empresas brasileiras na década de 90.



ANEXO A - TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Estratégia corporativa. Estabelece posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou. A formulação deste tipo de estratégia é realizado no mais alto nível da organização.

Estratégia organizacional. É projetada para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas.

Estratégia de negócios. Envolve as tomadas de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócio tem como objetivo visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar e ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa.

Estratégias funcionais. São formuladas por especialistas de cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, financeira e demais), descrevendo as tarefas específicas que cada área terá que desenvolver para se implementar a estratégia da empresa. Desta forma os responsáveis pela estratégia funcional devem entrar em harmonia com as estratégias de negócios para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes mais relevantes ao plano de negócios estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de uma área ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e função.

Estratégia operacional. É direcionada às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chaves e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.



ANEXO B – ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

A lista de estratégias funcionais apresentadas a seguir foi extraída do trabalho “Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas” de autoria de Walter Fernando Araújo de Moraes, Claric e Neves Florêncio e Eduardo Tadayoshi Omaki e apresentados no ENAMPAD 2001.

Esta lista foi compilada pelos autores após uma minuciosa e detalhada análise da Revista EXAME Melhores e Maiores nos anos de 1990 a 1999 de dados de 256 das maiores empresas do Brasil.

Estratégias de Marketing

1. Atendimento ao Cliente – procura conhecer as necessidades dos clientes, de modo a atendê-los de forma eficiente, acatando e implementando as sugestões e críticas fornecidas pelos consumidores.

EXEMPLOS: Promoveu formulações que adequassem seus produtos ao poder aquisitivo do consumidor; Foi criado o “Costumer online”: os 150 principais clientes já fazem pedidos via Internet; Implantação de um amplo programa de ação para melhorar o atendimento aos clientes.

2. Diversificação das Atividades – promove o crescimento da empresa, iniciando ou adquirindo negócios diferentes dos produtos e mercados atuais.

EXEMPLOS: A produção foi incrementada com as linhas para impressoras; Política de diversificação montada com base na compra de empresas; Voltou-se para a infraestrutura de telecomunicações, candidatando-se para instalações dos cabos de fibra óptica.

3. Foco no Negócio – concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

EXEMPLOS: Concentração na fabricação de produtos mais rentáveis ou prioritários; Aumentou o peso da prestação de serviços, que absorve dois terços dos 3.600 funcionários; “Voltamos às nossas raízes: a fabricação exclusiva de produtos de fibrocimento, acabando com a diversificação”.

4. Identificação e Expansão para Novos Nichos e/ou Mercados – identificação de novas oportunidades de negócio em nichos ou mercados não explorados anteriormente.

EXEMPLOS: A ECT abandonou o abrigo do monopólio constitucional de serviços postais e partiu para a briga no terreno aberto dos serviços fora do monopólio; Explorou os serviços de transmissão de dados e passou a disponibilizá-los para empresas que necessitam de redes capazes de integrar voz, dados e imagens; Além de derivados de petróleo, a Transgama transporta ainda gases criogênicos, como argônio, nitrogênio e oxigênio;

5. Parcerias – sistema de compartilhamento de informações e projetos.

EXEMPLOS: Para acompanhar a velocidade das mudanças técnicas do mercado, a Edisa possui um forte vínculo com o fornecedor de tecnologia, HP; Criou parcerias com as novas operadoras.

6. Preços Competitivos – oferece aos clientes preços mais baixos e facilidades de pagamento com o objetivo de aumentar as vendas.

EXEMPLOS: A concessão de facilidade de pagamento aos clientes é uma de suas grandes armas na briga com os importadores; O jeito mesmo é ser mais competitivo e utilizar armas poderosas para enfrentar os importadores como facilidades de pagamento; Para ajudar a área comercial, pediu ao Banco Fiat para alongar o prazo de financiamento aos Clientes (a Fiat passou a vender carros em até 48 parcelas com juros de 1,99% ao mês).

7. Qualidade no Produto – capacidade do produto de desempenhar suas funções, incluindo sua durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e de consertos e outros atributos valiosos.

EXEMPLOS: Melhoria na qualidade dos serviços; Investiu 1,1 bilhão de dólares para colocar em operação a sua rede digital, melhorar a qualidade dos serviços, conquistar novos



assinantes; Cobra tarifas 20% mais altas que as das concorrentes maiores e consegue crescer mais do que as outras e cativa os seus clientes.

8. Vendas – ações que visam a otimizar os processos de vendas da organização.

EXEMPLOS: Aumentou a participação dos alimentos no mix de suas mercadorias; Vender rapidamente os produtos; Ter um rígido controle da informação relativo às vendas; Venda de produtos de marca própria (Aro) fabricados por indústrias de grande porte, e produzidos em embalagens adequadas ao cliente preferencial (varejista); A equipe de vendas se reúne todos os dias para definir a estratégia de preços e prazos para o dia.

9. Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços – investimento em lançamento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos com maior valor agregado.

EXEMPLOS: Lançamento de produtos como estações de trabalho, microcomputadores de alta potência; Investimento de 2,5 milhões de dólares nos laboratórios de desenvolvimento; Lançamento de novos produtos, alterando o mix das vendas.

10. Promoções, Propaganda e Publicidade – promoção de vendas projetada para estimular o consumidor a comprar, seja através de propaganda ou publicidade.

EXEMPLOS: Investe pesado em publicidade e promoções (15% do seu faturamento); Política agressiva de propaganda (100 milhões de dólares); Aumento de investimentos em publicidade e propaganda; Marketing agressivo - a empresa veiculou campanhas de assinaturas; Intensa campanha publicitária em produto tradicional, o Luftal.

11. Pesquisa e Sistema de Informações de Marketing – procedimentos que ligam o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações.

EXEMPLOS: Criadas equipes de trabalho, incluindo pessoas externas para avaliar cada campanha de marketing; Contratou uma consultoria externa para armazenar dados negociais sobre os clientes, mas também suas reações em relação às compras feitas; “Fizemos uma pesquisa que diz que 50% dos brasileiros começam ou terminam suas viagens em Paris”.

12. Marketing Social – criação, implementação e controle de programas que buscam a aceitabilidade de uma ideia, causa ou prática social entre grupos-alvos.

EXEMPLO: Investe em marketing social e de relacionamento, em especial no Projeto Escola; Preocupação com o meio ambiente.

Estratégias de Operações

1. Logística – responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação desde a fonte fornecedora até o consumidor.

EXEMPLOS: Distribuição de vendas reduziu os estoques e capitalizou a empresa; Agilidade na preparação e na distribuição de remédios; Administração da cadeia de distribuição (recebimento de matéria - prima).

2. Investimentos em Inovação e Tecnologia – investimentos realizados na modernização de equipamentos e processos, automação e tecnologia.

EXEMPLOS: Automatização de várias etapas do processo produtivo; Investiu pesado em P&D; O bom desempenho deve-se sobretudo à aposta em produção e desenvolvimento de tecnologia.

3. Qualidade – investimentos e ações que visam a melhorar a qualidade do produto e/ou serviço desenvolvidos pela organização.

EXEMPLOS: Programa de controle de qualidade; Fornecedores foram submetidos a um rigoroso processo de seleção. Apenas continuaram os que tinham capacidade de obter o ISO9000; Um programa de gestão de qualidade aprimorou produtos, processos e serviços, 138 grupos de CCQ estavam em funcionamento e foram responsáveis por 1.800 sugestões de melhorias, que possibilitaram uma economia de mais de 1,6M USD para seus cofres.



4. Produtividade – refere-se à adequação ou otimização do aproveitamento dos recursos no processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos.

EXEMPLOS: Programa interno de redução de desperdícios; A redução da linha de aparelhos de TV, para ganhar agilidade na linha de montagem; Uma estratégia de recuperação foi traçada para garantir mais eficácia operacional.

5. Reciclagem – reaproveitamento dos recursos na produção de matéria-prima.

EXEMPLOS: 30% das latas produzidas são fabricadas a partir de alumínio reciclado; 40% do alumínio que a Lanesa consome vem de material reciclado.

6. Expansão da Capacidade (Sem Adoção de Novas Tecnologias) – aumento da capacidade produtiva através de aquisição de novos equipamentos, fábricas ou processos sem a incorporação de novas tecnologias.

EXEMPLOS: Quintuplicou a produção de celulares, apostando na popularização do produto; Investimento na expansão da capacidade produtiva; Investimento na compra de novos aviões.

7. Aquisição e/ou Compras – visam a otimizar produtiva ou financeiramente os processos de aquisição e/ou compras da organização.

EXEMPLOS: Com os fornecedores, estabeleceu uma linha direta para melhorar o diálogo; Com a abertura de mercado, rapidamente contatou fornecedores europeus e americanos. “Descobrimos que poderíamos obter uma redução substancial nos custos de produção”; Captação de leite exclusivamente através das cooperativas associadas.

8. Desinvestimento – diminuição da capacidade produtiva através da omissão de investimento, da venda ou do fechamento de parte do negócio.

EXEMPLOS: A direção fechou três fábricas; Redução de despesas com remanejamento e o fechamento de algumas lojas; Fechamento de quatro das nove fábricas.

9. Terceirização – contratação de empresas para prestação de serviços não essenciais ou fundamentais ao negócio.

EXEMPLOS: Terceirização da fabricação de diversos componentes; Terceirizou o serviço de entregas e o serviço de tesouraria; Terceirização de algumas atividades nas quais não é especialista, proporcionando uma redução de 30% nos custos.

Estratégias de Recursos Humanos

1. Gestão Participativa – associada ao estilo organizacional que permite participação significativa dos funcionários trabalhadores no planejamento, execução e controle de suas tarefas.

EXEMPLOS: Formação de grupos nos quais os trabalhadores receberam autonomia para decidir; Criação do Clube dos 20 com a finalidade de estimular o espírito participativo dos funcionários nas decisões gerenciais; Manutenção de pessoal de alto nível mostrando aos funcionários que precisam participar mais nas decisões e ajudar a acabar com a burocracia interna.

2. Administração da Compensação – atividade da empresa que lida com a recompensa recebida pelos funcionários como retorno pela execução de tarefas organizacionais, podendo ser diretas (salários, bônus, comissões, etc) e indiretas (planos de saúde, férias, etc.)

EXEMPLOS: Adotou um programa de participação nos lucros como forma de estimular os empregados; Reestruturação do plano de cargos e salários; Premiação em dinheiro aos que tiverem sugestões aceitas e carta de agradecimento aos outros que também participaram.

3. Treinamento e Desenvolvimento – iniciativas para a capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, visando a agregar-lhes valor e a torná-los cada vez mais habilitados para a execução das atividades da empresa.

EXEMPLOS: Entre outras ações, ela subsidia 100% da educação de seus funcionários, do ensino fundamental ao doutorado; Para implantar a nova cultura, a empresa desenvolve



curios, seminários e palestras; Investir permanente mente em mão-de-obra, com programas de desenvolvimento de frentes e de capacitação para tomada de decisões.

4. Motivação – Ações que visam a estimular, incentivar e levar funcionários a agir de determinada forma ou a levar a um comportamento específico de comprometimento com a empresa.

EXEMPLOS: Ações como a motivação dos funcionários para que pensem, proponham e ajudem a colocar em execução, alternativas para conter custos; Os funcionários receberam, folhetos recomendando um esforço permanente para reduzir custos, melhorar o atendimento e criar dispositivos para aumentar a lucratividade dos associados.

5. Avaliação de Desempenho – procedimentos de apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário no cargo e o seu potencial de desenvolvimento na empresa.

EXEMPLOS: Mensalmente, gerentes e líderes preenchem formulários de avaliação de seus subordinados para garantir a qualidade no trabalho; Os funcionários são avaliados periodicamente, baseados na comparação com outros colegas do mesmo cargo.

6. Células de Negócios – Formação de equipes autogeridas com maiores responsabilidades e poder de decisão.

EXEMPLOS: Adotou o sistema “células de negócios” tornando as equipes de venda especializadas.

7. Contratação – Admissão de novos funcionários para compor seu quadro.

EXEMPLOS: Contratação de funcionários. Aumento do quadro de funcionários; Abertura de 1500 novas vagas no quadro de pessoal; Admitiu mais de 1900 empregados; Devido ao crescimento, o quadro de pessoal aumentou.

8. Incentivo à Aposentadoria – iniciativas objetivando a aposentadoria de funcionários com benefícios extra, como forma de reduzir o quadro sem o impacto da demissão direta.

EXEMPLO: Adotou programa de incentivos à aposentadoria.

9. Recrutamento Interno – preferência a funcionários internos para preenchimento de cargos, normalmente com promoção.

EXEMPLO: Executivos criados na casa assumiram o comando das seis novas diretorias, os antigos diretores viraram consultores dos novatos.

10. Redução do Quadro de Funcionários – demissão direta e/ou incentivos à demissão voluntária.

EXEMPLOS: O enxugamento atingiu os cargos de alto e médio escalão; Reduziu em 25% o número de funcionários; Reduziu o quadro de pessoal de cerca de 1400 para 800 funcionários; De cinco membros do escalão executivo superior passaram a ser apenas três.

11. Responsabilidade Social – ações visando à atuação socialmente responsável dos funcionários.

EXEMPLO: Atenção a áreas sociais com parcerias com a Fundação Abrinq e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social com participação dos funcionários nas atividades.

Estratégias de Finanças

1. Diminuição/Controle de Custos – ações visando à redução e ao controle de custos operacionais e financeiros, de curto e longo prazos.

EXEMPLOS: Redução de custos em todas as áreas; Desencadeou um rigoroso controle de despesas operacionais; “Procuramos reduzir custos, especialmente na operação de minas”.

2. Utilização de Recursos Próprios como Fonte de Financiamento – iniciativa no sentido de não utilizar recursos de terceiros, particularmente bancos, ficando independente de garantias.



EXEMPLOS: - Evitar fazer empréstimos em bancos e trabalhar com recursos próprios; Recorrer cada vez menos à rede bancária; Todos os investimentos estão sendo feitos com recursos gerados pela operação local.

3. Administração do Capital de Giro – visa a criar condições para honrar as obrigações de curto prazo, reduzindo a dependência de capitais de terceiros de forma a favorecer o fluxo de caixa da empresa.

EXEMPLOS: Reduziu os estoques, o que representou diminuição no custo financeiro; Negociar melhor com seus fornecedores para poder repassar os descontos aos clientes; Recomposição do caixa por meio das vendas à vista.

4. Aplicações Financeiras – procedimentos que objetivam a obtenção de retornos satisfatórios para os recursos financeiros disponíveis pela empresa.

EXEMPLOS: Aplicou suas folgas de caixa no mercado financeiro, obtendo uma receita adicional; 30% do lucro bruto devem-se a aplicações financeiras bem sucedidas; Comprar a prazo e aplicar o dinheiro no banco até a data de pagar o fornecedor.

5. Análise de Investimento – diz respeito aos critérios utilizados visando a minimizar os riscos dos capitais aplicados.

EXEMPLOS: A estratégia é concentrar esforços nos empreendimentos que gerem liquidez e rentabilidade; Cortou projeto de investimento; Corte dos investimentos que frearam seu ritmo de expansão.

6. Análise de Crédito – associada aos procedimentos que buscam determinar a concessão de créditos aos clientes e aos métodos de cobrança.

EXEMPLOS: Investiu em técnicas mais avançadas de concessão de créditos para reduzir gastos com cobrança e inadimplência; Transferência de titularidade aos fornecedores com faturas emitidas antes de março.

7. Captação de Recursos no Mercado de Capitais – relação financeira que oferece condições para que a empresa se capitalize com fundos de longo prazo.

EXEMPLOS: Pegar dinheiro no exterior e abater débitos em moeda nacional; O sistema de vendas parceladas da empresa é sustentado por um banco próprio, o Investcred.



CAPÍTULO 5 – A IMPLEMENTAÇÃO E O CONTROLE DA ESTRATÉGICA: O BSC (Balanced Scorecard)

*“Todos gostamos de belas palavras,
porém poucos de nós as transformam em atos”
(Sun Tzu)*

INTRODUÇÃO

Se oferecermos a um piloto de avião, duas aeronaves distintas para ele voar, qual delas escolheria?

(i) – uma aeronave básica equipado apenas com os equipamentos essenciais, tais como medidores de altitude, velocidade e consumo de combustível ou

(ii) – uma aeronave que lhe fornece informações detalhadas sobre todos os comandos, controle de combustível, localização precisa em qualquer lugar do mundo, velocidade, altitude, rota, previsão do tempo e de turbulências.

A resposta é óbvia, até para quem não é piloto.

No entanto, são muitas as empresas que “voam” arriscadamente utilizando apenas equipamentos básicos, a despeito de todos os instrumentos disponíveis para se navegar com mais tranquilidade nesses turbulentos tempos de globalização.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas mais relevantes surgidas recentemente no campo da gestão estratégica. Sua principal função é permitir ao “piloto” (o gestor principal) conduzir o seu voo utilizando todo um conjunto de indicadores que lhe possibilite uma visão sistêmica de toda a sua organização.

O BSC foi apresentado pela primeira vez por Robert Kaplan¹⁰ e David Norton¹¹, através da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” na Harvard Business Review de jan-fev de 1992.

A Harvard Business Review em 1997, em uma de suas edições, apontou o BSC como uma das mais relevantes descobertas do mundo dos negócios dos últimos 75 anos.

Hoje em dia, o BSC já está sendo empregado em um número cada vez maior de empresas em todos os lugares do mundo, pois o sucesso do BSC fez com que houvesse uma validação mundial deste processo. Muitas empresas

estão adotando o BSC, mas muitas outras já têm resultados para apresentar, pois investiram no BSC já há algum tempo, tais como :

- AT&T Canadá – 32% de taxa de crescimento anual no período de 1995 à 1999;
- Móbil Oil Corporation – eleita a companhia de petróleo mais rentável por 5 anos no período de 1993 à 1999;
- UPS – Crescimento de 30% na lucratividade de 2 anos.

PRINCIPAIS CONCEITOS

O BSC é um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros, que se relacionam através de relações de causa e efeito.

O BSC possibilita administrar a estratégia de uma organização a longo prazo, além de traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Ele é um modelo de gestão, que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam o comportamento e o desempenho.

O que o BSC possibilita é uma visão sistêmica da organização, e para isto é preciso utilizar de instrumentos de mensuração com uma frequência adequada para verificar como está a “saúde” da organização.

Para apoiar o processo de gestão de uma organização nos tempos atuais, cada vez mais globalizados e competitivos, é fundamental que existam processos que permitam a medição do desempenho, porque “o que não é medido não pode ser gerido”.

Para seus criadores, Kaplan e Norton:

“Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (topdown) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”.

Defendem Kaplan e Norton a necessidade de se monitorar juntamente com resultados econômico-financeiros, o desempenho da organização junto ao seu cliente, o desempenho de processos internos e pessoas, inovações e tecnologias.

Para Kaplan e Norton, o somatório de pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicadas aos processos internos das empresas alavancarão o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trarão à empresa os



resultados financeiros esperados, o que eles denominam como “criar valor com ativos intangíveis”.

Os ativos intangíveis geralmente não são levados em consideração pelos critérios de avaliação tradicionais. Podem ser classificados em três categorias:

- Capital humano: Habilidades, talento e conhecimento dos funcionários;
- Capital da informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos funcionários, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Kaplan e Norton propuseram quatro perspectivas para a análise de uma empresa: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Cada uma destas perspectivas possibilita uma forma diferente de se olhar uma organização.

Para cada uma destas perspectivas são propostos indicadores, objetivos, metas e ações muito bem definidas.

Uma pesquisa¹² realizada pela revista *Fortune* em 1999 revelou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso.

As principais razões encontradas, na época, nas falhas de implementações de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de quatro barreiras:

- Barreira da Visão: somente 5% das pessoas que compõem o nível operacional compreende a estratégia;
- Barreira da Motivação: apenas 25% dos executivos possuem incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
- Barreira Orçamentária: 60% das empresas não vinculam recursos à estratégia;
- Barreira Cultural: 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

O BSC foi concebido com o objetivo de suprimir estas barreiras.

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

Medidas fornecem informações indispensáveis, vitais, pois toda a estratégia é construída em cima de princípios que se acredita ser fundamental para a criação de valores para a organização. O acompanhamento dessas medidas indicará se será necessário ou não uma mudança ou até uma revisão da estratégia.

Kaplan e Norton defendem que um BSC bem elaborado é mais que uma coleção de indicadores críticos ou fatores críticos de sucesso. Um BSC, devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações de causa e

efeito entre variáveis-chaves expressas em indicadores, ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Isso faz com que toda a organização fique orientada para a estratégia.

Para Kaplan e Norton a construção de uma organização focada em estratégia passa por cinco princípios básicos.

Princípios estes necessários para que as empresas tenham resultados extraordinários.

Princípios que pressupõem alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia.

Princípios que giram em torno da estratégia.

Estes são os cinco princípios básicos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entender;
- Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- Converter a estratégia em um processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva para promover a transformação.

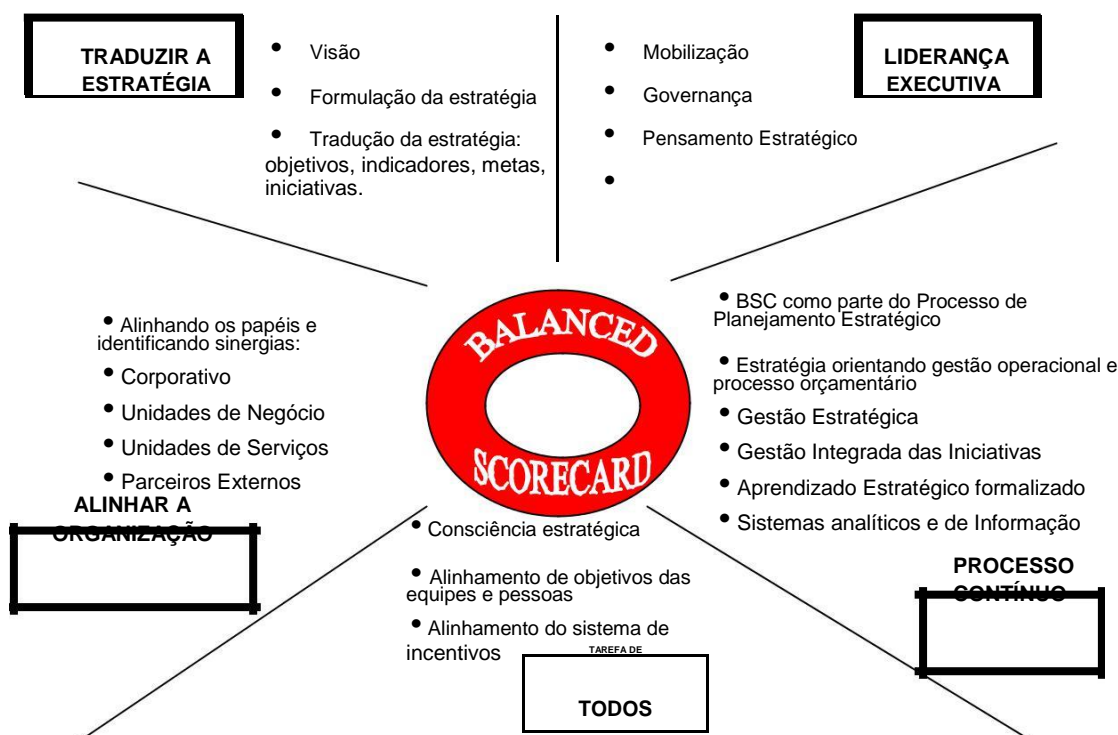


Figura 1 - Os princípios de uma organização orientada à estratégia.

Uma organização orientada para estratégia apresenta as seguintes características:

- Estratégia - ter a estratégia como item da agenda organizacional. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação;
- Foco - concentração dos esforços em prol da estratégia. Como o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC, o foco é a estratégia;
- Organização - Todas as pessoas mobilizadas por uma atuação estratégica. O BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa.

Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os todos os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

AS 4 PERSPECTIVAS DO BSC

Para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia. Isto levou Kaplan e Norton a dividirem o BSC em quatro perspectivas, onde para cada uma delas, uma pergunta chave é feita.

Perspectiva Financeira

Para ser bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Para responder esta pergunta uma organização utiliza de indicadores financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, ou de indicadores financeiros modernos, tais como: EVA (*Economic Value Added*) ou ROI (*Return on Investment*).

Perspectiva do Cliente

O que é importante para o cliente? Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

As respostas dessas perguntas permitem a identificação de medidas que refletem como é que a empresa deve criar valor para os clientes. Obviamente depende de quem são os clientes e do ambiente competitivo em que a empresa se insere e do tipo de produto que a empresa produz e/ou do tipo de serviço que ela presta.

Kaplan e Norton ressaltam, que nesta perspectiva, é relevante que a empresa saiba quem é o seu segmento alvo de clientes e negócios e disponha de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos.

Os indicadores mais comuns para esta perspectiva são: retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lealdade dos clientes, pontualidade das entregas e fatia de mercado, dentre outros.



Perspectiva dos Processos Internos

Para satisfazermos nossos acionistas e clientes quais processos deverão alcançar a excelência?

Nesta perspectiva é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maiores impactos na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros.

Kaplan e Norton afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos críticos nos quais se busca a excelência, visando atender aos objetivos dos clientes e financeiros.

Eles apontam três processos internos, como os principais:

- Processo de inovação – Os gestores analisam as necessidades do cliente e depois criam produtos e/ou serviços que correspondem a essas necessidades, tendo como principais indicadores a percentagem de vendas de novos produtos ou o tempo para desenvolver uma nova geração de produtos, dentre outros.

- Processo operacional – Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto e/ou serviço. O ponto fundamental deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes com eficiência máxima, tendo como principais indicadores os seguintes: qualidade, confiança ou entrega.

- Processo de pós-venda – Inclui os serviços de apoio pós venda ao cliente que contribuem para a satisfação dos clientes, tendo como principais indicadores índices de garantia ou de reparação de produtos/serviços.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A resposta a esta questão visa identificar a estrutura física e de pessoal que a empresa necessita e deve construir para permitir a implementação da estratégia. Nas organizações a aprendizagem e o crescimento devem estar centrados em três elementos:

- Recursos Humanos – onde os indicadores mais utilizados são a satisfação, a retenção e a produtividade dos colaboradores.
- Sistemas de Informação – onde os indicadores mais utilizados são aqueles relacionados à eficácia das ações de treinamento e capacitação, e
- Motivações – onde os indicadores mais utilizados são os incentivos concedidos aos colaboradores com os fatores de êxito da organização e a sua evolução, sugestões dos funcionários para aumento da receita e diminuição das despesas.

Por fim, estes indicadores, nas quatro perspectivas são diferentes de empresa para empresa, pois cada empresa elabora os indicadores de acordo com as suas necessidades específicas, o que torna muito difícil duas empresas elaborarem ou adotarem os mesmo indicadores.



O RELACIONAMENTO ENTRE AS DIMENSÕES

As perspectivas relacionam-se entre si e sempre estão focadas na estratégia da empresa, conforme mostra a Figura 2.

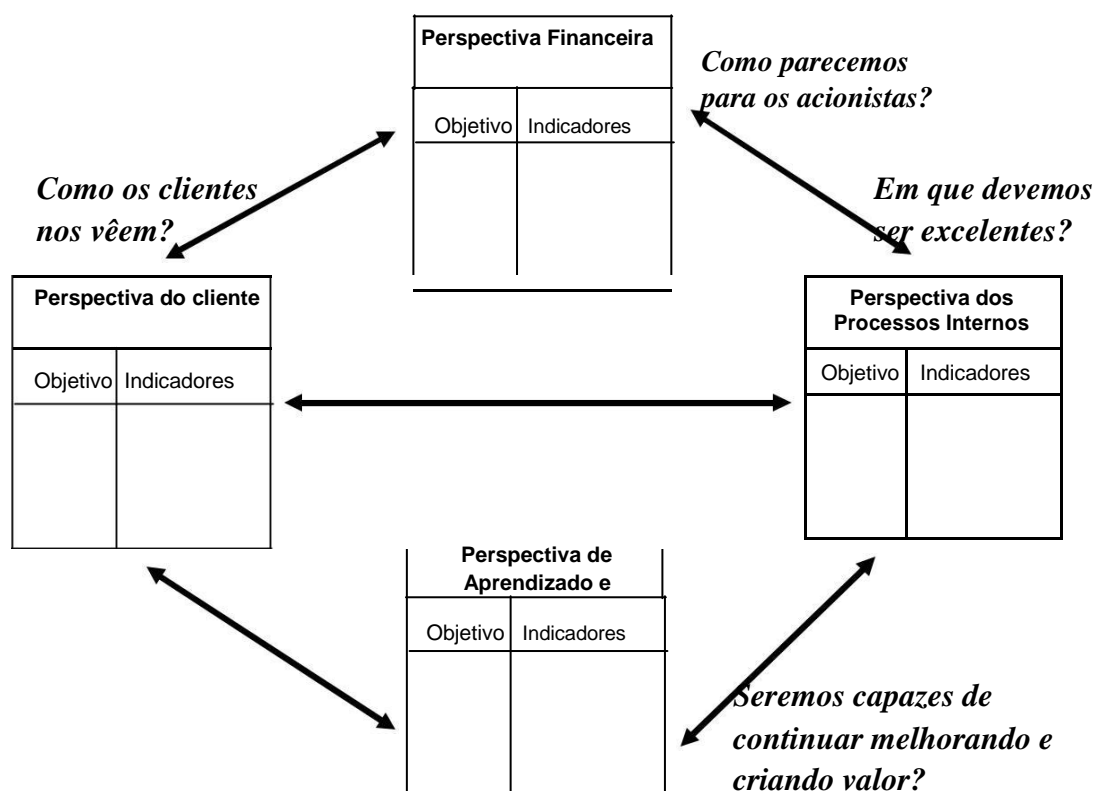


Figura 2 – As dimensões do BSC giram em torno da estratégia.

O BSC permite, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos nas quatro dimensões, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito.

Estas relações de causa e efeito possuem uma direção de causalidade, no sentido da última perspectiva, aprendizagem e crescimento, para a primeira, financeira (vide Figura 3), ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem cada vez mais os seus clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

O somatório de pessoas, tecnologias, informações (perspectiva de aprendizagem e crescimento), se bem aplicadas aos processos internos das empresas, terá um grande desempenho no mercado em relação aos clientes (perspectiva de clientes), fazendo com que a empresa alcance os resultados financeiros esperados. É assim que se dá a lógica natural de causa e efeito.

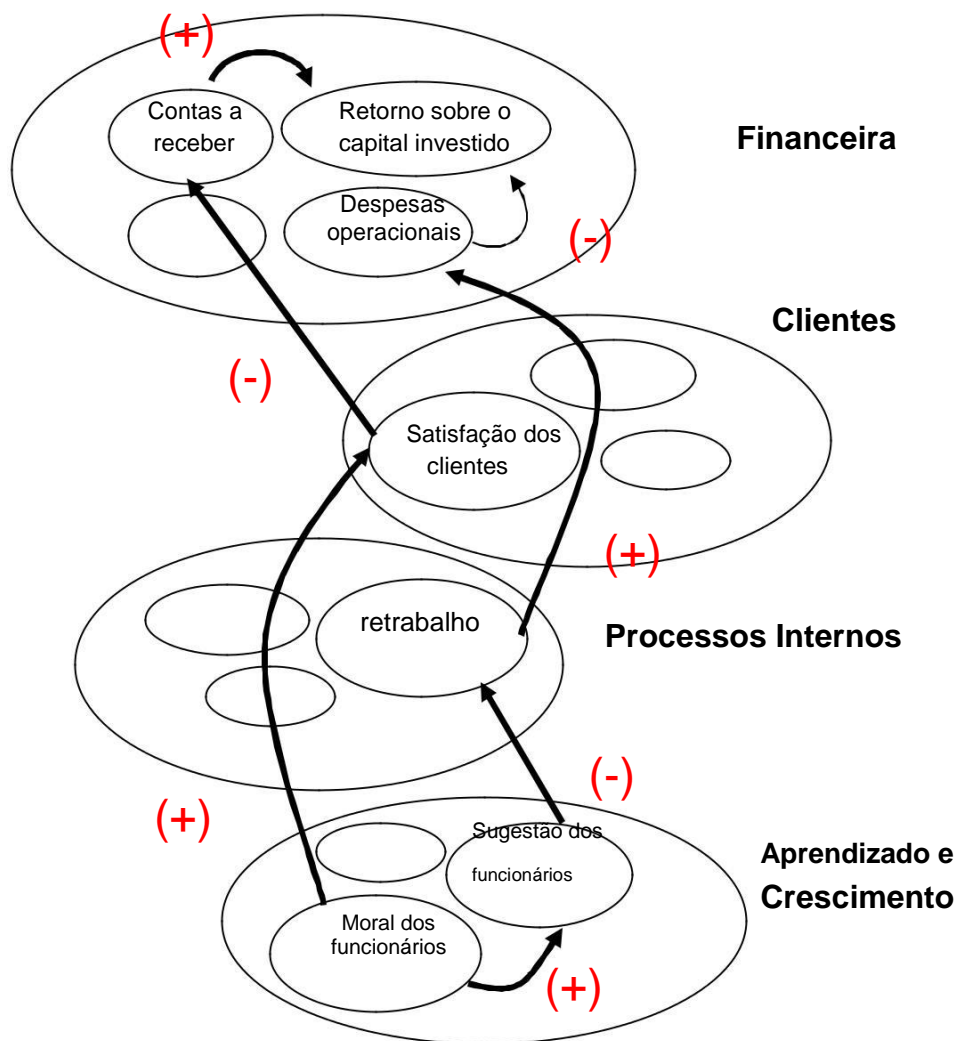


Figura 3 - Lógica de causa e efeito e direção da causalidade.

MAPAS ESTRATÉGICOS

A metodologia do BSC preconiza, como ponto de partida, a construção de um “mapa estratégico” que orientará a definição do conjunto de indicadores a ser usado na disseminação e no controle da execução da estratégia por toda organização.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, pois mostra de uma forma simples, como os objetivos, separados em cada perspectiva do BSC, se relacionam para descrever a estratégia.

Para Kaplan e Norton, por intermédio da construção de um mapa estratégico e da definição de um conjunto de indicadores divididos em quatro categorias (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), é possível estabelecer um sistema capaz de disseminar a estratégia por toda a organização e promover o controle da ação executada.

No mapa estratégico, além de ser mostrada toda a lógica da estratégia relacionando os objetivos, também são mostrados todos os indicadores, metas e os planos de ação para o cumprimento desses objetivos.

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias: os investimentos em ativos intangíveis para aumentar a receita a longo prazo conflitam com corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes: a satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza nesta proposição de valor é a perspectiva mais importante da estratégia;
- Cria-se valor por meio dos processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes nos mapas estratégicos e nos BSCs descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e si multâneos, pois cada grupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, pois a perspectiva de aprendizado e crescimento, no mapa estratégico, trata os ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia.

Em muitas organizações já existem bons programas para a melhoria da qualidade, mas os mapas estratégicos dão grande apoio para as iniciativas de qualidade em andamento, pois concentram o foco nelas, tornando-as mais eficazes, ao alinhá-las com os objetivos estratégicos da organização.

A chave para uma boa implementação das estratégias formuladas é a identificação dos projetos ou processos chaves que garantem o sucesso da organização. Em seguida são identificadas as funções ou atividades que influenciam cada projeto ou processo chave em particular, para que se possa verificar como cada uma dessas funções ou atividades contribuem para os objetivos estratégicos da organização.

O resultado deste processo de identificação é a criação de um conjunto de indicadores estratégicos que poderão ser aprimorados de acordo com sua utilização.

Indicadores estratégicos (ou indicadores de desempenho) possuem uma métrica definida para medir o grau de atendimento de um objetivo estratégico. Para isso, devem ser expressos em unidades de medida que sejam significativas para aqueles que vão utilizá-los no monitoramento ou para a confecção de planos de ação com base na informação coletada.

Uma métrica é composta de um número ou percentual, que indica a magnitude, e de uma unidade de medida que dá ao número ou percentual um significado.

Um indicador estratégico e suas respectivas métricas devem:

- ser compreensíveis;



- ter aplicação fácil;
- ser interpretados uniformemente;
- ser compatíveis com o processo de coleta de dados existente;
- ser precisos quanto à interpretação dos resultados e
- oferecer subsídios para o processo decisório.

Para cada indicador e a sua respectiva métrica deve ser definida a frequência de coleta de dados, bem como o responsável por esta atividade. O momento oportuno para a captação e utilização dos dados dos indicadores é um fator chave para ser levado em consideração, pois ele varia de um indicador para outro e deve ter a frequência que possibilite uma ação rápida.

Para cada um dos indicadores estratégicos deve ser definida uma meta concreta e objetiva, necessária ao atendimento dos objetivos estratégicos e que servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional.

Estas metas devem ser realistas, porém desafiadoras, o que serve para encorajar o avanço em relação aos níveis históricos de desempenho da organização.

O processo de definição de metas deve priorizar aquelas que tenham impacto direto e maior com os objetivos estratégicos.

Estabelecidas às metas, o seu monitoramento constante é o processo que assegura que aquilo que uma organização está fazendo está consistente com o que ela decidiu fazer.

A sistemática de monitoramento pode e deve ser implementada rapidamente. Quanto mais cedo forem levantados os dados dos indicadores, mais cedo uma organização atua através de planos de ações visando a melhoria de seu desempenho. Os resultados aparecendo facilitarão a adesão rápida de toda organização.

Para que este processo seja efetivo deve responder a três perguntas:

- Estamos fazendo o que é certo?
- Estamos fazendo corretamente?
- Podemos fazer melhor?

Os indicadores estratégicos que são monitorados devem garantir que estas perguntas sejam feitas e respondidas frequentemente e, o mais importante, que planos de ação sejam feitos e implementados rapidamente.

Os planos de ação são o que efetivamente promovem a melhoria contínua da organização e são apresentados ou revistos em reuniões periódicas.

