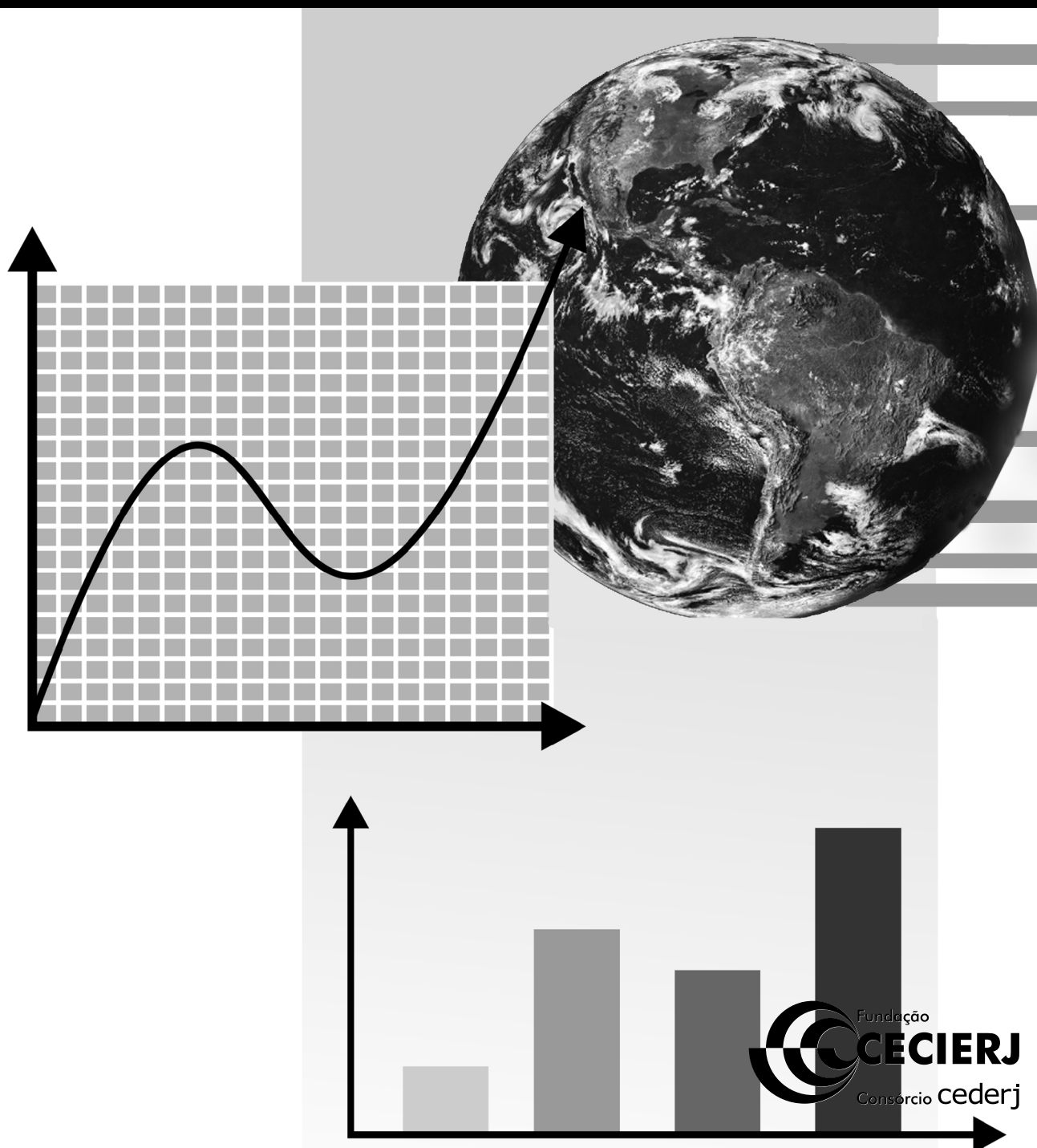


# Planejamento e Gestão Estratégicos







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Planejamento e Gestão Estratégicos

Volume 1

**Princípios e ferramentas.**

Silvestre Prado de Souza Neto



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Silvestre Prado de Souza Neto

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Cristina Andrade dos Santos

Ana Maria Pereira da Silva

Luiz Eduardo S. Fames

Mariana Pereira de Souza

Solange Nascimento

### AValiação DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d' Aguiar Silva

### ILUSTRAÇÃO

André Dhamer

### CAPA

Jefferson Caçador

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

S729

Souza Neto, Silvestre Prado de.

Planejamento e gestão estratégicos. volume 1 / Silvestre Prado de Souza Neto. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.  
206p.; 19 x 26,5 cm.

Conteúdo: v.1. Princípios e ferramentas.

ISBN: 978-85-7648-552-0

1. Planejamento estratégico. I. . II. Título.

CDD: 658.4012

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# Planejamento e Gestão Estratégicos

Volume 1

## SUMÁRIO

<b>Aula 1</b> – Os fundamentos da gestão administrativa.....	<b>7</b>
<b>Aula 2</b> – O ambiente externo das organizações .....	<b>35</b>
<b>Aula 3</b> – Tomada de decisão administrativa .....	<b>61</b>
<b>Aula 4</b> – O processo de planejamento estratégico .....	<b>91</b>
<b>Aula 5</b> – O planejamento e o significado de gestão estratégica .....	<b>119</b>
<b>Aula 6</b> – Os tipos de estratégias organizacionais.....	<b>145</b>
<b>Aula 7</b> – A escola do posicionamento .....	<b>179</b>
<b>Referências</b> .....	<b>201</b>

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.





# Os fundamentos da gestão administrativa

AULA

1

## Meta da aula

Apresentar o desenvolvimento dos conceitos de administração e de gestão até o modelo estratégico atual.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 listar os conceitos-chave, as características e limitações das principais escolas da Administração;
- 2 identificar os fatores da vantagem competitiva das empresas;
- 3 avaliar a importância das características das escolas administrativas para entender o moderno ambiente organizacional;
- 4 analisar um caso de pequena empresa à luz de abordagens da Administração desenvolvidas durante o século XX.

## INTRODUÇÃO

Os primeiros grupos tribais a cultivarem a terra produzindo excedentes, além do necessário à sua subsistência, deviam ter um problema sério a resolver (Como estocar o excedente? E o que fazer com o excedente antes que se deprecie?) você concorda? Com sociedades maiores e mais complexas, novos problemas se apresentaram: onde estocar e como proteger o estoque em caso de ataques de sociedades inimigas, por exemplo. Esses questionamentos obrigaram os administradores das épocas passadas a buscarem soluções empíricas. Na história da humanidade, encontramos administradores operando no resultado destas questões, entre outras, usando a técnica de tentativa e erro.

Com o surgimento da economia de escala durante a Revolução Industrial, os administradores vislumbraram a necessidade de crescimento “corporativo”. Assim, a obrigação de orientar melhor os negócios fez com que os estudiosos da Administração criassem um novo tipo de escola, uma vez que o método da tentativa e erro poderia ser fatal para as novas indústrias.

Foram, por isso, criadas as primeiras escolas de Administração e negócios em universidades da Pensilvânia e Dartmouth antes do final do século XIX, e por volta do ano de 1914 já havia registro de 25 escolas de formação superior em Administração em todo o mundo.

A Administração como profissão é uma atividade relativamente nova e os conceitos que aqui são apresentados foram criados e discutidos em cerca de cem anos da existência da Administração como ciência, sofrendo transformações significativas durante esse período até os dias de hoje.

Para Bateman e Snell (2006), essa evolução da Administração pode ser dividida entre duas abordagens distintas: abordagem clássica, que abrange o período entre a aparição da economia de escala no início da Revolução Industrial até o início da década de 1950; e a abordagem contemporânea, que abrange o período entre a década de 1950 até os dias atuais.

Um dos primeiros registros de “boa administração” se encontra na Bíblia, na história de José no Egito. Embora não existam registros históricos que possam situar o relato dentro da história egípcia, pode ter ocorrido entre os séculos XVIII e XVII a.E.C. (antes da Era Comum, também conhecido como a.C., ou antes de Cristo). Trata-se do relato de um jovem de origem hebraica que aconselha o faraó a guardar os excedentes nos tempo de fartura, sete anos de abundância, para serem utilizados no período de escassez, sete anos de seca.

## ABORDAGEM CLÁSSICA

No período de tempo entre a Revolução Industrial até a década de 1950, temos o começo da Administração vista como uma escola, e as principais abordagens que se destacam por surgirem durante essa época foram as conhecidas como a administração sistemática, a administração científica, a gestão administrativa, as relações humanas e a burocracia.

### Abordagem da Administração Sistemática

O crescimento econômico e de produção dos EUA no século XIX era centralizado na fabricação. A maior parte das tarefas na organização era subdividida e executada por trabalhadores especializados no trabalho de cada tarefa. A falta de organização entre os subordinados e os diferentes níveis da administração criava problemas frequentes, que, na maioria das vezes, acabava por interromper a produção.

Neste cenário os pensadores da época, como Adam Smith, buscaram construir sistemas de procedimentos e processos que organizassem os níveis administrativos em harmonia com os trabalhadores. As novas técnicas de coordenação visavam a operações econômicas, assessorias adequadas, manutenção de estoque, atendimento de demandas e controle organizacional. Os métodos e técnicas utilizados para garantir estes objetivos eram: minuciosa definição de obrigações e responsabilidades, padronização das técnicas para desempenhar obrigações, meios específicos de coleta, processamento, transmissão e análise de informação e sistemas contábeis de controle de custos, salários e de produção com o intuito de melhorar a coordenação interna e as comunicações.

Essa abordagem era voltada para os processos internos. Os administradores precisavam resolver os problemas de coordenação e comunicação dentro das empresas, buscando melhorar a eficiência interna, uma vez que a força de trabalho era desorganizada. Os administradores dessa abordagem eram orientados quase que exclusivamente para os processos e não para as pessoas.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, e contribuições e limitações da administração sistemática. Veja com atenção o quadro a seguir.

**Quadro 1.1:** Administração Sistemática

Conceitos-Chave	Organizações produtivas sistematizadas. Coordenação de procedimentos e processos construídos nas operações internas. Ênfase em operações econômicas, administração de estoques e controle de custos.
Contribuições	Início da administração formal nos EUA. Promoção de uma produção eficiente e ininterrupta.
Limitações	Ignora o relacionamento entre as organizações e seus ambientes. Ignora diferenças entre as visões dos administradores e dos trabalhadores.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 34).

## Abordagem da Administração Científica

Frederick W. Taylor, um jovem engenheiro que fora contratado pela Midvale Steel Company em 1878, percebeu que tanto a produção quanto os salários pagos pelo mercado eram ruins, que a ineficiência era grande nas empresas e que as indústrias tinham um grande potencial produtivo subutilizado. Sua conclusão foi que os administradores tomavam decisões sem um padrão sistemático e ninguém fazia pesquisas para determinar os melhores meios de produção.

Taylor lançou então uma nova abordagem da Administração, a Científica. Estava voltada para a aplicação de métodos científicos na execução de tarefas, com intuito de determinar qual seria a melhor forma de executá-las.

Taylor identificou quatro princípios da Administração científica:

1. A Administração deveria desenvolver uma abordagem precisa, científica, para cada elemento do trabalho de um indivíduo, substituindo as diretrizes gerais.

2. A Administração deveria treinar, ensinar e desenvolver cientificamente cada trabalhador, assim a pessoa certa teria o trabalho certo.

3. A Administração deveria cooperar com os trabalhadores para assegurar que o trabalho correspondesse aos planos e aos princípios estabelecidos pelos engenheiros como o sistema adequado de produção.

4. A Administração deveria assegurar uma divisão adequada de trabalho e responsabilidade entre os administradores e os trabalhadores.

Taylor acreditava que existia uma “forma única e melhor” de executar uma tarefa e, para alcançar essa forma, utilizou técnicas como o estudo de tempo e movimento, dividindo as tarefas em movimentos necessários à sua consecução. Cada movimento distinto era cronometrado para determinar a forma mais eficiente de executar cada tarefa.

Ele assumiu que os trabalhadores eram motivados por dinheiro e utilizava o sistema de gratificação diferenciada, que era baseado em pagar uma gratificação para cada trabalhador que excedesse o nível padrão de resultado esperado de cada um.

Outros pensadores da época influenciaram em muito a Administração Científica como Henry Grantt, Frank e Lillian Gilbreth, que aperfeiçoaram as aplicações das técnicas científicas na Administração.

Henry Ford, empresário do mundo automobilístico, abraçou completamente a abordagem da Administração Científica e construiu uma fábrica de carros para produzir o seu famoso modelo T, utilizando todas as técnicas desta abordagem, fazendo cair o tempo de produção de um carro de um dia para algumas horas, o que diminuiu drasticamente o preço dos automóveis. Ford dominou o setor automobilístico por muitos anos.

A abordagem criada por Taylor foi um passo importante para a Administração geral e muitos começaram a adotar as técnicas de Taylor, porém os críticos desta abordagem alegavam que a transformação das tarefas em um grupo de rotinas conduzia ao tédio, diminuindo a qualidade da produção. Os sindicatos eram contrários ao sistema de gratificações, alegando que poderia haver abusos dos administradores com gratificações diferenciadas baseadas em níveis padrão de produtividade.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da Administração Científica.

**Quadro 1.2:** Administração Científica

Conceitos-Chave	Analisa o trabalho usando métodos científicos para determinar a “única e melhor maneira” de completar as tarefas de produção. Enfatiza o estudo das tarefas, a seleção e o treinamento de trabalhadores e a cooperação entre trabalhadores e a administração.
Contribuições	Melhorou a produtividade e a eficiência das fábricas. Introduziu a análise científica no ambiente de trabalho. O sistema de gratificação diferenciada equiparou as recompensas dos trabalhadores a seu desempenho. Propiciou cooperação entre a administração e os trabalhadores.
Limitações	Os pressupostos motivacionais são simplistas. Os trabalhadores são vistos como partes de uma máquina. Há potencial para a exploração de mão-de-obra. Ignora o relacionamento entre a organização e seu ambiente.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 36).



Vários autores de Administração apresentam F. W. Taylor como o primeiro grande administrador da Era Moderna, ao mesmo tempo que o criticam por não ter avaliado corretamente a importância do fator humano nas organizações. Trata-se de um mal-entendido, segundo Peter Drucker, pois ele teria sido um dos maiores gênios do século XX e as críticas à Administração Científica se devem ao sucesso de uma sátira cinematográfica realizada, na década de 1920, por Charles Chaplin, com o título de *Tempos modernos*.

## Abordagem da Gestão Administrativa

Quando Henri Fayol publicou um livro sobre suas experiências administrativas, era o início da nova abordagem da Administração conhecida como Gestão Administrativa. Nessa abordagem, foi enfatizada a perspectiva dos altos administradores dentro das organizações e começou-se a tratar a Administração como uma profissão que deveria ser ensinada.

Henri Fayol publicou, em 1916, o livro *Administração industrial e geral* e, ainda, criou o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam semanalmente pessoas interessadas na administração de negócios comerciais, industriais e governamentais, contribuindo para a difusão das doutrinas administrativas. Foi engenheiro e administrador francês, nasceu em 1841 e morreu em 1925. O livro *Administração industrial e geral* é publicado, atualmente, no Brasil, pela Editora Atlas.

Fayol identificou cinco funções, como as de Taylor, que incluem:

- Planejar – Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.
- Organizar – É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
- Comandar – Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.
- Coordenar – A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.
- Controlar – É estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Identificou também 14 princípios:

- Divisão do trabalho – Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, favorecendo assim a eficiência da produção, aumentando a produtividade.

- Autoridade e responsabilidade – Autoridade é o direito de os superiores darem ordens que, teoricamente, serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
- Unidade de comando – Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.
- Unidade de direção – O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- Disciplina – É a necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
- Prevalência dos interesses gerais – Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
- Remuneração – Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
- Centralização – As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
- Hierarquia – Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
- Ordem – Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- Equidade – A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Deve haver direitos iguais.
- Estabilidade dos funcionários – Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre o desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Iniciativa – Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
- Espírito de equipe – O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Diversos autores acrescentaram novos aspectos a esses 14 princípios e discutiram a questão da responsabilidade social, filosofia e esclarecimento do conceito de negócios na abordagem administrativa.



Os textos de **CHESTER BARNARD** e **MARY PARKER FOLLETT** se tornaram clássicos da área. Todos os escritos na área da gestão administrativa focavam na Administração como profissão.

### **CHESTER BARNARD (1886-1961)**

Licenciou-se em Economia em Harvard, mas antes de terminar a licenciatura trabalhou para a American Telephone and Telegraph, tornando-se mais tarde presidente da New Jersey Bell. Reforçou a necessidade da comunicação direta e simples dos objetivos da empresa. Para Barnard, segundo o que escreveu em *The Functions of the Executive*, o papel do presidente executivo não é o de um ditador. Parte da sua responsabilidade consiste em dar enfoque aos valores morais da empresa.

### **MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)**

Na generalidade, seu trabalho foi ignorado pelos intelectuais seus contemporâneos, quer por ser mulher, quer por seu trabalho estar avançado cerca de uma década em relação ao seu tempo. Mary Parker Follett discutia assuntos como o trabalho em grupo e a responsabilidade individual nas primeiras décadas do século XX, quando o humanismo liberal era dominado por reacionários que pretendiam mecanizar o mundo empresarial.

O humanismo do seu trabalho era o oposto das visões desumanizadas de outros teóricos do início do século XX.

Freqüentou a Thayer Academy e a Society for the Collegiate Instruction of Women, em Cambridge. Também estudou no Newnham College em Cambridge e em Paris. O seu primeiro trabalho publicado foi *The Speaker of the House of Representatives*, que escreveu enquanto era estudante.

A carreira de Follett baseou-se, sobretudo, no trabalho social e no estudo das pessoas como componente central das organizações. Em particular, explorou os conceitos de gestão do conflito e de aprendizagem das técnicas de liderança.

Mary Parker Follett nasceu em Boston, Massachusetts, em 1868, graduou-se na faculdade Radcliff, onde se especializou em Economia, Governo e Filosofia. Morreu no Reino Unido em 1933. Seus contatos com empresas e suas observações da liderança das mesmas levaram-na à conclusão de que a empresa e sua administração constituem um dos elementos mais dinâmicos da sociedade ocidental. Suas idéias foram muito revolucionárias para sua época, e, em boa parte, continuam sendo até hoje desafiantes. Em seus três livros publicados, propôs que o ser humano somente se desenvolve quando carregado de responsabilidade. Com suas teorias, Follett, deu maior importância às relações individuais dos trabalhadores e analisou seus padrões de comportamento. Por ser condescendente com os homens de sua época, ficou relegada ao esquecimento. Se fosse viva nos dias de hoje, estaria, sem dúvida, entre os maiores pensadores de nossos tempos. Não é por acaso que o grande Peter Drucker a intitulou de “a profetisa do gerenciamento”.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da Gestão Administrativa. Leia com atenção.

**Quadro 1.3:** Gestão Administrativa

Conceitos-Chave	As cinco funções e os 14 princípios de Fayol. Os executivos formulam o propósito da organização, protegem os empregados e mantêm as comunicações. Os administradores devem responder aos acontecimentos que se modificam.
Contribuições	A Administração pôde ser vista como uma profissão que pode ser treinada e desenvolvida. Enfatizou os amplos aspectos de políticas dos administradores de nível máximo. Ofereceu prescrições administrativas universais.
Limitações	As prescrições universais necessitam de qualificações para fatores ambientais, tecnológicos e de pessoal.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 37).

## Abordagem das Relações Humanas

O surgimento desta abordagem da Administração veio através de um estudo de pesquisa que utilizava métodos da abordagem científica no início da década de 1930 nos Estados Unidos. Esta abordagem sofreu intensa influência das idéias de pensadores como Gilbreth (Administração científica), Barnard e Follet (Gestão administrativa), durante o período de 1930 até 1955.

A Western Electric Company, situada no bairro de Hawthorne, contratou uma equipe de professores de Harvard chefiados por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, com a finalidade de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência coordenada por Elton Mayo estendeu-se à observação de outros pontos, como: fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Esse estudo forneceu um dos mais controversos resultados da história da Administração, o EFEITO HAWTHORNE.

**Efeito Hawthorne:** O comportamento dos indivíduos pode se alterar por eles saberem que estão sendo estudados. Sempre que o professor Mayo escolhia determinados trabalhadores para experiências de produtividade, esses mesmos trabalhadores aumentavam automaticamente os seus níveis produtivos (desde que soubessem que estavam sendo monitorados). Ou seja, quase independentemente das variáveis, a produtividade aumentava. A causa estaria associada ao fato de o trabalhador, ao ser isolado do resto do grupo, sentir-se psicologicamente estimulado e mais importante que os demais. Esse é o efeito Hawthorne. Um fenômeno adicional é o fato de o processo de medição (como consequência do que foi referido) alterar o próprio valor a ser medido.

As conclusões tiradas desse estudo pelos pesquisadores de Harvard os levaram a acreditar que a produtividade poderia ser mais afetada por fatores psicológicos e sociais do que por influências físicas ou objetivas.

A abordagem de relações humanas sugeria que os administradores deveriam primeiramente focar o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados.

Outro grande contribuidor para a abordagem das relações humanas foi Abraham Maslow, que, em 1943, apresentou sua teoria a respeito da hierarquia das necessidades humanas em forma de uma pirâmide. Sua teoria sugere que o ser humano tem cinco níveis de necessidades que devem ser satisfeitas do nível mais baixo (necessidades básicas) ao nível mais alto (necessidades de auto-realização), e que não se pode saciar um nível mais alto sem antes ter satisfeito o nível anterior.

A principal crítica sobre a abordagem das relações humanas da Administração é: a filosofia de que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo é muito simplista.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da Escola das Relações Humanas, que você pode conferir no próximo quadro.

**Quadro 1.4:** Escola das Relações Humanas

Conceitos-Chave	A produtividade e o comportamento dos empregados são influenciados pelo grupo de trabalho informal. Coesão, <i>status</i> e normas de grupos determinam o resultado. Os administradores deviam enfatizar o bem-estar, a motivação e a comunicação dos trabalhadores. As necessidades sociais têm precedência sobre as necessidades econômicas.
Contribuições	Os processos psicológicos e sociais influenciaram o desempenho. Surgimento da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.
Limitações	Ignora o lado racional dos trabalhadores e a contribuição das organizações formais para a produtividade. Resultados de pesquisas posteriores contrariaram a prescrição simplista de que trabalhadores felizes são sempre mais produtivos.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 38).

## Abordagem da Burocracia

Max Weber, sociólogo, advogado e historiador social alemão, criou um modelo para a Administração que era a abordagem burocrática. Para Weber, a Administração poderia ser mais eficiente e resistente seguindo seu modelo ideal.

Para eliminar a variabilidade de resultados em uma organização, Weber recomendava uma padronização dos cargos. Regras e regulamentações padronizariam o comportamento, e a autoridade ficaria nas posições e não nos indivíduos.

A burocracia cria posições especializadas em uma organização. Estas posições promovem habilidades especializadas. Se as regras e controles que regem a organização forem estabelecidas adequadamente, não haverá espaço para que as pessoas, sejam elas clientes ou empregadas, causem qualquer descontrole.

Esta abordagem é ruim para organizações que necessitem de tomadas de decisões rápidas e de flexibilidade. Além disso, o excesso de regras burocráticas pode diminuir o desempenho individual do funcionário.

Outra crítica à abordagem burocrática provém de uma possível falha da criação das regras e controles, desequilibrando a autoridade, gerando processos excessivos.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da burocracia.

**Quadro 1.5:** Abordagem da burocracia

Conceitos-Chave	<p>Rede formal e estruturada de relacionamentos entre posições especializadas em uma organização.</p> <p>Regras e regulamentações padronizam o comportamento.</p> <p>Cargos são assessorados por especialistas treinados que seguem regras.</p> <p>Hierarquia define o relacionamento entre os cargos.</p>
Contribuições	<p>Promoveu desempenho eficiente das atividades organizacionais rotineiras.</p> <p>Eliminou o julgamento subjetivo de empregados da administração.</p> <p>Enfaticizou mais a posição que a pessoa.</p>
Limitações	<p>Flexibilidade organizacional limitada e processo de tomada de decisão lento.</p> <p>Ignora a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais.</p> <p>Acúmulo de poder pode levar a uma administração autoritária.</p> <p>As regras podem tornar-se fins em si mesmas.</p> <p>Difícil de desestruturar o sistema burocrático, uma vez estabelecido.</p>

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 39).

## Atividade 1

Considere as informações contidas nos **Quadros 1.2 a 1.5** e liste os conceitos-chave que ainda são válidos nos dias atuais na área da Administração. Em seguida, liste as limitações que foram superadas.



Escola	Conceitos-chave ainda válidos	Limitações superadas
Administração Científica		
Gestão Administrativa		
Relações Humanas		
Burocracia		

## Resposta Comentada

Escola	Conceitos-chave ainda válidos	Limitações superadas
Administração Científica	<i>Analisar o trabalho usando métodos científicos. Valorizar o estudo das tarefas, seleção e treinamento de trabalhadores e a cooperação entre trabalhadores e a administração.</i>	<i>Os pressupostos motivacionais são muito valorizados devido ao desenvolvimento da Psicologia. Há várias outras maneiras de se explicar o funcionamento das organizações e dos trabalhadores sem serem vistos como partes de uma máquina. Há respeito pela mão-de-obra. O meio ambiente é importante.</i>
Gestão Administrativa	<i>As cinco funções e os 14 princípios de Fayol. Os executivos formulam o propósito da organização, protegem os empregados e mantêm as comunicações. Os administradores devem responder aos acontecimentos que se modificam.</i>	<i>O avanço da tecnologia e os estudos do meio ambiente são significativos.</i>
Relações Humanas	<i>Comportamentos são influenciados pelo grupo. Normas de grupos determinam o resultado. Motivação e comunicação. Necessidades sociais com precedência.</i>	<i>O desenvolvimento da Psicologia ajudou a superar as deficiências do entendimento do comportamento humano nas organizações.</i>
Burocracia	<i>Rede formal e estruturada. Regras e regulamentações. Especialistas. Hierarquia.</i>	<i>A gestão participativa ajudou a superar a lentidão na tomada de decisão, no respeito aos colaboradores, e a superar o autoritarismo. As regras podem ser modificadas.</i>

*Os conceitos-chave das escolas foram mantidos e as abordagens contemporâneas são uma resposta natural às limitações encontradas nas escolas anteriores e mostram o desenvolvimento da ciência na área administrativa no mundo.*

## ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

As abordagens contemporâneas são: Administração Quantitativa, Comportamento Organizacional, Teoria dos Sistemas, Perspectiva Contingencial. Estende-se do período pós-Segunda Guerra até os dias atuais.

As abordagens contemporâneas foram e continuam sendo fortemente influenciadas por todas as teorias da abordagem clássica.

## Abordagem da Administração Quantitativa

A Administração Quantitativa tem como base a tomada de decisões pelo desenvolvimento formal de modelos matemáticos do problema. Os métodos quantitativos específicos utilizados para a construção desses modelos são: técnicas de teoria estatística, programação linear, teoria das filas, simulação, previsão, modelo de estocagem, modelo em rede e análise do ponto de equilíbrio.

O surgimento dos computadores facilitou e muito o conhecimento e a aplicação desta abordagem. As organizações aplicam essas técnicas em todas as áreas.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da Administração Quantitativa.

**Quadro 1.6:** Administração Quantitativa

Conceitos-Chave	Aplicação de análise quantitativa às decisões administrativas.
Contribuições	Desenvolveu métodos matemáticos específicos para a análise de problemas. Auxiliou os administradores a selecionar a melhor alternativa entre muitas.
Limitações	Os modelos omitem fatores não quantificados. Os administradores não treinados nessas técnicas poderiam não confiar nem entender os resultados dessas técnicas. Os modelos não são projetados para decisões administrativas fora da rotina ou imprevisíveis.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 40).

## Abordagem do Comportamento Organizacional

Em algum momento da década de 1950, os estudiosos começaram a reconhecer que a produtividade do trabalhador e o sucesso da organização são baseados em mais coisas do que satisfação de necessidades econômicas e sociais (visão da abordagem de Relações Humanas).

Uma nova perspectiva revisada, que emergiu de um grupo de disciplinas, incluindo Psicologia e Sociologia, tenta identificar esses fatores dentro das atividades da Administração e promover a eficácia

**CHRIS ARGYRIS (1923-)**

É professor de Comportamento Organizacional na Harvard Business School desde 1971. O trabalho inicial de Argyris centrou-se na área da Ciência Comportamental. A obra que publicou em 1957, *Personality and Organization*, tornou-se um dos textos clássicos nesse tema. Argyris argumenta que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. A tarefa de uma empresa consiste em assegurar que as pessoas estão motivadas e que maximizam todo seu potencial. Foi o primeiro a defender as organizações em constante aprendizagem (*learning organizations*). Das suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave: *single loop learning* – no qual a organização é capaz de detectar e corrigir os seus erros de forma a cumprir os seus objetivos delineados, e *double loop learning*, quando a organização se serve desse esforço de detecção e correção de erros para mudar as normas, políticas e objetivos que os causaram.

do empregado, entendendo a natureza complexa de cada indivíduo, dos grupos e dos processos organizacionais. Esta perspectiva é o comportamento organizacional.

O comportamentalista organizacional Douglas McGregor, com suas teorias X e Y, marcou a transição a partir das Relações Humanas.

Para McGregor, os administradores do tipo Teoria X acreditavam que todos os funcionários eram de natureza preguiçosa e irresponsável e precisavam de constante vigilância e motivação externa para atingirem os objetivos organizacionais.

Os administradores do tipo Teoria Y acreditavam que os trabalhadores são de natureza trabalhadora e responsável e podem dirigir e controlar a si mesmos.

McGregor entendia que administradores tipo Teoria Y que oferecessem oportunidades aos subordinados poderiam conseguir um desempenho superior.

Outros autores, como **CHRIS ARGYRIS** (1923- ) e Rensis Likert (1903-1981), ambos com seus primeiros estudos publicados em 1957, contribuíram com suas idéias para o comportamento organizacional. Esta abordagem enfatizou consistentemente o desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) nas organizações para alcançar objetivos individuais e da organização.

O mais conhecido autor desse grupo foi Herbert Simon (1916-2001), ganhador do prêmio Nobel de Economia de 1978, por suas pesquisas no processo de tomada de decisão nas organizações econômicas. Assim como outras abordagens, esta também foi criticada por suas limitações.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações do comportamento organizacional:

**Quadro 1.7:** Comportamento Organizacional

Conceitos-Chave	Promove a eficácia do empregado, entendendo os processos individuais, grupais e organizacionais. Acentua os relacionamentos entre empregados e administradores e o trabalho que desempenham na organização. Admite que os empregados querem trabalhar e podem controlar a si mesmos (Teoria Y).
Contribuições	Defendeu que a participação aumentada, maior autonomia, desafio, iniciativa individual e trabalhos enriquecidos podem aumentar o desempenho. Reconheceu a importância de se desenvolverem os Recursos Humanos.
Limitações	Algumas abordagens ignoram fatores situacionais, como o ambiente e a tecnologia da organização.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p.40).



## Abordagem da Teoria dos Sistemas

Em resposta às principais críticas das abordagens clássicas: ignorar o relacionamento entre a organização e o ambiente externo e destacar um aspecto da organização ou dos empregados em detrimento de outras considerações, os estudiosos de Administração buscaram dirigir o foco de seu estudo para os detalhes da organização, para tentar entendê-la como um sistema administrativo que transforma mão-de-obra e insumos em bens e produtos (entradas em saídas).

Bateman e Snell (2006) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da Teoria dos Sistemas. Confira o quadro seguinte.

**Quadro 1.8:** Teoria dos Sistemas

Conceitos-Chave	A organização é vista como um sistema aberto. A Administração deve interagir com o ambiente para recolher os insumos e devolver a ele os resultados de sua produção. Os objetivos organizacionais devem abranger a ambos, eficiência e eficácia. As organizações contêm uma série de subsistemas. Existem muitos caminhos para o mesmo resultado. Há sinergias em que o todo é maior que a soma das partes.
Contribuições	Reconheceu a importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.
Limitações	Não fornece direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos organizadores.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 41).

## Abordagem da Perspectiva Contingencial

Contingências são características situacionais. A perspectiva contingencial é controversa à idéia de que existe uma única melhor maneira de administrar e organizar.

Observar as contingências possibilita ao administrador caracterizar a situação para depois escolher a melhor estratégia competitiva.

Entre as contingências mais comuns, encontramos:

1. Circunstâncias no ambiente externo da organização.
2. Forças e fraquezas externas da organização.
3. Valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização.
4. Tipos de tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.

A perspectiva contingencial deve servir de base para qualquer abordagem que se adote para a Administração.

Bateman e Snell (2006) e Plantullo (2005) listam alguns dos conceitos-chave, contribuições e limitações da perspectiva contingencial.

**Quadro 1.9:** Perspectiva Contingencial

Conceitos-Chave	As contingências situacionais influenciam estratégias, estruturas e processos que resultam em alto desempenho. Existe mais de uma forma de atingir um objetivo. Os administradores devem adaptar suas organizações à situação.
Contribuições	Identificou as principais contingências. Contestou os princípios universais da Administração.
Limitações	Nem todas as contingências críticas foram identificadas. A teoria pode não ser aplicada a todas as questões administrativas.

Bateman; Snell (2006, p. 41).

## A Abordagem Estratégica

Todas essas abordagens e teorias evoluíram até o momento atual sofrendo influências e interagindo umas com as outras. A convergência de todos esses pensamentos, práticas administrativas e técnicas empresariais nos levaram a um novo cenário competitivo e ao que conhecemos hoje como **GESTÃO ESTRATÉGICA**.

A internacionalização dos negócios obrigou as empresas a se tornarem globais. Os administradores em todos os países não podem mais se preocupar exclusivamente com os competidores internos. Os competidores estrangeiros têm sido muito mais agressivos e bem-sucedidos em muitas partes do globo. Como exemplo, temos a indústria automobilística dos Estados Unidos, que está vendo seus lucros despencarem vertiginosamente diante da entrada de montadoras estrangeiras como a Honda, a Toyota e a Nissan.

Competir em nível global é mais difícil. Competir contra empresas de economia global é extremamente difícil, o que mostra o quão importantes são as decisões estratégicas. Decisões estratégicas ruins ou mal-elaboradas podem acabar por tirar a organização da competição.

Decisões estratégicas são tomadas por administradores locais envolvidos com os problemas de seu próprio país. Esses administradores são os que precisam desenvolver seu conhecimento a nível internacional. O recurso intelectual de uma empresa é o conhecimento total de seus

### **GESTÃO ESTRATÉGICA**

Gestão estratégica de empresas (ou *Strategic Enterprise Management* – SEM – em inglês) é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas e métodos desenvolvidos para ajudar as empresas na tomada de decisões estratégicas de alto nível. Envolve planejamento de longo prazo, internacionalização, comportamento ético, responsabilidade social, criatividade e inovação, além de cuidado com o meio ambiente.

administradores e gerenciar usando práticas que visam revelar e aproveitar os seus recursos intelectuais é o que chamamos hoje de gestão do conhecimento.

Dominar a gestão do conhecimento e controlar dentro da esfera da empresa o trânsito das informações, transformando esse conhecimento em capital intelectual organizacional é obter para a empresa uma vantagem competitiva de extrema importância competitiva.

Para se obter vantagem competitiva, é fundamental que a empresa considere com muito cuidado quatro fatores: inovação, qualidade, velocidade e competitividade em custos.

### **Inovação**

Para fins de estudo, a inovação será tratada como a introdução de bens e serviços.

Novos produtos e bens são inseridos constantemente no mercado. Clientes de diversas áreas de interesse esperam ansiosamente por estes lançamentos e novidades. Um produto não vende para sempre, é crucial que uma organização aprenda a inovar para continuar competitiva. Como exemplo do poder da inovação, temos as empresas de aparelho de telefone móvel.

Durante algum tempo, no início dos anos 2000, a liderança dos aparelhos mais vendidos trocou de mãos diversas vezes, até que finalmente voltou a ser dominada pela Motorola. A Motorola é reconhecida por ter como foco de seu trabalho inovação constante.

### **Qualidade**

Para fins de estudo, a qualidade será tratada como *a excelência de um produto, incluindo fatores como atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e disponibilidade de longo prazo.*

A qualidade inicialmente só era verificada em bens físicos. Atualmente é muito importante que se verifique a qualidade em serviços. Tornar as coisas mais fáceis para um cliente é aumentar a qualidade de um serviço. A qualidade pode ser medida baseada em diversos aspectos, como desempenho, fatores de serviço, confiabilidade, conformidade com padrões, durabilidade, estética, entre outros.

### **Velocidade**

Para fins de estudo, a velocidade será tratada como *rapidez e pontualidade na execução, resposta e entrega de resultados.*

Em uma situação de concorrência entre duas ou mais empresas em que aspectos como confiabilidade, segurança, qualidade e custos, por exemplo, estão equiparados, é mais provável que vença a empresa mais rápida.

### Competitividade em custos

Para fins de estudo a competitividade em custos será tratada como *manter os custos baixos para realizar lucros e ser capaz de oferecer preços atraentes aos consumidores*. Deve-se ter muito cuidado quando se tratar de redução de custos. Uma redução eficiente de custos pode poupar muito dinheiro, enquanto que uma redução sem estudo adequado pode chegar a causar prejuízo.

Existem empresas atuando nos mercados, até de forma global, que até conseguem fixar uma ou duas dessas vantagens. Fatalmente essas empresas cairão em descontinuidade. As empresas que almejam estarem vivas nas próximas décadas precisam de administradores que tenham capacidade para empregar e oferecer todas as quatro vantagens.

## Atividade 2

Considere as quatro características principais do modelo de Gestão Estratégica apresentado e encontre um exemplo de empresa que se destaque em cada uma dessas características.



Característica da Gestão Estratégica	Empresa de destaque
Inovação	
Qualidade	
Velocidade	
Competitividade em custos	

### Resposta Comentada

Uma vez que existem muitas empresas que se destacam em cada uma dessas características, a resposta pode gerar exemplos muito diversificados. A resposta é aberta. Citamos, a seguir, algumas empresas bem conhecidas por seu destaque em cada um desses fatores considerados:

Característica da Gestão Estratégica	Empresa de destaque
Inovação	<i>Motorola, Siemens, Apple Computadores</i>
Qualidade	<i>Rolls Royce, Ferrari, Honda</i>
Velocidade	<i>Amazon.com, Google, Facebox</i>
Competitividade em custos	<i>Casas Bahia, Ponto Frio, Wall Mart</i>

## FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NO MUNDO ATUAL

Para que uma gestão estratégica seja realmente funcional dentro da empresa, é necessário que se estabeleçam as funções da Administração. Antes, porém, vamos tratar de diferenciar eficiência e eficácia.

Eficiência e eficácia são termos que têm estado em pauta na Administração nos últimos anos, e entender bem o seu conceito ajuda no delineamento das funções da Administração. Ser eficaz significa cumprir uma tarefa de forma satisfatória independente dos meios para alcançá-lo. Já a eficiência, significa cumprir uma tarefa com a melhor forma possível, com qualidade, velocidade e baixo custo. A eficácia busca foco nos resultados, e a eficiência, nos meios.

Há, em geral, confusão no entendimento dos conceitos que são muito próximos. Podemos dizer que *eficiência é fazer corretamente as coisas*, *eficácia é fazer as coisas corretas*. Eficiência está ligada aos procedimentos de como fazer, e a eficácia está ligada a resultados.

Por exemplo: No preparo do arroz, você pega o arroz cru na lata, lava, coloca para escorrer, descasca o alho, soca o alho na panela, coloca o óleo, põe para dourar, depois coloca o arroz dentro da panela, refoga, adiciona o sal, põe a quantidade de água certa, cozinha e ferve até secar a água. O arroz fica do jeito que você esperava, então você procedeu com eficiência, fez de forma correta e obteve o resultado esperado, então você teve, também, eficácia. Digamos que seu arroz tivesse saído empapado, você teria tido eficiência, pois executou todos os procedimentos previstos, mas não a eficácia, porque não atingiu o resultado esperado.

Peter Drucker levanta algumas questões, por exemplo: A eficácia é um dom? Ela pode ser aprendida? Segundo Drucker e Maciarello (2007), a eficácia não é como um dom, como a inclinação para a música ou pintura, mas uma técnica que pode ser adquirida através da prática e da repetição, assim como a tabuada. Em um determinado momento, respondemos de imediato “ $6 \times 6 = 36$ ”, isso só é possível quando nós treinamos para responder esta questão de forma correta. Sendo assim, existem algumas técnicas que devem ser aprendidas e praticadas para respondermos de forma eficaz a qualquer situação que nos for apresentada. São estas:

1. Saiba administrar seu tempo.
2. Conduza seus esforços para o resultado e não para o trabalho.
3. Utilize todos os seus recursos para criar uma força-tarefa produtiva.
4. Estabeleça prioridades.
5. Tome decisões eficazes, ou seja, os passos certos na sequência certa.

Nem sempre tomar muitas decisões significa ser eficaz, o que é necessário são poucas decisões, mas fundamentais. A gestão estratégica busca a eficácia. Para alcançar a eficácia, a gestão se apóia nas quatro funções tradicionais da Administração. Esses são pilares tão relevantes para empresas novas, quanto em corporações estabelecidas: planejar, organizar, liderar e controlar. Liderar e controlar vale tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Vamos, então, estabelecer alguns conceitos que usaremos ao longo do curso e que precisam ser bem compreendidos e claramente definidos.

### Planejar

Para fins de estudo, planejar será tratado como a *função gerencial de tomar sistematicamente decisões sobre as metas e atividades que o indivíduo, grupo, unidade de trabalho ou a organização comum ao todo perseguirá no futuro*.

Planejar é um processo que visa determinar a direção (objetivos) a ser seguida para alcançar um resultado desejado.

Para planejar, é indispensável uma análise da situação atual, a antecipação de um futuro hipotético, a determinação de objetivos, a decisão sobre os tipos de atividade em que a organização deverá se engajar,

a escolha de estratégias corporativas e de negócios e a determinação de recursos necessários para atingir as metas da organização. Sem essas atividades, um planejamento estratégico ficará incompleto.

### **Organizar**

Para fins de estudo, organizar será tratado como a *função gerencial de reunir e coordenar recursos humanos financeiros, físicos e outros necessários para alcançar as metas*. Organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

### **Liderar**

Para fins de estudo, liderar será tratado como a *função gerencial que envolve os esforços do administrador para estimular um alto desempenho por parte dos funcionários*. Liderar é ensinar, é instruir, é dar exemplos, motivar, dirigir, comunicar bem. Uma boa liderança é um motor eficiente para mover a empresa a altos índices de desempenho.

### **Controlar**

Para fins de estudo, controlar será tratado como a *função gerencial de monitorar o progresso e realizar as mudanças necessárias*. O controle é necessário para garantir o sucesso. A função de controle é o que garante o cumprimento das metas. É a função que verifica se o planejamento, a organização e a liderança estão cumprindo seus papéis de forma eficiente.

Conhecer as funções administrativas e os quatro passos para se obter vantagem competitiva não garante o sucesso da organização. É necessário que os administradores que tomam decisões baseadas nas funções da Administração e nas vantagens administrativas tenham capacidade para desempenhar as tarefas específicas que lhe são determinadas, que tenham capacidade de solucionar problemas, adquirir novos conceitos, que tenham poder e capacidade de decisão. É muito importante que sejam líderes reais, com capacidade de se relacionar com todos os níveis hierárquicos com dinamismo e eficiência. Podem-se acrescentar a necessidade de habilidades técnicas (capacidade de desempenhar uma tarefa especializada), habilidades conceituais e de decisão (identificar e solucionar problemas em proveito da organização) e habilidades interpessoais e de comunicação (influenciar o modo como o administrador trabalha com as pessoas).

## Atividade 3

Quais as principais características das abordagens administrativas estudadas que podem ser encontradas nos dias atuais dentro das organizações?





## Resposta Comentada

*Da Administração Sistemática, a principal característica encontrada que ainda é utilizada é a ênfase em operações econômicas, administração econômica e controle de custos.*

*Da Administração Científica, em relação às principais características ainda encontradas, pode-se dizer que são duas: trabalho dividido por tarefas em linhas de produção e sistema de gratificação diferenciado, que equipara recompensas financeiras ao desempenho.*

*Da Gestão Administrativa, ficou o reconhecimento da Administração como profissão.*

*Da Abordagem das Relações Humanas, a principal característica é que os processos psicológicos e sociais influenciam no desempenho; nos dias de hoje o assunto é muito estudado.*

*Da Abordagem da Burocracia, a principal característica são suas regras de padronização do comportamento.*

*Da Administração Quantitativa, a principal característica que continua nos dias atuais é a utilização de métodos matemáticos específicos para análise de problemas.*

*Da Abordagem Comportamento Organizacional, ficou o reconhecimento da importância de se desenvolver os recursos humanos.*

*Sobre a Teoria dos Sistemas, é correto dizer que sua principal contribuição foi o reconhecimento da importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.*

*Da Abordagem da Perspectiva Contingencial, a principal característica trazida aos dias atuais é a contestação dos princípios universais da Administração.*

## CONCLUSÃO

Com a competitividade acirrada e intensa dos mercados dinâmicos globais, conhecimento é uma vantagem competitiva de grande importância. Entender o passado é fundamental para se planejar o futuro. Os desafios da Administração no novo cenário competitivo foram lançados. As empresas que melhor se adaptarem às novas exigências criadas pela competição serão as empresas mais bem-sucedidas no futuro. Ter o domínio das abordagens da Administração e, principalmente, da gestão estratégica, é a vantagem decisiva para os administradores que almejam levar suas empresas ao sucesso.

## Atividade Final

### Estudo de Caso



O Sr. Enrolado, por indicação de um amigo, decidiu investir parte de seu capital abrindo um mercado. Usou sua percepção como método decisório para escolha do local onde o novo mercado seria aberto. O próprio Sr. Enrolado era quem fazia as compras do mercado. Parte dos produtos era recebida por meio de entrega e outra parte o próprio Sr. Enrolado buscava nos centros de distribuição. As inúmeras atividades paralelas exercidas por ele fizeram que perdesse o controle das compras, o que provocou desabastecimento do estoque. Isso fez as vendas caírem e complicou ainda mais a situação da reposição. Os funcionários começaram a ficar desmotivados com a diminuição das vendas. O Sr. Enrolado não havia criado departamentos e setores dentro da empresa. A organização funcionava com o seguinte organograma:

- Sr. Enrolado – diretor e supervisor geral;
- dois gerentes – atendimento ao cliente e estoque;
- demais funcionários.

O Sr. Enrolado decidiu contratar você para ajudá-lo a resolver os problemas de seu mercado. Ele irá continuar fazendo as compras e todas as demais tarefas serão de sua responsabilidade. É importante salientar que o local não é dos mais apropriados, trata-se de um local de risco (há uma favela próxima, controlada pelo tráfico de drogas). As vendas, mesmo estando baixas, conseguem cobrir todos os custos (aluguel da loja, salários, propaganda, administrativo, retorno financeiro), sobrando lucro zero. Outro fator negativo é que a esposa do Sr. Enrolado, quando precisava de dinheiro para pagar algumas contas, passava no mercado e fazia retiradas do caixa, sempre avisando ao marido, que concordava.

Quais seriam as suas ações para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar as vendas? Justifique cada ação apontando qual abordagem ou escola administrativa a influencia.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A resposta é pessoal. De acordo com a teoria contingencial, o correto seria analisar a situação do momento e buscar uma solução. Você poderá justificar as suas escolhas e as ações definidas para solucionar o estudo de caso, com embasamento teórico aprendido nesta aula. Por exemplo: Caso você responda que criaria um setor de Recursos Humanos (RH), poderia justificar dizendo que a ação é influenciada pela abordagem do comportamento organizacional, que reconhece a importância em se desenvolverem os recursos humanos.*

*Procure o tutor desta disciplina e participe da atividade relacionada a este tópico.*

### RESUMO

Em relação à história da gestão em sua evolução no século XX, foram estabelecidos dois blocos, o das Abordagens Clássicas: Administração Sistemática, Administração Científica e o da Burocracia, Gestão Administrativa e Relações Humanas.

Da Administração Sistemática, a principal contribuição foi a ênfase em operações econômicas, administração econômica e controle de custos.

Da Administração Científica, as principais características foram a divisão do trabalho por tarefas em linhas de produção, e o sistema de gratificação diferenciado, que equipara recompensas financeiras ao desempenho.

Da Gestão Administrativa, destaca-se o reconhecimento da Administração como profissão.

Da Abordagem das Relações Humanas, a principal característica é que os processos psicológicos e sociais influenciam no desempenho.

Da Abordagem da Burocracia, a principal característica são suas regras de padronização do comportamento.

O segundo bloco de estudo foi o das abordagens contemporâneas: Administração Quantitativa, Comportamento Organizacional, Teorias dos Sistemas e Teoria da Contingência.

Da Administração Quantitativa, a principal característica é a utilização de métodos matemáticos específicos para análise de problemas.

Na Abordagem Comportamento Organizacional, ficou o reconhecimento da importância de se desenvolverem os recursos humanos.

Sobre a Teoria dos Sistemas, destaca-se o reconhecimento da importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.

Na Abordagem da Perspectiva Contingencial, a principal característica é a contestação dos princípios universais da Administração.

Sobre o novo cenário competitivo da globalização, deve-se considerar como podemos administrar para obter vantagens competitivas: inovação, qualidade, velocidade e competitividade em custos. Foram, também, enumeradas as funções da Administração: planejamento, organização, liderança e controle. Foi destacada a importância em se desempenhar bem as quatro funções, utilizando como ferramentas as quatro vantagens competitivas.

### INFORMAÇÕES SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS

Nas próximas aulas, você irá estudar algumas condições que influenciam a gestão administrativa, como o meio ambiente e a tomada de decisão, para entender o processo do planejamento estratégico e o significado de se ter uma visão estratégica do mundo do trabalho e das organizações.

# O ambiente externo das organizações

AULA

2

## Meta da aula

Explicar como as forças ambientais influenciam as organizações e como as organizações podem influenciar seus ambientes.

## objetivos

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar os principais elementos envolvidos no macroambiente que afetam uma organização;
- 2 descrever as principais ameaças do ambiente competitivo de uma organização;
- 3 analisar exemplos de empresas brasileiras que agem para controlar e influenciar o ambiente externo às organizações;
- 4 analisar um caso de um setor específico em consonância com a teoria de análise do macroambiente das empresas.

## INTRODUÇÃO

Depois de relembrar o que é Administração e rever a evolução da ciência da Administração durante o século XX, você poderá agora começar uma análise mais efetiva dos elementos importantes e necessários para a gestão no novo milênio.

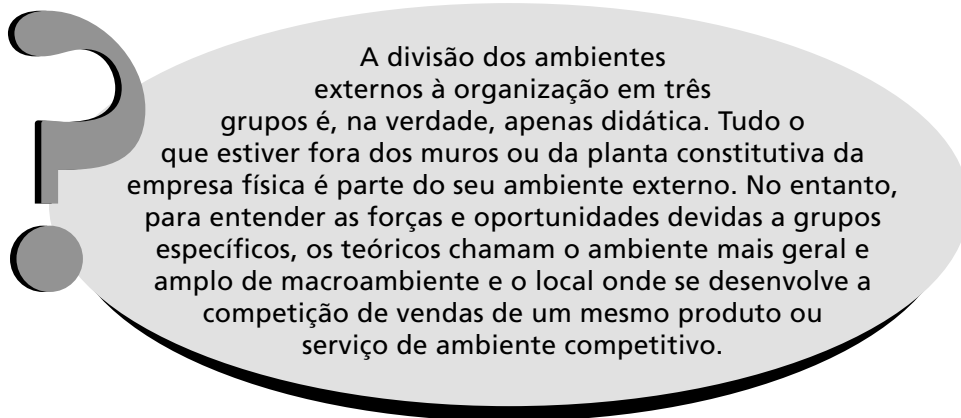
Vamos começar com a discussão do ambiente em que se inserem as organizações. Para isso, é desejável rever alguns conceitos para ajustar as informações e preparar um diálogo produtivo.

Os três principais conceitos que nos interessam no momento são o ambiente externo à organização, o entendimento de que toda empresa ou instituição está inserida em um ambiente competitivo e o conhecimento de que este, em geral, é chamado de macroambiente da organização.

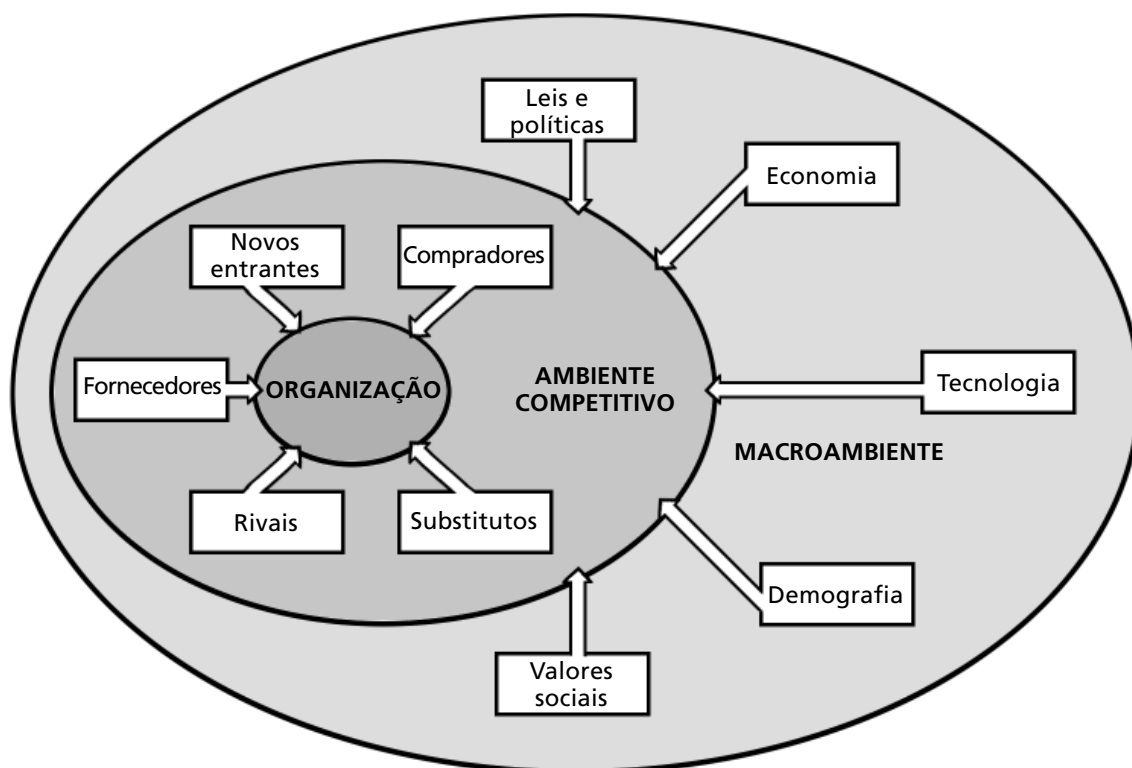
1º. Macroambiente: o ambiente mais geral. Inclui governos, condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam as organizações.

2º. Ambiente externo: todas as forças relevantes fora das fronteiras da empresa, como concorrentes, clientes, atos do governo e a economia.

3º. Ambiente competitivo: o ambiente imediato em torno das empresas; inclui fornecedores, clientes, concorrentes e outros.



A figura a seguir pode nos mostrar de maneira esquemática esses três elementos e as relações de força, parceria, competição, organização e conflito que existe entre eles.



**Figura 2.1:** Os três ambientes de uma organização.

Para melhor entendimento, vamos apresentar o macroambiente e o ambiente competitivo com mais detalhes.

## MACROAMBIENTE

Todas as empresas trabalham e coexistem dentro de um macroambiente. Apesar de cada diretor ter idéias diferenciadas para seus negócios, sempre devem ser observadas algumas características provenientes do ambiente externo, que em um sentido mais amplo é chamado de macroambiente. Um dos componentes que mais se destacam no século XXI é o uso intensivo da tecnologia. Seria muito bom comentar cada um dos componentes do macroambiente.

### Tecnologia

A mudança tecnológica cria tanto oportunidades, quando a empresa explora a tecnologia para criar novos produtos e serviços, quanto ameaças, quando as novas tecnologias obrigam as empresas a repensarem seus negócios e suas tendências.

Pode-se dizer que hoje a empresa que não usa a tecnologia em seu benefício não é capaz de se desenvolver ou permanecer viva e atuante num ambiente competitivo.

Existe, além disso, o fato de que, assim que as novas tecnologias são criadas, quase simultaneamente aparecem novos setores industriais, mercados e nichos competitivos. Com isso, os primeiros entrantes costumam estabelecer posições dominantes, enquanto que os últimos a se estabelecerem precisam trabalhar com avanços tecnológicos que lhes dêem capacidade para entrar na competição.

É importante lembrar que as novas tecnologias, quando surgem, alteram a velocidade e a capacidade de produção, o que aumenta consideravelmente a produtividade, diminuindo a necessidade de mão-de-obra.

## **Demografia**

A demografia é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, sexo, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais que possam determinar padrões, ou seja, de forma mais clara, são mensurações das várias características das pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais.

Conhecer essas informações básicas é de extrema importância a qualquer empresa que deseja ter continuidade nos negócios, ignorá-las seria um erro fatal. Com elas a organização pode determinar se seus produtos ou serviços serão atraentes a quantos clientes potenciais.

As estratégias de recursos humanos das unidades de negócio devem considerar os dados demográficos de sua própria força de trabalho para serem mais eficientes.

Quarenta por cento do crescimento populacional dos EUA é proveniente da imigração. Conhecer essa informação e usá-la a favor dos negócios das empresas é tão importante quanto compreender que, em um futuro próximo, é estimado que, aproximadamente, 52% das vagas de trabalho serão ocupadas por mulheres.

## **Clima econômico**

A saúde da empresa depende do sistema econômico em que ela opera. Nenhuma empresa terá economia forte coexistindo em um sistema frágil e desacreditado. Por exemplo, seria improvável que uma empresa



cubana de tecnologia despontasse no mercado mundial a curto prazo, devido ao fato de que não há informações bem difundidas no mundo de que esse país desenvolva alta tecnologia.

O ambiente econômico afeta intensamente os negócios de uma empresa, provocando alterações nas estratégias de ação constantemente.

O mercado de ações é um dos maiores influenciadores da economia das empresas. Se uma bolsa de valores despenca em algum lugar da Europa ou dos Estados Unidos, em todo o globo serão sentidas as conseqüências, afetando do dia para a noite todo um planejamento de meses ou até anos.

Como exemplo, tivemos recentemente, em 2007, um calote gerado pela bolha imobiliária dos EUA. As bolsas de valores de todo o mundo sofreram baixa com a crise americana. Muitas empresas e pessoas físicas perderam fortunas que foram investidas em carteiras de ações ligadas a imóveis nos EUA.

As condições econômicas costumam ser cíclicas. É comum períodos de crescimento acelerado serem seguidos de forte recessão, assim como, após as crises econômicas, períodos de recessão serem seguidos de crescimento econômico.

## **Leis e políticas**

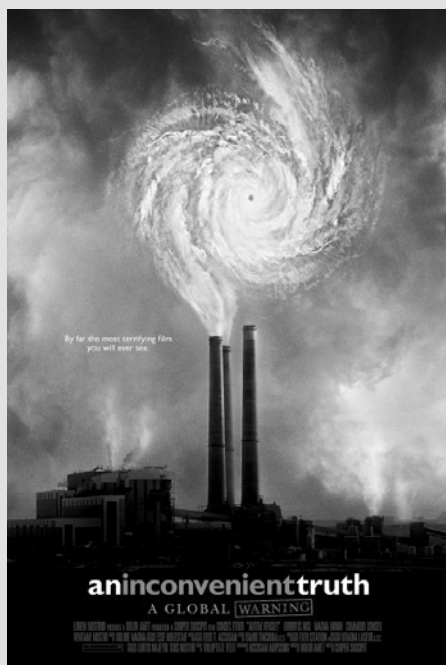
Quando o governo impõe leis tributárias, políticas econômicas e regras comerciais, em muitas situações é um estorvo para as empresas, e em outras é um gerador de oportunidades.

Os relacionamentos entre governo e empresa variam significativamente de país para país. O Japão, por exemplo, é reconhecido como tendo um governo muitas vezes criticado no Ocidente por manter um relacionamento de parceria com as empresas, sendo esse, constantemente, estreito e cooperativo, diferentemente dos Estados Unidos, que costumam ter uma qualidade de relacionamento de governo e empresa muito volátil.

Por último, devem-se considerar as possibilidades de eventos únicos específicos, como guerras civis, golpes políticos, terrorismo, guerra entre nações, desastres naturais e outros. Todos têm influência decisiva sobre a estratégia a ser tomada pela empresa.

## Valores sociais

Al Gore, em seu filme documentário e livro, intitulados *Uma verdade inconveniente*, expôs a questão ambiental de forma clara e simples. De acordo com Gore, estamos à beira de um colapso natural, e algo deve ser feito rapidamente antes que uma grande catástrofe, como uma nova era glacial, afete o planeta.



Fonte: [www.eca.usp.br/nucleos/njr/voxscientiae](http://www.eca.usp.br/nucleos/njr/voxscientiae)

### ***Uma Verdade Inconveniente***

Título original: *An Inconvenient Truth* (EUA, documentário, 2006).

Direção e roteiro: David Guggenheim.

O documentário é essencialmente uma versão em película do *slide-show* que Gore vem exibindo desde 1978 sobre a sistemática destruição do meio ambiente, devido ao dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) preso na atmosfera terrestre. Segundo Gore, o debate está terminado. A comunidade científica concorda que o planeta está aquecendo e que os responsáveis somos nós. Os efeitos têm sido e serão ainda mais catastróficos. Em sua palestra, Gore apresenta dados factuais: as calotas polares estão derretendo, o nível dos oceanos está subindo e o clima vem apresentando mudanças drásticas de comportamento.

Disputas tribais e guerras civis que duram décadas, associadas à falta de desenvolvimento sociopolítico-econômico, perpetuam a fome e a miséria em quase toda a África.

Questões como essas estão em pauta nas empresas de hoje. Muitas compreendem sua responsabilidade social e montam suas estratégias de negócios com ações que buscam amenizar tais problemas.

Outra questão social menos global, mas tão importante para a empresa quanto essas, é o relacionamento da empresa com seus funcionários e a sociedade que a cerca. Isso é de extrema importância e deve ser observado com muita cautela e diligência pelas organizações, a fim de que se possa ter o retorno desejado, que é um relacionamento saudável entre a organização, seus funcionários e a sociedade.

Como exemplo, é fácil observar a insistente recusa dos países europeus em adquirir produtos agrícolas de origem transgênica, dado que a população européia é instruída e consciente, deixando de comprar produtos que lhes pareçam de alguma maneira suspeitos.

## Atividade 1

Estude detalhadamente a **Figura 2.1** e identifique os principais fatores do macroambiente na organização. Descreva-os sucintamente, com suas próprias palavras:



Fator	Descrição

## Resposta Comentada

Fator	Descrição
<i>Tecnologia</i>	<i>O desenvolvimento tecnológico existente no meio ambiente externo afeta diretamente a empresa. Por exemplo, destaca-se o uso intensivo de computadores e máquinas de alta tecnologia em diversos ambientes modernos.</i>
<i>Demografia</i>	<i>A demografia é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, sexo, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais que possam determinar padrões, ou seja, mensurações das várias características das pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais que afetam, influenciam ou estão diretamente ligadas às organizações.</i>
<i>Economia</i>	<i>A saúde da empresa depende do sistema econômico em que ela opera. Nenhuma empresa terá uma economia forte coexistindo em um sistema frágil e desacreditado.</i>
<i>Leis e políticas</i>	<i>Quando o governo impõe leis tributárias, políticas econômicas e regras comerciais, em muitas situações interfere e estabelece normas que modificam o funcionamento das empresas, embora isso também possa ser um gerador de oportunidades.</i>
<i>Valores sociais</i>	<i>Respeito ao meio ambiente, aos funcionários e à sociedade é fator determinante na evolução das empresas.</i>

## O AMBIENTE COMPETITIVO

Toda organização trabalha inserida em um ambiente competitivo. Esse ambiente compreende todas as organizações com as quais se tenha qualquer tipo de interação. Conforme você pode observar na **Figura 2.2**, o ambiente competitivo é constituído por um modelo de cinco ameaças (ameaça de rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de fornecedores, ameaça de substitutos, ameaça de compradores) que, originalmente, foi desenvolvido por **MICHAEL PORTER**. Você deverá aprender mais sobre a teoria desenvolvida por ele em outra aula nesta disciplina.

**MICHAEL PORTER**

Nascido em Ann Harbour, Michigan, EUA, em 1947, estudou na Universidade de Princeton, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutorado em Economia Empresarial, ambos em Harvard, onde passou a ser professor com apenas 26 anos de idade. Foi conselheiro na área da estratégia em muitas empresas norte-americanas e internacionais e tem papel ativo na política econômica. Do seu trabalho resultaram conceitos de estratégia que marcaram a disciplina como a análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas e as duas fontes genéricas de vantagem competitiva: diferenciação e baixo custo. No livro *A vantagem competitiva das nações* alargou essa análise aos países, lançando o célebre modelo do diamante. Essa pesquisa permitiu-lhe ser consultor de diversos países além dos Estados Unidos. Principais obras publicadas no Brasil: *A vantagem competitiva*; *Estratégia competitiva*; *A vantagem competitiva das nações*.

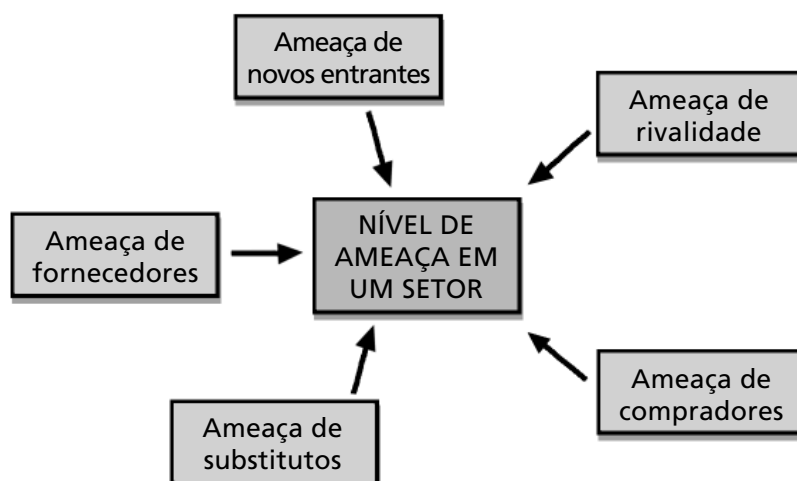


Figura 2.2: O ambiente competitivo.

### Ameaça de rivalidade (concorrentes)

Entre as cinco ameaças encontradas no modelo de Michael Porter, aquela com que a empresa mais se deve preocupar é a concorrência. Os concorrentes diretos são os que competem pela participação de mercado, disputando os mesmos consumidores.

O primeiro ponto a se identificar em relação a essa ameaça é quem realmente é o concorrente da empresa. Em empresas como a Coca-Cola e a Ford, é muito simples identificar seus concorrentes diretos no Brasil. No caso da Coca-Cola, são o Guaraná Antarctica e a Pepsi-Cola, ambas pertencentes à Ambev do Brasil. No caso da Ford, os concorrentes principais são a Volkswagen, a GM e a Fiat. Porém, em outros casos, o seu concorrente direto pode estar escondido na forma de pequenas empresas locais, que é o caso, por exemplo, da indústria de *lingerie*.

Após identificar os concorrentes como pequenas empresas domésticas, empresas estrangeiras, empresas domésticas grandes ou novas empresas explorando grandes mercados, concorrentes regionais fortes e entrantes incomuns, devem-se analisar as táticas que os concorrentes estão utilizando, como redução de preços, lançamento de novos produtos e campanhas publicitárias, para se criar uma estratégia de negócios com a intenção de obter vantagens sobre os rivais.

Pode-se considerar também que a rivalidade acirrada (ou uma grande rivalidade) traz o principal efeito negativo, que é a redução dos lucros econômicos. Isso porque altos níveis de rivalidade no setor comumente são acompanhados de cortes freqüentes de preço, introdução freqüente de novos produtos, campanhas de publicidade acirradas ou reações competitivas rápidas.

Por fim, existem quatro atributos que, se encontrados em algum setor, aumentam a ameaça de rivalidade:

1. grande número de empresas concorrentes que têm relativamente o mesmo tamanho;
2. crescimento lento do setor;
3. falta de diferenciação do produto;
4. aumento da capacidade instalada devido a grandes investimentos.

### **Ameaça de novos entrantes**

Novos entrantes são empresas que começam ou ameaçam entrar em um setor. Os novos entrantes num setor competem com as empresas estabelecidas. O principal motivador dos novos em um setor costuma ser a qualidade dos lucros na área de atuação. Quanto maior o número de barreiras existentes, maior será o custo de entrada. Se o custo para uma empresa se estabelecer em um determinado setor for maior que seu lucro potencial, dificilmente haverá um novo entrante.

Das muitas barreiras à entrada de novos competidores – condições que evitam ou impedem que novas empresas entrem no setor –, iremos destacar algumas delas a seguir.

1º) Patentes: quando uma patente expira, é comum que, imediatamente, vários entrantes disputem uma fatia do mercado. Por exemplo, é comum que nas indústrias farmacêuticas, no momento em que expira a patente de um medicamento qualquer, logo em seguida, apareçam novos produtos desse medicamento sob forma genérica.

2º) Economias de escala: ao reduzir o custo da produção, em função do volume produzido, cria-se uma economia de escala e uma forte barreira contra novos entrantes. Isso é bem observado na produção de caixas de fósforos. As empresas que já produzem têm um custo muito baixo e um volume muito grande de produção, dificultando, e muito, dessa forma, a chegada de um novo entrante.

3º) Diferenciação de produto: a identificação com a marca e a fidelidade do cliente gera uma forte barreira, porque, além de ter de competir com o preço do produto existente, o entrante deve também absorver os custos relacionados ao nome das marcas concorrentes, além da qualidade e de outros aspectos similares que levam à fidelização de um cliente. Pode-se observar um bom exemplo dessa situação nas marcas de cerveja no Brasil. Dificilmente uma pessoa habituada a tomar uma cerveja x troca-a por uma cerveja nova, que acabou de ingressar no mercado.

4º) Vantagens de custo independentes da escala: essas vantagens são aquelas que diminuem o custo de produção sem que esta tenha de ser produzida em larga escala. Alguns dos melhores exemplos disso são:

- Tecnologia proprietária: ser o criador ou o dono de uma determinada tecnologia que provoque uma importante vantagem de lucro.
- *Know-how* gerencial: É o capital intelectual agindo dentro da empresa, transformando o conhecimento e as habilidades de seus funcionários em vantagens competitivas nas atividades diárias de um setor.
- Acesso favorável à matéria-prima: produzir a própria matéria-prima ou estar mais bem localizado a fim de reduzir o custo de recepção desta.
- Vantagens de custo da curva de aprendizado: no passar dos anos, com a experiência adquirida, é fato conhecido que o custo da produção se reduz.
- Políticas governamentais: nesse caso, o governo gera incentivos fiscais e/ou subsídios para alavancar a produção e diminuir os custos dos produtores e das empresas.

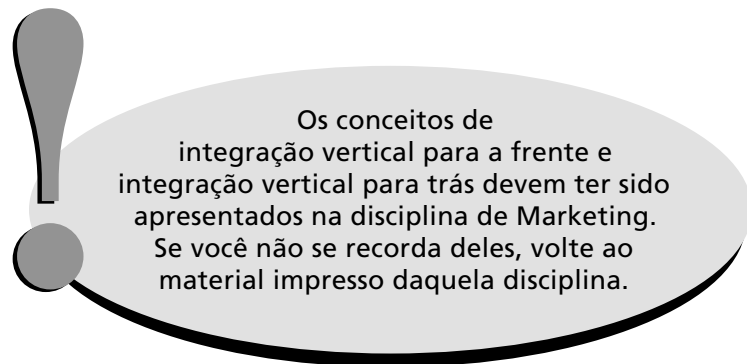
### **Ameaça de fornecedores**

No caso de sistemas abertos, em que as organizações devem pegar o recurso, converter em produto ou serviço e vendê-lo, os fornecedores podem ser uma grave ameaça à continuidade de uma empresa. Setores como a siderurgia são extremamente dependentes de seus canais de distribuição. A falta de um recurso qualquer pode gerar milhões em prejuízo, além de interromper a produção, que não pode ser parada, com o agravante de danificar as máquinas da produção.

Os sindicatos de trabalhadores têm grande influência em algumas áreas produtivas. Gerar uma greve ou exigir aumentos salariais em um determinado setor tem um efeito imediato sobre os compradores de materiais dos setores mais dependentes.

Existem cinco indicadores principais que podem significar uma séria ameaça ao comprador. São eles:

1. um setor de fornecedores dominado por um pequeno número de empresas;
2. fornecedores que vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados;
3. fornecedores que não são ameaçados por substitutos;
4. fornecedores que ameaçam a integração vertical para a frente;
5. empresas que não são clientes importantes para os fornecedores.



### Ameaça de substitutos

Produtos substitutos são aqueles que, apesar de serem diferentes, atendem praticamente às mesmas necessidades dos clientes já atendidos por um produto conhecido. Avanços tecnológicos e eficiências econômicas estão entre as maneiras pelas quais as empresas desenvolvem produtos substitutos aos que já existem.

O produto substituto pode vir de uma necessidade da sociedade ou da empresa, de avanços tecnológicos no setor ou até de regulamentações governamentais. Na **Quadro 2.1**, a seguir, apresentamos, como exemplo, uma lista de alguns produtos e seus respectivos substitutos atuais ou futuros:



Quadro 2.1: Produtos substituídos ou em vias de serem substituídos no século XXI

Produto original	Foi substituído por...	Deverá ser substituído por...
Disco de vinil	CD de música	MP3
Açúcar		Adoçante
Combustíveis fósseis		Biodiesel, fusão solar
Telefone fixo	Telefone celular	
Algodão	Tecidos sintéticos	
Carroça	Carro	Transporte de massa

## Atividade 2

Você consegue se lembrar de alguns produtos que serão provavelmente substituídos nas próximas décadas? O que você acha que pode substituir o cinema, as casas, as revistas e jornais, o computador pessoal, o cartão de crédito ou a escola?

---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Cinema pode vir a ser substituído por tevê a cabo, casas podem ser substituídas por edifícios de apartamentos, cartões de crédito por celulares, computadores por PDAs (assistentes digitais pessoais), revistas e jornais pela internet, escolas por videoconferência e ensino a distância.*

## Ameaça de compradores

As empresas necessitam de compradores para sobreviverem. Os principais clientes de cada empresa são os que compram os seus produtos diretamente, porém nem sempre esse cliente é o comprador final de seu produto. Os compradores intermediários são os que compram matéria-prima, produtos e serviços no atacado e revendem

para o consumidor final. O comprador final é o indivíduo que adquire os produtos para o seu próprio consumo ou que compra o produto em sua forma final. Um exemplo são os consumidores que fazem compras em supermercados para a alimentação pessoal.

Os compradores ou consumidores de um produto podem exigir de seu fornecedor redução de preços, maior qualidade ou serviços adicionais. Além disso, eles podem atuar como uma ferramenta de competição entre as empresas.

Existem cinco indicadores que podem significar uma séria ameaça ao fornecedor. São eles:

1. existe um número pequeno de compradores;
2. os produtos vendidos são indiferenciados ou muito padronizados;
3. os produtos vendidos representam uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador;
4. os compradores *não* estão obtendo lucros econômicos significativos;
5. os compradores ameaçam a integração vertical para trás.

### Atividade 3

Considere as situações descritas a seguir como se você fosse um executivo da Ford do Brasil. Avalie e escreva, com suas palavras, as principais ameaças que afetam os setores da empresa, descrevendo o seu significado.



Situação	Ameaça e descrição
A Honda e a Toyota instalam novas plantas no Brasil.	
A Volkswagen e a Fiat batem recordes de venda de novos modelos de automóveis do ano de 2007.	
Os clientes estão insatisfeitos com o desempenho dos carros populares, como os modelos de motor 1.0, com baixa potência.	
O Brasil é o país com maior número de automóveis com motor bicomustível, como os modelos flex.	
Os fabricantes de chapa de aço estão cada vez mais exigentes em relação aos produtos que fornecem à indústria automobilística.	

## Resposta Comentada

*Você pode ter usado os seguintes princípios e descrições para explicar os casos relacionados à Ford do Brasil:*

Situação	Ameaça e descrição
A Honda e a Toyota instalam novas plantas no Brasil.	<i>Novos entrantes: novas empresas que entram na disputa de um setor.</i>
A Volkswagen e a Fiat batem recordes de venda de novos modelos de automóveis do ano de 2007.	<i>Concorrentes: empresas já existentes que competem pelos clientes e fornecedores.</i>
Os clientes estão insatisfeitos com o desempenho dos carros populares, como os modelos de motor 1.0, com baixa potência.	<i>Compradores: clientes que exigem mais do que a empresa está pronta a fornecer. Os clientes a cada dia desejam carros mais potentes e econômicos ao mesmo tempo.</i>
O Brasil é o país com maior número de automóveis com motor bicomcombustível, como os modelos flex.	<i>Substitutos: produtos que estão satisfazendo apenas parcialmente as necessidades dos clientes de sua empresa. Os consumidores não se contentam mais com carros movidos apenas a gasolina.</i>
Os fabricantes de chapa de aço estão cada vez mais exigentes em relação aos produtos que fornecem à indústria automobilística.	<i>Fornecedores: fornecedores exigentes que definem os preços e a quantidade dos produtos que vão vender.</i>

## ANÁLISE AMBIENTAL

Manter-se no mercado competitivo pode ser uma tarefa complicada, tendo em vista as inovações que ocorrem a cada dia e o lançamento de tantos outros produtos.

É fundamental para qualquer empresa analisar as condições que cercam cada negócio para entender e poder aplicar planos estratégicos, capazes de garantir sua posição frente à concorrência.

Analisar o ambiente é uma ferramenta de grande importância para a empresa, porém nem sempre todas as informações necessárias para se estudar e entender o ambiente de forma correta estão disponíveis quando necessário; isso significa que o administrador vive em constante incerteza ambiental.

A incerteza ambiental é um misto de complexidade e dinamismo. As questões se referem a melhorias na gestão do meio ambiente e suas conexões e às mudanças contínuas que ocorrem no ambiente externo. Quanto maior incerteza ambiental existe, mais difícil é para o administrador trabalhar, por isso ele deve criar técnicas e métodos para coletar as informações sobre o ambiente e melhor interpretá-las.

### **Varredura ambiental**

Varredura ambiental é a busca, identificação e seleção das informações mais relevantes do ambiente em estudo.

A primeira ação de um administrador para tentar entender o ambiente externo é fazer uma busca pormenorizada no ambiente que cerca a organização, com o intuito de procurar informações que não estejam disponíveis para a maioria das pessoas e selecioná-las para interpretar o que é importante e o que não é.

Bateman e Snell (2006) listam um grupo de perguntas que podem ajudar os administradores a entender melhor a varredura ambiental.

- Quem são nossos principais concorrentes?
- Existem poucas ou muitas barreiras à entrada no nosso setor de atuação?
- Quais são os substitutos existentes para o produto ou serviço da nossa empresa?
- A empresa é muito dependente de fornecedores poderosos?
- A empresa é muito dependente de consumidores poderosos?

Uma vez respondidas todas as perguntas, o administrador poderá apresentar um diagnóstico bastante completo do ambiente que precisa conhecer e avaliar para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

### **Desenvolvimento de cenários**

Uma ferramenta muito utilizada pelos administradores para tentar prever as possíveis desenvolturas do ambiente externo consiste em criar cenários imaginários com as diversas possibilidades de situações que a empresa, o mercado e os concorrentes possam encarar no futuro.

Para se alcançar um cenário equilibrado, é costume que as empresas criem diversos cenários, enfatizando principalmente dois: o favorável e o desfavorável.

O cenário favorável é identificado quando todas as possibilidades são as mais otimistas possíveis em favor da empresa e todos os futuros acontecimentos parecem ser benéficos. O cenário desfavorável é o conjunto de todas as possibilidades mais pessimistas possíveis, em que todos os fatores parecem se apresentar de maneira desfavorável. A partir dessas duas visões, todos os cenários intermediários podem levar ao equilíbrio.

O valor do desenvolvimento de cenários é que ele ajuda os administradores a desenvolver planos de contingência sobre o que eles poderão fazer ou decidir de acordo com resultados diferentes.

## Previsão

Enquanto as ferramentas anteriores buscavam identificar informações ou avaliar possibilidades de futuro, a previsão é um prognóstico exato do resultado de alguma ação presente, ou seja, as conseqüências futuras de uma ação executada no presente.

A ferramenta previsão se utiliza de fatos passados para identificar uma resposta no futuro. Quanto mais o futuro se identificar com o passado, mais precisa será a previsão. Porém, o futuro não é um baralho de cartas marcadas, o que faz com que as previsões muitas vezes sejam incertas.

Bateman e Snell (2006) apresentam uma pequena lista de conselhos para melhor utilizar as previsões:

- Use previsões múltiplas e, de preferência, decida-se por utilizar uma média dos seus prognósticos.
- Lembre-se de que a precisão diminui quanto mais distante é o futuro que você tenta prever.
- As previsões não são melhores do que os dados usados para construí-las.
- Use previsões simples (em vez de complicadas) tanto quanto for possível.
- Eventos importantes costumam surgir de surpresa e representam um afastamento das previsões, portanto esteja preparado para o inesperado.

## **Benchmarking**

Eventualmente algum concorrente executa técnicas ou desenvolve novas tecnologias de forma a obter resultados superiores em relação ao mercado em que a empresa está inserida. Uma ferramenta comumente utilizada nas empresas é tentar obter informações sobre as novas técnicas ou tecnologias para estudar minuciosamente as informações adquiridas e comparar as vantagens e desvantagens delas em relação às que são utilizadas pela empresa. O processo de comparar práticas e tecnologias de uma organização com a de outras empresas chama-se *benchmarking*.

## **Interagindo com o ambiente**

A empresa interage cem por cento de seu tempo com o ambiente. A forma como esse relacionamento ocorre depende exclusivamente dos planejamentos e estratégias formulados pelos administradores da empresa.

Freqüentemente, a maioria das empresas adota uma destas três categorias: (1) adaptar-se ao ambiente, (2) influenciar o ambiente ou (3) mudar o ambiente.

Adaptar-se ao ambiente – A incerteza ambiental provoca nas empresas um processo de adaptação natural. Se, por acaso, a empresa não se adapta, ela está fora da concorrência e do mercado. É muito comum que, em empresas grandes, ocorra a descentralização, caso trabalhem com produtos muito diferenciados e detenham carteiras de clientes extensas e com exigências muito particulares. O mesmo acontece se as empresas ou os clientes se encontram espalhados em diversas partes do globo. Torna-se quase impossível controlar tantos fatores aleatórios para um presidente ou um pequeno grupo de diretores. Assim, a descentralização, também conhecida como *empowerment*, que é o processo de compartilhar responsabilidade com os empregados, aumentando assim a autoconfiança deles em relação à capacidade de desempenhar seus cargos e à relevância de sua contribuição para a organização, faz com que a empresa tenha uma capacidade adaptativa melhorada.

No início do século XX, Max Weber, sociólogo, advogado e historiador social alemão, mostrou que, por meio da abordagem da burocracia, a administração poderia ser mais eficiente, porém os tempos mudaram (SOUZA, 2000). O dinamismo do mercado não permite mais

que os entraves burocráticos diminuam a eficiência da empresa em se adaptar ao ambiente. O sistema burocrático dentro da organização costuma criar um ambiente interno bastante formal e muito estável, o que é bom para os negócios. Porém, deve existir um limite entre o excesso de burocracia e a falta de controle para que a organização não se torne lenta e trabalhosa quando a dinâmica do mercado exige maior velocidade.

As grandes siderúrgicas são famosas por não pararem nunca. É sabido que, se um grande forno for desativado, perde sua utilidade, e um novo deve ser construído em seu lugar. O custo de um forno para se fundir o aço é de alguns milhões de dólares. Para que o forno nunca seja desativado, é necessário que haja uma remessa constante pelos fornecedores de carvão e minérios. Se, por alguma eventualidade, o fornecedor não entregar o material ou, por algum desastre natural, alguma linha férrea for danificada, pode demorar, em algumas situações alguns dias, para que a entrega seja finalizada. Dessa forma, as siderúrgicas se previnem de incertezas como essas usando uma técnica chamada reserva (*buffering*), que é a manutenção de recursos excedentes como precaução para enfrentar necessidades imprevisíveis.

Outro método muito utilizado na adaptação é suavizar ou nivelar as flutuações normais nas fronteiras do ambiente. Um bom exemplo de como se suaviza uma situação de flutuação são as promoções de mudança de estação, em que as lojas no fim do inverno reduzem drasticamente o preço de seus produtos para reduzir seus estoques.

Influenciar o ambiente – De acordo com Bateman e Snell (2006), existem duas formas de uma empresa influenciar seu ambiente:

1. estratégias independentes.
2. estratégias cooperativas.

As duas formas de influenciar o ambiente, segundo Bateman e Snell, são mostradas em dois quadros, a seguir, que resumem a definição da estratégia considerada e apresentam um exemplo para explicar como cada uma delas funciona.

Quadro 2.2: Ações independentes para influenciar o ambiente externo

Estratégia	Definição	Exemplos
Agressão competitiva	Explorar uma competência distintiva ou melhorar a eficiência interna para obter vantagem competitiva.	Formação de preços agressiva, propaganda comparativa (por exemplo, Casas Bahia e Ponto Frio).
Pacificação competitiva	Ação independente para melhorar o relacionamento com os concorrentes.	Ajudar concorrentes a encontrar matérias-primas.
Relações públicas	Estabelecer e manter imagens favoráveis nas mentes daqueles que compõem o ambiente.	Patrocinar eventos esportivos.
Ação voluntária	Compromisso voluntário com diversos grupos de interesse, causas e problemas sociais.	Casas do Ronald McDonald.
Ação legal	A empresa trava uma batalha jurídica privada com a concorrência sobre antitruste, propaganda enganosa ou outros motivos.	O processo da Ambev contra outras cervejarias por copiar suas estratégias. O processo da Coca-Cola contra a Antarctica por denegrir o produto da concorrente.
Ação política	Esforços para influenciar deputados eleitos para criar um ambiente de negócios mais favorável ou limitar a concorrência.	Grupos de interesse criando propaganda sobre problemas enfrentados; <i>lobby</i> nos níveis estadual e nacional.

Fonte: Adaptado de BATEMAN e SNELL (2006, p. 63).

Quadro 2.3: Ações cooperativas para influenciar o ambiente externo

Estratégia	Definição	Exemplos
Contratação	Negociação de um acordo entre a organização e outro grupo para trocar bens, serviços, informações, patentes e assim por diante.	Sistema de marketing contratual.
Cooptação	Absorção de novos elementos para dentro da estrutura de liderança da organização para impedir ameaças à sua estabilidade ou à sua existência.	Representantes de consumidores e de trabalhadores, bem como banqueiros no conselho diretor de empresas.
Coalizão	Dois ou mais grupos unem-se e agem conjuntamente no que diz respeito a algum conjunto de questões durante algum tempo.	Associações setoriais; iniciativas políticas da Mesa-Redonda de Negócios e da Câmara de Comércio dos Estados Unidos.

Fonte: Adaptado de BATEMAN e SNELL (2006, p. 63).



Mudar o ambiente – Para se manter viva na competição, a empresa deve ter boa capacidade de adaptação; no entanto, em certos casos, isso não é suficiente, e a outra maneira mais forte de interferir no ambiente externo a uma organização é tentar mudá-lo.

A organização, sempre que puder, deve criar manobras estratégicas para mudar o seu ambiente, se não ferir a legislação existente. Entre as estratégias possíveis para se promover a mudança do ambiente, destacam-se: o desinvestimento, que consiste em vender um ou mais dos próprios negócios, como fez a extinta Varig, ao vender parte de seus negócios; a diversificação, que consiste em investir em um novo tipo de negócio total ou parcialmente diferente dos que a organização já trabalha; a seleção de domínio, que consiste em inserir-se em um mercado em franco crescimento de forma decisiva, como fez a Assolan, na introdução de esponjas de aço para limpeza; a fusão e aquisição, que consiste em combinar duas ou mais empresas em uma única empresa. Neste último caso, empresas que optam por essa ação são conhecidas como prospectoras e costumam ter uma chance maior que outras que utilizam outras manobras estratégicas.

## Atividade 4

Encontre pelo menos um exemplo de empresa brasileira que se enquadre em cada um dos modelos de influência e ação sobre o meio ambiente externo às organizações:

Modelo	Exemplo de empresas brasileiras
<i>Benchmarking</i>	
Agressão competitiva	
Pacificação competitiva	
Relações públicas	
Ação voluntária	
Ação legal	
Ação política	
Coalizão	
Cooptação	
Contratação	

### Resposta Comentada

*Embora haja uma quantidade muito grande de exemplos, você pode ter usado empresas da sua região. A seguir, são listadas algumas de projeção nacional que podem mostrar como as empresas fazem a adaptação e a influência em relação ao meio em que estão inseridas:*

Modelo	Exemplo de empresas brasileiras
Benchmarking	Todas as organizações bancárias
Agressão competitiva	Casa & Vídeo; Casas Ricardo; Lojas Americanas
Pacificação competitiva	Itaú como fornecedor de sistemas de automatização
Relações públicas	Banco do Brasil; Correios; Caixa Econômica Federal
Ação voluntária	Organizações Globo; Bradesco
Ação legal	Coca-Cola e Ambev
Ação política	Oi e Brasil Telecom
Coalizão	Varig e TAM fizeram parceria em seus vôos
Cooptação	Oi e Brasil Telecom
Contratação	McDonald; Natura; empresas em sistema de franquia

## CONCLUSÃO

Uma das frases mais interessantes de Peter Drucker (1999) é: “A essência de um negócio está fora dele.” As organizações não existem isoladas de seu meio ambiente. Elas se configuram em sistemas abertos que são afetados e influenciam significativamente o ambiente onde se instalam. Elas recebem recursos de todos os tipos, como matérias-primas, financeiros, humanos, informações, e transformam esses recursos em bens e serviços que são enviados de volta ao ambiente externo.

O macroambiente das organizações envolve forças políticas, legais, econômicas, tecnológicas e sociais que influenciam as decisões estratégicas. O ambiente competitivo é mais próximo das organizações e pode ser bastante influenciado e até manipulado, porém as forças ambientais, como economia e tendências sociais, são bem menos controláveis.

Nesta aula você aprendeu o que são e como agem essas diversas forças e como as empresas precisam se comportar para controlar o melhor que puderem as consequências delas. O mundo inteiro tem vivido transformações nas forças competitivas, e a tendência mais moderna é

a cooperação entre nações e países de modo a que todos possam ser beneficiados. Grupos de acordo comercial e até financeiro, como a União Européia, têm se formado e devem promover ou conduzir as ações das empresas no novo milênio.

Uma vez que os blocos econômicos são cada vez mais dinâmicos, as empresas precisam aprender a entender e se adaptar às constantes mudanças ambientais e devem procurar influenciar, sempre que possível, as escolhas sociais e econômicas para se manterem competitivas e saudáveis no mercado.

## Atividade Final

### Uma breve análise do caos aéreo no Brasil no início do século XXI



Um dos maiores problemas empresariais enfrentados pelas organizações no Brasil, no início do século XXI, foi o chamado “caos aéreo”. Dois grandes acidentes, com centenas de vítimas fatais nas duas maiores empresas brasileiras de aviação nesta época, minaram a confiança das pessoas.

Durante as últimas décadas do século XX, o Brasil viu expandir o setor aéreo e várias companhias grandes tiveram o seu momento. Varig, Vasp, Transbrasil e outras são exemplos de empresas bem-sucedidas no final do século passado.

No final dos anos 1990 surgiu no mercado brasileiro uma nova empresa apresentando uma nova proposta para o setor, com o uso intensivo de tarifas diferenciadas, baixo custo, e abrindo a concorrência com outros tipos de transporte, como o rodoviário. Ao mesmo tempo, a maior empresa brasileira, a Varig, entrou em declínio, sendo fechada e vendida logo a seguir.

Uma greve de controladores de voo expôs o perigo a que estavam submetidos os passageiros em determinadas áreas remotas do território nacional. O governo reagiu enquadrando os militares e trocando o ministro da Defesa, além de substituir os dirigentes da agência reguladora do setor aéreo.

Depois de muitas reviravoltas e longas esperas em aeroportos lotados, chegamos ao estágio atual, no início de 2008, de relativa calma, com a entrada de novos competidores no mercado e o aparente controle da situação.

Diante do exposto, você diria que o setor aéreo no Brasil é atraente ou não? Por quê? Você identifica as diversas forças do ambiente nas empresas brasileiras do momento? Quais exemplos mostram essas forças? Existe alguma relação ou paralelo que se possa mostrar entre o setor aéreo e o de telecomunicações no país? Explique.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Resposta Comentada

Você pode ter escolhido diferentes maneiras para abordar o tema, entre elas, provavelmente, deve ter lembrado que o setor aéreo no Brasil é muito atraente, dado a extensão territorial do país. Mesmo com o alto custo dos combustíveis, ações como as da Gol, que investiu agressivamente na estratégia de baixo custo e baixo preço, são evidentes. Essas ações foram prontamente imitadas pela concorrência. Corroborando essa idéia, uma nova empresa acaba de se instalar no país, a Jet Blue, que no Brasil será conhecida como Azul, nome escolhido pelo público em votação via internet. A Gol adquiriu parte da extinta Varig e manteve o nome da concorrente nas rotas que ela possuía, operando algumas aeronaves nesse segmento. A TAM tornou-se uma empresa internacional e obteve autorização para voar para o exterior, assim como a Gol, o que mostra que a concorrência se mantém e é saudável para os consumidores. Todos os elementos do ambiente competitivo estão claramente expostos no setor aéreo brasileiro. Finalmente, a relação com as telecomunicações também é evidente, uma vez que, depois da privatização, diversas empresas entraram no mercado para disputar os clientes, fazendo uma concorrência acirrada, muitas vezes agressiva, com uma verdadeira guerra de tarifas entre elas. A tônica do negócio foi a recente aquisição da Brasil Telecom pela Oi, criando um gigante das comunicações no país, gerando inclusive mudanças na legislação do setor, da mesma forma que a Gol adquiriu uma parte da Varig para se expandir.

Todas as empresas estão imersas em um macroambiente em que devem agir e competir para se manterem estáveis e se desenvolver. Os três principais conceitos que nos interessam são o macroambiente, o ambiente competitivo e o ambiente externo à organização.

O macroambiente envolve particularmente a tecnologia e as inovações tecnológicas, a demografia, os valores sociais, as forças políticas e a economia de um dado local, setor ou região.

O ambiente competitivo envolve as cinco forças que agem diretamente sobre a organização, significando ameaças diretas ao negócio que elas desenvolvem, como os seus fornecedores, seus competidores, seus clientes e consumidores, as novas empresas emergentes e os produtos substitutos.

O ambiente externo inclui todos os elementos de fora da planta física da organização, como clientes e fornecedores.

As empresas precisam conhecer o ambiente para se tornarem capazes de reagir às ameaças diretas e devem procurar meios de influenciar as questões externas à sua organização de modo a sofrer menor impacto dos elementos ambientais.

Entre as ações principais que podem ser desenvolvidas para reagir de maneira adequada às ameaças, destacam-se o *benchmarking* e o desenvolvimento de cenários. Da mesma forma, para influenciar o ambiente a empresa pode promover ações de relações públicas, ações voluntárias, ações políticas e legais, além de competitividade agressiva ou pacificadora. As ações cooperativas são as que geram resultado com menor desgaste para todas as partes envolvidas no macroambiente.

### INFORMAÇÕES SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS

Nas próximas aulas, você deverá estudar questões relativas à tomada de decisão e a como preparar um plano estratégico para fazer face ao meio ambiente, influenciando-o de maneira adequada para promover ou manter o sucesso da organização.







## Tomada de decisão administrativa

### Meta da aula

Apresentar o processo decisório como a principal atividade e ação fundamental dos administradores.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:

-  identificar exemplos das características das decisões administrativas em situações profissionais;
-  explicar os estágios da tomada de decisão organizacional;
-  analisar um caso para identificar diferentes características na tomada de decisão;
-  definir características e modelos da tomada de decisão organizacional ou em grupo;

## INTRODUÇÃO

Os administradores são, em sua essência, tomadores de decisão. Os melhores administradores são os que tomam as melhores decisões. Algumas vezes decisões erradas podem mudar o rumo da história ou, simplesmente, ter um efeito menos positivo no resultado final do objetivo buscado.

Constantemente, os administradores se deparam com problemas, e a gravidade deles varia de acordo com a situação, uns podem ser resolvidos rapidamente, enquanto outros podem durar meses ou até anos para serem resolvidos.

É da natureza humana evitar problemas (na maioria das vezes), por não se saberem os resultados, quanto tempo se despende na busca de soluções, a energia necessária ou o grau de dificuldades que se espera. O medo de não ter uma solução satisfatória para o problema pode limitar o envolvimento ou mesmo postergar seu enfrentamento.

## CARACTERÍSTICAS DE DECISÕES ADMINISTRATIVAS

### DECISÕES PROGRAMADAS

São decisões repetidas em situações similares e que, em oportunidades anteriores, foram bem-sucedidas. Os resultados e consequências são conhecidos; regras foram configuradas em função de sua existência; novas políticas e cálculos foram estabelecidos em função delas e se tornaram aceitos e reconhecidos.

### DECISÕES NÃO PROGRAMADAS

São decisões novas, baseadas ou fundamentadas em dados ainda não testados; são inovadoras e complexas; não possuem seqüenciamento regular e conhecido.

### Ausência de estrutura

Problemas tendem a ser únicos, singulares e desestruturados. Mesmo que muitas vezes pareçam se repetir, em algum aspecto serão diferentes, mesmo que esse aspecto seja o tempo. Apesar de as decisões, em alguns casos, serem rotineiras e repetidas, existe a chance de que o fator que diferencia uma situação de outra faça com que a decisão de rotina não seja satisfatória, deixando, assim, o tomador de decisão em dúvida quanto a como proceder.

Uma ilustração para se entender melhor este ponto são as **DECISÕES PROGRAMADAS** e as **DECISÕES NÃO PROGRAMADAS**. A primeira refere-se a decisões que outrora já foram tomadas e tiveram resultados satisfatórios; podem ser resolvidas por meio de regras, políticas ou cálculos numéricos. E a segunda refere-se a decisões que terão que ser completamente novas por não terem resultados anteriores comprovados; por isso, provavelmente, será preciso criatividade e intuição para resolver o problema.

### Incerteza e risco

Quando todas as informações a respeito de um determinado assunto, processo ou ferramenta são conhecidas e são controladas todas as variáveis envolvidas, tem-se uma situação de certeza. Todo



administrador prefere esse tipo de situação para a tomada de uma decisão, mas, como se pode imaginar, não é assim que funciona, porque, na maioria das vezes, as decisões administrativas mais importantes são realizadas com incerteza, e isto é quase uma regra nos negócios.

*Incerteza* é a situação em que o tomador de decisão não tem todas as informações necessárias para tomar uma decisão. Mesmo que ele tenha uma opinião forte a respeito de determinado assunto, ainda assim estará trabalhando na incerteza, se não tiver como calcular com precisão o resultado de suas ações.

*Risco* existe quando a chance de sucesso de se executar uma ação qualquer for menor que cem por cento certa.

Tanto o risco como a incerteza são predominantes em quase todas as decisões administrativas. Os administradores, em geral, estão propensos a serem avessos ao risco e preferem, também, tomar decisões somente dentro da certeza.

Algumas empresas têm seus negócios fundamentados no risco e outras, na incerteza. Como exemplo, temos a extinta empresa Enron que, de acordo com seu ex-presidente, Jeff Skilling, era um grande casamento entre a mentalidade de risco da procura de petróleo e a mentalidade de risco do mercado financeiro (BATEM; SNELL, 2006, p. 72). Existem empresas especializadas em calcular as probabilidades de risco de um determinado negócio, a fim de diminuir a incerteza. Uma delas é a Surface Systems (SSI), conhecida empresa americana que obtém lucro calculando probabilidades para a incerteza de tomadores de decisão.

## Conflito

Sempre que pessoas ou grupos divergem no entendimento de como uma situação deve ser conduzida, dizemos que há um conflito entre elas. Conflitos nos negócios são pressões opostas vindas de diferentes fontes. Existem dois tipos de conflito a considerar: conflito psicológico e conflito entre pessoas ou grupos.

Conflito psicológico acontece quando o tomador de decisão tem que escolher entre duas ou mais opções similares ou igualmente aceitáveis. Também acontece quando o administrador não quer escolher entre nenhuma das opções possíveis e viáveis. Para exemplificar, pense em

um empregador que precisa demitir um trabalhador, mas não quer demitir nenhum de seus funcionários, ou o empregador que precisa admitir um novo funcionário e todos os pretendentes à vaga são excelentes.

O conflito entre pessoas, ou entre grupos, acontece quando cada uma das pessoas, ou grupo, tem idéias diferentes sobre um mesmo assunto. Como exemplo, pense em uma empresa e seus diversos setores: a direção de Marketing acha que deve diversificar a produção com novos produtos; a Produção acha que novas máquinas devem ser adquiridas para melhorar a produção do que já é feito, em lugar de serem adquiridos novos produtos; o departamento Financeiro acha que as saídas de caixa para novas máquinas seriam desperdício e que as máquinas atuais deveriam ser melhor aproveitadas; e o corpo dos acionistas acha que os produtos atuais deveriam ser remodelados e a logística, reorganizada.

## Atividade 1

Apresente exemplos, ou descreva situações hipotéticas, que podem ser encontradas no dia-a-dia das empresas ou organizações, sobre cada uma das características listadas abaixo:



Situação	Exemplo
Ausência de estrutura	
Incerteza	
Risco	
Conflito	

### Resposta Comentada

*Você pode ter imaginado qualquer tipo de situação profissional real ou hipotética. No caso de, ausência de estrutura, a decisão deve ser tomada sem que haja um estudo prévio ou um sistema predeterminado para aquela situação.*

*No caso de incerteza, você deve ter lembrado qualquer situação imaginária ou real em que a decisão a ser tomada não tenha informações necessárias para se ter total controle das conseqüências.*

*No caso de risco, você deve ter citado qualquer situação imaginária ou real em que haja uma probabilidade maior do que zero por cento de que as conseqüências da decisão sejam contrárias ao esperado.*

*No caso de conflito, espera-se que você tenha apresentado qualquer situação imaginária ou real em que um indivíduo ou grupos tenham opiniões opostas sobre o mesmo assunto ou que levem para o lado pessoal uma discordância de opiniões.*

## OS ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO

Como saber se um administrador está decidindo corretamente? Como são tomadas boas decisões? Segundo Garvin e Michael (2001), o processo decisório ideal deve seguir seis fases. Em grandes empresas, e em empresas institucionalizadas, essas fases se destinam a responder às seguintes perguntas: O que se deseja mudar? O que está nos impedindo de atingir o estado desejado? Como seria possível fazer a mudança? Qual a melhor maneira de fazê-la? Estamos seguindo o plano? Quão bem ele funcionou?

De acordo com Bateman e Snell (2006, p. 74), essas fases, de maneira mais formal, podem ser identificadas como:

1. identificar e diagnosticar o problema;
2. elaborar soluções alternativas;
3. avaliar as alternativas;
4. fazer a escolha;
5. implementar a decisão;
6. avaliar a decisão.

Um esquema do processo decisório pode ser assim descrito:

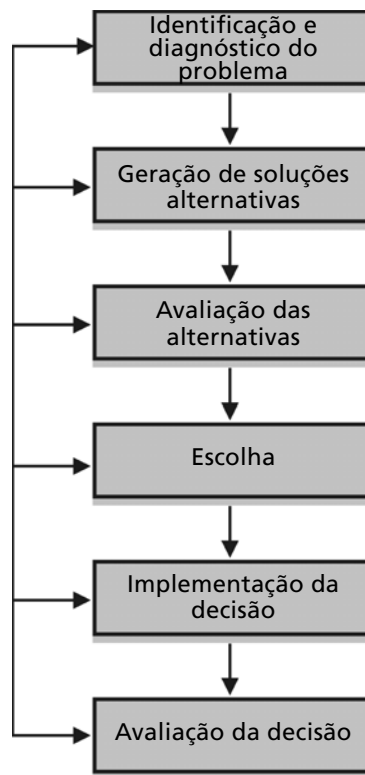


Figura 3.1: Esquema de um processo decisório.

### Identificação e diagnóstico do problema

O primeiro passo para cumprir a fase inicial da tomada de decisão é identificar o problema e diagnosticá-lo. A forma mais típica de se detectar um problema é por comparação. As comparações podem ser feitas de três formas distintas. A primeira é comparar o desempenho atual com o desempenho passado; a segunda é comparar o desempenho anual de outras organizações ou departamentos; e a terceira é comparar o desempenho futuro esperado, conforme determinado em planos e previsões.

Após reconhecer o problema, o tomador de decisão deve querer resolvê-lo recorrendo aos recursos que possui. Então, poderá averiguar profundamente e tentar diagnosticar a verdadeira causa do problema.

Algumas perguntas podem ser feitas para ajudar a diagnosticar o problema:

- Há alguma diferença entre o que está de fato acontecendo e o que deveria estar acontecendo?

- Como se pode explicar o desvio da forma mais específica possível?
- Qual é a causa do desvio?
- Que metas específicas devem ser atendidas?
- Quais dessas metas são absolutamente críticas para o êxito da decisão?

## **Gerando soluções alternativas**

Com o diagnóstico em mãos, os administradores devem criar ações alternativas direcionadas à solução do problema. Elas podem ser soluções prontas ou criadas sob medida. As soluções prontas são ações já executadas pelo administrador ou de que ele teve conhecimento ou das quais participou. As soluções sob medida necessitam de criatividade e soluções novas específicas para o problema recém-diagnosticado.

É importante lembrar que a gama de alternativas disponíveis é muito maior do que os gerentes são capazes de perceber. Para exemplificar, imagine duas empresas concorrentes, você trabalha em uma delas. Seus produtos são equivalentes e têm o mesmo preço; seu concorrente reduz o preço de venda de seu produto, é natural que sua primeira reação seja de reduzir seu preço também. Mas este tipo de competição quase sempre é ruim para os dois lados. Felizmente, existem outras soluções para este tipo de problema, como por exemplo: divulgar ou fazer propaganda enfatizando as características e a qualidade de seus próprios produtos, e enfatizar os riscos do consumidor quanto a produtos de preço baixo.

## **Avaliação de alternativas**

Após gerar as soluções alternativas, deve-se determinar o valor ou a adequação das alternativas geradas, prever as consequências que cada uma das alternativas pode gerar ao serem efetivadas.

Ao considerar as possíveis consequências, o administrador deve prever os efeitos em mensurações financeiras ou em outras formas de desempenho. É importante lembrar que as alternativas devem atender às metas originais. Caso haja mais de uma alternativa que seja viável para a solução do problema, como avaliar qual deve ser implementada? Qual delas é mais aceitável ao tomador de decisão e ao público interessado? Qual delas tem menor custo de implementação? É possível que uma combinação entre elas gere uma melhor e nova solução?

Podem-se retirar três questões principais que ajudam no esclarecimento dessas interrogações:

- Quão completas e atualizadas são as informações sobre as alternativas? Será que é possível obter mais e melhores informações?
- As alternativas suprem os objetivos primários da empresa?
- Que problemas a implementação das alternativas pode gerar?

As conseqüências futuras não podem ser mensuradas com precisão, porém podem-se considerar as conseqüências potenciais em cenários diversos. Essa imprecisão diante de cenários diferentes gera planos de contingência, que são formas diferentes de ação que poderão ser implementadas de acordo com o cenário da ocasião.

Diante do processo de avaliação de possíveis cenários, é importante levar em conta se questões do tipo “e se...?”. Para exemplificar, observe algumas perguntas do tipo “E se...?”, a seguir, que podem ser avaliadas em diversos cenários:

- E se o cenário econômico atual mudar?
- E se o candidato da oposição ganhar a eleição?
- E se houver outro atentado terrorista de grande escala?
- E se os EUA abandonarem a guerra contra o terror?
- E se o Banco Central influenciar o câmbio?
- E se a recessão dos EUA piorar?
- E se o Brasil ganhar a Copa do Mundo?

## **Fazendo a escolha**

Depois de avaliadas todas as alternativas cuidadosamente, é chegado o momento de tomar a decisão. Nessa fase, é importante salientar três conceitos: maximização, satisfação e otimização.

### **Maximização**

É o trabalho de transformar os resultados das avaliações em uma decisão concreta, com o máximo de benefícios ao menor custo e maior retorno esperado.

### **Satisfação**

É tomar a decisão com a primeira alternativa apresentada, que resolva os problemas em questão com o mínimo de aceitação possível.

Quando se encontra uma solução mínima necessária, deve-se compará-la às metas e não com as demais soluções apresentadas. Pode-se dizer que a satisfação é resultado da acomodação ou preguiça, porém muitas vezes é derivada de gerentes que não administram adequadamente seu tempo.

## Otimização

É como uma maximização aprimorada, em que o equilíbrio entre várias metas é alcançado. Imagine um gerente tendo que optar pela compra de uma máquina, sendo que possui três cotações para decidir: a primeira possui o melhor preço, porém custo alto de manutenção; a segunda, baixo custo de manutenção, porém preço elevado; e a terceira possui preço intermediário tanto de compra como de manutenção.

## Implementação da decisão

Depois que uma decisão é tomada, alguém deve ser encarregado de sua implementação. É importante que as pessoas envolvidas na implementação sejam informadas do porquê de a decisão ter sido escolhida e também dos benefícios que essa mudança trará ao negócio. Bateman e Snell (2006, p. 78) listam cinco passos para planejar a implementação e cinco questões muito úteis para identificar, logo após a implementação, potenciais problemas ou oportunidades.

Os cinco passos:

1. determinar como as coisas estarão quando a decisão for totalmente operacional;
2. ordenar cronologicamente, talvez com um diagrama de fluxo, os passos necessários para se chegar a uma decisão totalmente operacional;
3. listar os recursos e as atividades necessárias para implementar cada passo;
4. estimar o tempo necessário para cada passo;
5. atribuir a responsabilidade por cada passo a indivíduos específicos;

Questões:

1. Quais problemas essa ação poderá causar?
2. O que pode ser feito para prevenir os problemas?

3. Quais benefícios ou oportunidades não intencionais poderão surgir?
4. Como se pode ter certeza de que eles acontecerão?
5. Como se pode estar preparado para agir quando as oportunidades aparecerem?

### Avaliação das decisões

Com todas as fases executadas, resta avaliar a eficácia da decisão implementada para saber se os objetivos estão sendo alcançados e se as decisões foram tomadas corretamente. Devem-se determinar critérios, se possível quantificados, para se avaliar. O *feedback* dessa avaliação dirá o que deve ser feito a seguir:

1. Em caso de *feedback* positivo, tudo está correndo bem e deve continuar.
2. Em caso de *feedback* negativo: a) a decisão é boa, mas foi mal implementada, logo requer mais tempo, recursos e esforços; ou b) a decisão é ruim.

Quando a decisão é ruim, deve-se retornar ao ponto inicial e recomeçar.

## Atividade 2

Identifique e descreva, de forma sucinta, os seis estágios da tomada de decisão.



Estágios	Descrição sumária
Identificação e diagnóstico do problema	
Geração de soluções alternativas	
Avaliação das alternativas	
Escolha	
Implementação da decisão	
Avaliação da decisão	



## Resposta Comentada

*Você deve ter listado os estágios e usado suas próprias palavras para descrever cada um deles de forma simples e direta, como por exemplo:*

Estágios	Descrição sumária
Identificação e diagnóstico do problema	<i>Reconhecer o problema. Querer fazer algo a respeito. Averiguar para diagnosticar.</i>
Geração de soluções alternativas	<i>Desenvolver cursos de ação. Soluções prontas. Soluções sob medida.</i>
Avaliação das alternativas	<i>Determinar o valor das alternativas geradas. Planos de contingência.</i>
Escolha	<i>Escolher a solução gerada que tenha maior custo benefício. Maximizar. Otimizar.</i>
Implementação da decisão	<i>Implementar a decisão de forma eficaz, envolvendo as pessoas no trabalho a ser executado.</i>
Avaliação da decisão	<i>Coletar informações sobre os resultados da implementação de decisão e sua eficácia.</i>

## A MELHOR DECISÃO

A única abordagem que permite saber se a melhor decisão foi tomada é esperar. Como não existe uma abordagem que garanta, com precisão, se a melhor decisão foi tomada, a melhor opção para o administrador é a vigilância.

Ser vigilante significa cumprir cuidadosamente todas as fases da tomada de decisão para garantir que a melhor opção dentre as opções encontradas é, ou está muito próxima de ser, a melhor decisão real.

Muitas vezes nos negócios, a tomada de decisão fracassa em sua implementação, ou no resultado final, por falta de uma vigilância constante em cada uma das fases do processo. Lembre-se: a pressa é inimiga da perfeição!

## BARREIRAS NA TOMADA DE DECISÃO EFICAZ

A utilização dos métodos, anteriormente explicitados, para tomada de decisão é uma exceção no meio empresarial. Muitas pesquisas, em

diferentes épocas, mostraram que os administradores que utilizavam a racionalidade alcançavam melhores resultados. Baseado nestas questões, pergunta-se: Se o método é eficaz, por que todos não o seguem? Ignorar alguns passos é muito comum, definir mal o problema gera soluções insuficientes ou as soluções geradas são mal avaliadas. A questão do tempo e outras pressões sobre o administrador são as causas mais prováveis para não se usar um método comprovadamente bom.

### **Vieses psicológicos**

São crenças, efeitos psicológicos e pressões que os tomadores de decisão têm ou sofrem, que distorcem a racionalidade objetiva, como por exemplo: a ilusão de controle, efeitos de estruturação, desconsideração do futuro, pressões de tempo, realidades sociais etc.

- **Ilusão de controle:** é o excesso de confiança por parte do administrador que acredita poder influenciar eventos nos quais não tem qualquer controle. Faz o administrador ignorar riscos e falhas ao avaliar objetivamente as chances do sucesso.
- **Efeitos de estruturação:** é uma distorção da percepção de um problema causado pela maneira como o problema é verbalizado ou apresentado. Exemplo: aceitar uma oportunidade com 75% de chances de ser lucrativa, e recusar uma opção que tenha 25% de chances de se ter prejuízo, apesar de as probabilidades serem iguais.
- **Desconsideração do futuro:** significa valorizar demasiadamente os custos e as ações de curto prazo em detrimento dos custos e benefícios de longo prazo. Exemplo: esperar a correia do motor do carro arrebentar, em vez de trocá-la a cada 45.000km.
- **Pressões de tempo:** atualmente os negócios exigem rapidez nas decisões e na adaptação às mudanças. A necessidade de velocidade obriga os administradores a tomarem decisões mais rapidamente. Tendências como restringir análises, suprimir conflitos e decidir sem consulta aceleram o processo, porém reduzem a qualidade da decisão.
- **Realidades sociais:** decisões importantes criam conflito, na maioria das vezes, entre as partes interessadas. Assim sendo, a maioria das decisões importantes é resultado de interações sociais, políticas e de barganhas.

## TOMADA DE DECISÃO EM GRUPOS

Muitas vezes, em razão da complexidade dos problemas, os administradores optam por trabalhar em grupo em suas empresas. A eficiência dessa atuação variará com sua aptidão em lidar com as vantagens e desvantagens potenciais do trabalho em grupo.

Bateman e Snell (2006, p. 82) listam as principais vantagens e desvantagens potenciais de grupos formados para a tomada de decisão.

Vantagens potenciais	Desvantagens potenciais
1. Há um conjunto maior de informações.	1. Uma pessoa domina.
2. Há um número maior de pontos de vista e abordagens.	2. O líder sacrifica alguma coisa para alcançar satisfação.
3. Existe estimulação intelectual.	3. Há pensamento grupal.
4. As pessoas compreendem a decisão.	4. Há desvio do objetivo.
5. As pessoas se comprometem com a decisão.	

### Vantagens potenciais

De acordo com Bateman e Snell (2006, p. 82), essas vantagens se baseiam na pressuposição de que existem grupos, porque as pessoas têm capacidades, habilidades ou outros elementos com o que contribuir para a sua formação ou atingimento de seus objetivos.

1. Há mais *informação* disponível quando várias pessoas estão tomando uma decisão. Se um membro não tem a perícia adequada, algum outro membro poderá ter.
2. Um maior número de *perspectivas* das questões ou diferentes *abordagens* para se resolver um problema estará disponível. O problema pode ser novo para um membro do grupo, mas familiar para outro. Ou então o grupo pode precisar considerar outros pontos de vista – financeiro, legal, de marketing, de recursos humanos e assim por diante – para chegar a uma solução ótima.
3. Discussões em grupo fornecem oportunidades para *estimulação intelectual*. Podem fazer as pessoas pensarem mais e soltarem mais a criatividade do que seria possível numa tomada de decisão individual.

4. As pessoas que participam de uma discussão em grupo têm mais chance de *entender* por que a decisão foi tomada. Elas terão ouvido os argumentos relevantes que embasaram tanto a alternativa escolhida como as rejeitadas.
5. Tipicamente, as discussões em grupo conduzem a um alto nível de *comprometimento* com a decisão. Contribuir para a solução proposta traduz-se em alta motivação, que assegura o sucesso de sua implementação.

### Desvantagens potenciais

1. Algumas vezes, um membro do grupo *domina* a discussão. Quando isso ocorre – por exemplo, quando um líder forte deixa claro quais são as suas preferências –, o resultado será o mesmo se essa pessoa tomar a decisão sozinha. O domínio individual tem duas implicações. Primeiramente, a pessoa dominante não necessariamente tem as opiniões mais válidas, podendo inclusive ter as piores idéias. Em segundo lugar, se as preferências dessa pessoa conduzirem a uma boa decisão, reunir-se em grupo terá sido uma perda de tempo para todos os outros.
2. É mais provável ocorrer a satisfação quando as pessoas tomam decisões em grupos. A maioria das pessoas não gosta de reuniões e faz o possível para pôr fim a elas. Isso pode incluir a crítica aos membros do grupo que querem continuar buscando alternativas novas e melhores. O resultado é uma decisão satisfatória em vez de uma decisão maximizada ou otimizada.
3. A pressão para evitar desacordos pode conduzir a um fenômeno chamado *pensamento grupal*. Este ocorre quando as pessoas escolhem não discordar ou levantar objeções por que não querem quebrar um espírito positivo. Alguns grupos gostam de pensar em uníssono, não toleram dissidências e lutam para manter a cordialidade. Esses grupos são exageradamente confiantes, complacentes e excessivamente afeitos ao risco. A pressão para concordar com a solução preferida pelo grupo sufoca a criatividade e os demais comportamentos característicos de uma tomada de decisão vigilante.

4. O *deslocamento de metas* ocorre com frequência em grupos.

O objetivo dos membros do grupo deveria ser chegar à melhor solução possível para um dado problema. Mas, quando ocorre o deslocamento de metas, novas metas surgem para substituir as originais. É comum que dois ou mais membros do grupo tenham opiniões diferentes e apresentem seus pontos conflitantes. Tentativas de persuasão racional se transformam em discordâncias acaloradas. A nova meta acaba vencendo a discussão. Salvar a própria pele ou derrubar a idéia de outra pessoa torna-se mais importante do que resolver o problema.

### Atividade 3



Uma determinada empresa precisava renovar sua frota de automóveis e utilitários. Para que todos os executivos e demais componentes da empresa ficassem satisfeitos, o presidente solicitou que todos os colaboradores que usavam normalmente veículos da empresa em serviço apresentassem sugestões sobre os melhores modelos e marcas a serem adquiridos, para tomar a decisão sobre a compra. Ao analisar as sugestões apresentadas, ele verificou que os seis executivos principais discordavam da marca do veículo mais apropriado para o seu uso e que a escolha dificilmente agradaria a todos, qualquer que fosse a decisão tomada. Da mesma maneira, os vendedores também fizeram sugestões bem diversificadas sobre o melhor veículo a ser comprado para uso nas visitas aos clientes. Além disso, nenhum deles levou em consideração que, se a empresa adquirisse veículos de marcas diferentes, provavelmente teria um custo total maior do que se os veículos fossem todos de uma mesma montadora. Francamente decepcionado com a falta de solidariedade de todos os envolvidos, ele resolveu comprar os veículos de uma empresa que não havia sido citada por nenhum dos colaboradores nas sugestões apresentadas.

Ao analisar esse caso, apresente pelo menos uma barreira na tomada de decisão, uma vantagem e uma desvantagem potencial na tomada de decisão em grupo.

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Resposta Comentada

*Ao analisar o caso, você pode ter escolhido várias barreiras, das apresentadas nesta aula, como mostradas no caso citado. Algumas delas podem ser:*

*Ilusão de controle: é o excesso de confiança por parte do administrador que acredita poder influenciar eventos nos quais não tem qualquer controle. No caso foi a decisão de solicitar sugestões aos colaboradores.*

*Efeitos de estruturação: é uma distorção da percepção de um problema causado pela maneira como o problema é verbalizado ou apresentado. No caso, foi a falta de informação sobre a provável escolha de uma única montadora para o fornecimento de todos os veículos necessários à empresa.*

*Você também pode ter escolhido uma das cinco vantagens potenciais da tomada de decisão em grupo que constam da aula como, por exemplo:*

*Há mais informação disponível quando várias pessoas estão tomando uma decisão. Se um membro não tem a perícia adequada, algum outro membro poderá ter. A decisão de solicitar sugestões aos usuários é um exemplo disso. Um maior número de perspectivas das questões ou diferentes abordagens para se resolver um problema estarão disponíveis. Os próprios usuários apresentarem suas opiniões a respeito dos melhores veículos é um exemplo dessa vantagem potencial.*

*Você pode ter escolhido alguma das quatro desvantagens potenciais da tomada de decisão em grupo que constam na aula como, por exemplo:*

*Algumas vezes, um membro do grupo domina a discussão. O pedido de sugestão foi uma forma de evitar essa desvantagem potencial, já que não houve reunião dos envolvidos.*

*É mais provável ocorrer satisfação na tomada de decisão em grupos. No caso apresentado o que ocorreu foi a total insatisfação provável de todos os envolvidos, porque suas sugestões não foram aceitas.*

## ADMINISTRAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

A tomada de decisão em grupo pode ser eficaz quando são observadas algumas características fundamentais em que a eficácia está relacionada à liderança, ao conflito construtivo e à criatividade do grupo.

### Estilos de liderança

A função do líder de um grupo na tomada de decisão é evitar eventuais problemas, estimular os menos participativos e impedir que um dos participantes domine o processo. O líder deve guiar o grupo em busca das vantagens potenciais e alertá-lo para as desvantagens potenciais.

## Conflito construtivo

Caso todos os membros de um grupo entrem em acordo, isso pode ser destrutivo, pois pode levar ao pensamento grupal, inibindo a criatividade e desperdiçando habilidades. Assim sendo, é bom que exista um pouco de conflito construtivo.

Podem-se classificar dois tipos básicos de conflito: o cognitivo e o afetivo. O primeiro refere-se à manifestação de diferentes opiniões, soluções para problemas e como resolver melhor determinado item. É de grande valia para o grupo. O segundo é o conflito direcionado a outras pessoas do grupo, que tende a ser destrutivo, pois leva à raiva, à mágoa e à irracionalidade.

O administrador deve provocar o conflito construtivo, montando equipes com membros que tenham características próprias bem distintas ou encorajando a criação de alternativas múltiplas para solucionar o mesmo problema. Um bom método que pode ser utilizado para garantir essas duas técnicas é incluir um *advogado do diabo*, que consiste em delegar a uma pessoa do grupo ou ao próprio administrador a função de criticar idéias e garantir que todos os pontos de vista sejam explorados ao máximo. Outro método também eficaz, porém mais complexo, é a dialética. A filosofia da dialética, vinda de Platão e Aristóteles, defende a sintetização de pontos de vista conflitantes em uma tese e uma antítese. Combinados com debates estruturados, discutindo os planos e contraplanos, esses métodos melhoram sensivelmente a tomada de uma decisão estratégica.

O administrador responsável não tem exclusividade da responsabilidade de criar o conflito. Todos os membros do grupo podem e devem, quando oportuno, criar o conflito construtivo.

## Encorajamento da criatividade

A criatividade é uma ferramenta essencial à sobrevivência das empresas. Cabe ao administrador encorajar e permitir o pensamento criativo. Alguns autores e conferencistas afirmam que estamos vivendo a próxima grande revolução dos negócios: a revolução criativa. Há várias formas de um indivíduo ou grupo ser criativo:

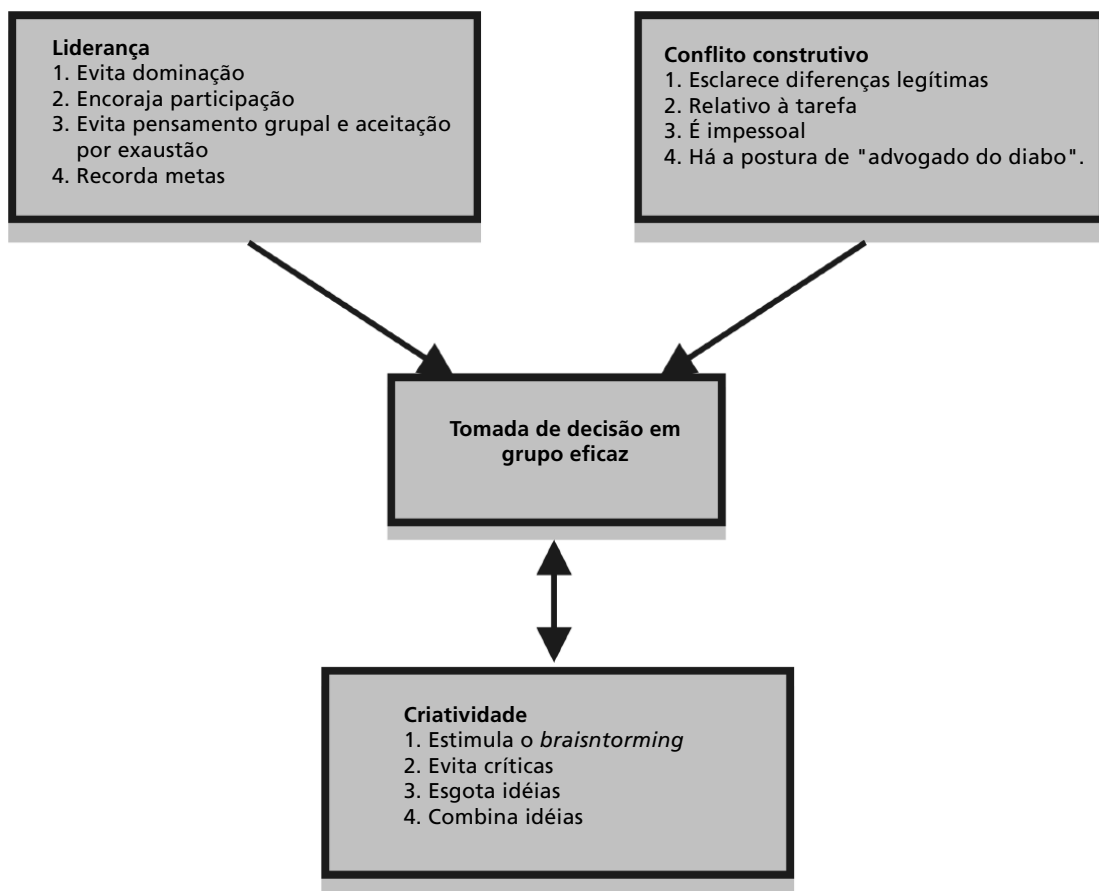
- quando se cria algo novo (criação);
- quando se relacionam coisas já existentes ainda não relacionadas (síntese);

- quando se usa algo já existente de uma nova forma ou de forma melhorada (modificação).

Para que uma pessoa se torne criativa, é necessário que seja estimulada com pequenas oportunidades, sempre receba crédito ao esforço criativo e nunca seja punida pelos fracassos criativos. As pessoas devem ser desafiadas e precisam ter liberdade de inovar.

*Brainstorming* é uma prática comum encontrada hoje nos grupos de tomada de decisão. Essa prática consiste na geração e exposição de idéias pelo grupo de forma simultânea, com o objetivo de aproveitar essas idéias ou modificá-las com o que lhes parecer melhor. O grupo deve ser estimulado a dizer qualquer coisa, exceto fazer críticas a outras idéias.

A figura a seguir, mostra um resumo dessas considerações.



**Figura 3.2:** Elementos da tomada de decisão em grupo que garantem a sua eficácia.  
Fonte: BATEMAN e SNELL (2006, p. 84).



## **TOMADAS DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS**

Dentro das organizações, decisões são tomadas o tempo todo. Para se entenderem melhor essas decisões, é necessário que se atente a vários fatores, entre eles as restrições que aqueles que tomam decisões enfrentam, processos de organização operacionais, negociações e política, tomadas de decisões durante uma crise e estratégias emergentes.

### **Limitações dos tomadores de decisões**

Imagine que um gerente de produção tem uma idéia para melhorar os procedimentos atualmente empregados na empresa. Apesar de a idéia ser muito boa, não pode ser implementada imediatamente. Primeiramente, deve-se “vendê-la” a seu superior. Caso ele aceite a idéia, poderá levá-la ao diretor da área responsável. Em seguida, ela ainda poderá ser revisada por um vice-presidente para ser aprovada pelo presidente. Durante esse longo caminho, essa idéia será testada e verificada, enfrentando várias limitações: financeiras, legais, de mercado, humanas e organizacionais. Além disso, considerações éticas devem ser elaboradas e verificadas com muito cuidado. Qualquer desses limitadores podem impedir que uma nova idéia, mesmo que seja muito boa, transforme-se em uma ação real.

### **Modelos de processos de decisões organizacionais**

Para o vencedor do prêmio Nobel de Economia, Herbert Simon, aqueles que tomam decisão não podem ser verdadeiramente racionais. Essa teoria, conhecida como racionalidade limitada, é justificada em cinco considerações sobre os tomadores de decisão:

1. eles têm informações imperfeitas e incompletas sobre alternativas e conseqüências;
2. os problemas que eles enfrentam são complexos demais;
3. seres humanos são simplesmente incapazes de processar todas as informações às quais eles são expostos;
4. não há tempo suficiente para processar totalmente todas as informações relevantes;
5. profissionais, inclusive gerentes, dentro da mesma empresa têm objetivos conflitantes.

Outros modelos de processos de decisão organizacional e uma síntese de como funcionam encontram-se relacionados no **Quadro 3.1**.

**Quadro 3.1:** Modelos de processos de decisão organizacional

Modelo	Como funciona
Modelo incremental	A tomada de decisão ocorre através de pequenas decisões e medidas que se movimentam gradativamente, de forma cautelosa, a uma solução maior.
Modelo por coalizão	A tomada de decisão surge através das disputas nos processos decisórios, quando grupos que discordam se juntam e tentam influenciar a decisão coletivamente. Cada coalizão representa uma preferência diferente e tenta usar a força em negociação para influenciar a decisão.
Modelo da lata de lixo	A tomada de decisão ocorre quando as pessoas não têm certeza de seus objetivos ou discordam dos objetivos e não sabem o que fazer. Esse modelo implica que algumas decisões são tomadas de forma caótica e quase ao acaso.

## Negociações e política

Na maioria das decisões organizacionais, é necessário ao tomador de decisão negociar, barganhar ou entrar em um acordo. Essas negociações acontecem tanto com agentes externos, quanto com o governo, grupos de consumidores, grupos ambientais e os próprios membros da organização. Ter que negociar significa que as decisões são políticas, isto é, elas galvanizam as preferências de grupos e indivíduos concorrentes.

A política organizacional, quando utilizada para influenciar decisões de maneira que interesses próprios sejam atendidos, é ruim e tende a reduzir a eficácia da tomada de decisão. Deve-se reduzir a decisão política de forma que o conflito cognitivo construtivo não se degenere e vire um conflito afetivo. O processo de tomada de decisão deve ser um exercício colaborativo e não competitivo.

## Tomada de decisão numa crise

Em momentos de crise, as decisões são tomadas sob muita pressão. Bateman e Snell (2006, p. 89-90) consideram cinco ações como elementos de um plano eficaz para a Administração de uma Crise (AC):

1. ações estratégicas sobre como integrar a AC ao planejamento estratégico e às políticas oficiais;

2. ações técnicas e estruturais sobre como criar uma equipe de AC e dedicar um orçamento para AC;
3. ações de avaliação e diagnóstico sobre como executar auditorias de ameaças e obrigações e estabelecer sistemas de rastreamento para sinais de alerta precoce;
4. ações de comunicação sobre como oferecer treinamento para lidar com a imprensa, comunidades locais e agentes da polícia e do governo;
5. ações psicológicas e culturais sobre como mostrar forte comprometimento da alta diretoria com a AC e oferecer treinamento e serviços de apoio psicológico no que diz respeito a impactos humanos e emocionais de crise.

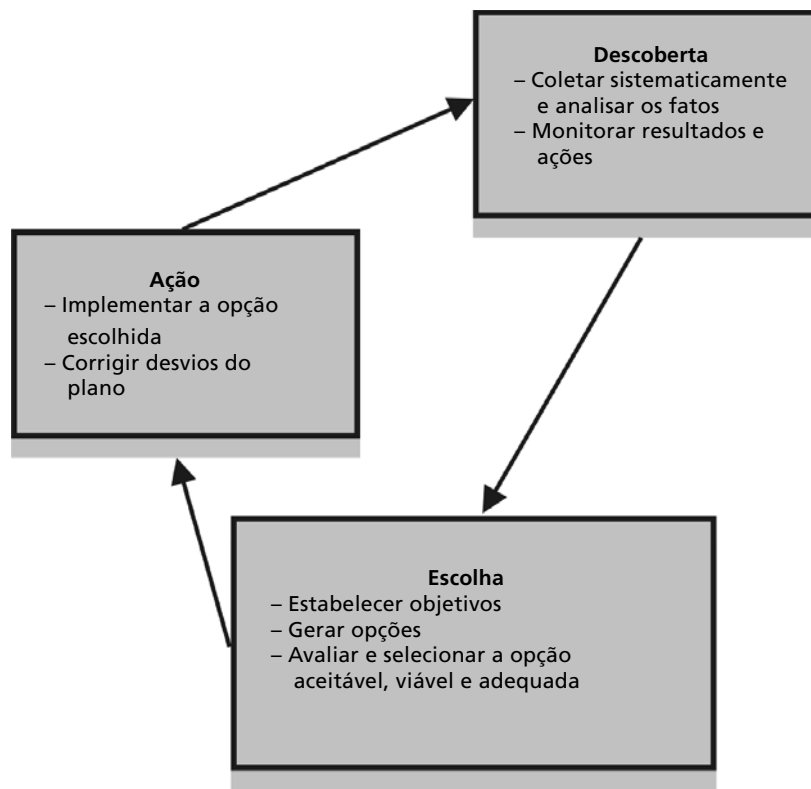
O líder em uma situação de crise não pode ignorar o fato gerador da crise. Ele deve comunicar-se e reforçar os valores da organização, tentar encontrar formas para que as pessoas apoiem umas às outras, lembrar que sua atitude servirá de exemplo, demonstrar suas emoções, mas não medo, e não criar falsas esperanças.

A diretoria de uma empresa preparada para casos de AC tem que ser capaz de responder às seguintes perguntas:

- Que tipos de crise a empresa pode enfrentar?
- A empresa consegue detectar uma crise no momento em que ela começa?
- Como irá administrar uma crise caso ocorra?
- Como a organização pode se beneficiar de uma crise depois que ela passar?

## **Estratégias emergentes**

Toda empresa ou organização precisa decidir a respeito de suas estratégias de negócios. Em aulas posteriores, iremos tratar especificamente de modelos e processos para se traçar esse tipo de decisão. Na figura a seguir, apresentamos esquematicamente a forma como essas decisões surgem e são definidas dentro de uma empresa. Inicialmente as estratégias são descobertas, os responsáveis tomam decisões e fazem escolhas que devem encaminhar para a implementação.



**Figura 3.3:** Processo dinâmico do surgimento de estratégias e tomada de decisão.  
Fonte: Adaptado de BATEMAN e SNELL (2006, p. 91).

O surgimento de novas necessidades a partir das descobertas feitas pelas pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão, muitas vezes de maneira experimental, por tentativa e erro, compõe o processo dinâmico de estabelecimento e implementação de estratégias organizacionais. Cada situação vivenciada serve de base para novas tomadas de decisão, que incluem a geração e a seleção de novos objetivos e de ações.

Uma estratégia emergente é aquela que a organização segue pelo curso normal das suas atividades. A empresa acaba não apenas seguindo o que foi planejado anteriormente, mas se reorganizando a partir do que efetivamente é feito no decorrer do período de aplicação do planejamento original.

## Atividade 4

Defina, de forma clara e sucinta, os seguintes termos administrativos relacionados à tomada de decisão organizacional:



Termo	Definição
Conflito construtivo	
<i>Brainstorming</i>	
Modelo incremental	
Modelo da lata de lixo	
Estratégia emergente	

### Resposta Comentada

Termo	Definição
Conflito construtivo	<i>Administrar conflitos cognitivos e afetivos de forma que estes despertem soluções criativas a partir de pontos de vista diferentes.</i>
<i>Brainstorming</i>	<i>Processo em que os membros de um grupo geram tantas idéias a respeito de um problema quanto puderem; as críticas são evitadas até que todas as idéias tenham sido propostas.</i>
Modelo incremental	<i>Modelo de tomada de decisão organizacional pelo qual grandes soluções são alcançadas através de um série de decisões menores.</i>
Modelo da lata de lixo	<i>Modelo de tomada de decisão organizacional pelo qual se descreve um processo caótico e se tomam decisões aparentemente aleatórias.</i>
Estratégia emergente	<i>A estratégia que se desenvolve partindo de todas as atividades de todas as pessoas da organização.</i>

## EXISTE RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO?

Tudo que você viu nesta aula refere-se à tomada de decisão usando a racionalidade.

Embora as pessoas em geral, e especificamente os administradores, acreditem que suas decisões são racionais, isso nem sempre é verdadeiro. Basta lembrar o cartel da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que provocou a primeira crise de petróleo em 1973. Pela primeira vez na História, os países produtores fecharam um acordo para limitar as quantidades vendidas pelos membros da OPEP. Como não havia declínio da demanda, o preço do petróleo bruto triplicou rapidamente. Em vez do ouro negro, agora era dinheiro que fluía para os produtores na forma de petrodólares, assim chamados devido ao preço exorbitante atingido pelo petróleo. Os donos do petróleo, no entanto, logo se viram diante de uma espécie de dilema: com os preços inflacionados, o menor aumento da produção, mesmo que imperceptível no mercado mundial, seria altamente lucrativo para o produtor. Alguns deles caíram em tentação e aumentaram a exploração. O resultado foi um aumento da oferta, e o preço artificialmente alto voltou ao normal. Caso tivessem se mantido solidários, a longo prazo, todos teriam lucrado. A mútua confiança foi incapaz de competir com o desejo egoísta de lucro.

Desde o início do ano de 2008 estamos vivendo uma situação parecida e alguns analistas sugerem que estamos diante de uma nova crise do petróleo. Mesmo quando não estão em jogo bilhões de petrodólares, como saber se o outro lado merece nossa confiança? Como isso pode influenciar nossa decisão? Os demais parceiros envolvidos na situação podem nos trair na esperança de obter alguma vantagem. E por que devem os outros envolvidos tomar decisão diferente ou confiar em nossa decisão racional? Todos os envolvidos sabem que enfrentamos tentações capazes de levar-nos a traí-los em busca de alguma vantagem.

A decisão racional sugere, entretanto, que se vive da mútua confiança – se não fosse assim, as informações que ela requer jamais poderiam ser postas na mesa. E, se não houver confiança, não pode haver integração. Ficamos restritos à distribuição, por mais dura que ela seja. E é justamente isso que queremos evitar. Precisamos considerar a confiança um bem valiosíssimo, absolutamente indispensável ao nosso sucesso.

Isso não significa fraqueza ou cordialidade excessiva, mas visão de longo prazo. É muito fácil perder a confiança e, uma vez perdida, quase nunca se consegue recuperá-la. Não há por que fazer jogo sujo com um parceiro de negócios – simplesmente não vale a pena perder a reputação para sempre em troca de uma vitória momentânea. Às vezes, entretanto, os tomadores de decisão quebram sua palavra por um ganho unilateral, como veremos na atividade a seguir.

## Atividade Final

### Estudo de caso

Identifique as barreiras na tomada de decisão eficaz, as vantagens potenciais e as desvantagens potenciais na tomada de decisão em grupo no caso a seguir:

Em maio de 2008 aconteceu, inesperadamente para o governo federal, a saída intempestiva da ministra Marina Silva do Ministério do Meio Ambiente.

Alguns dos acontecimentos anteriores ou decorrentes da tomada de decisão por parte da ministra Marina Silva foram os seguintes:

1. A senadora Marina era reconhecida internacionalmente como comprometida com a questão ambiental.
2. Os madeireiros e plantadores de soja, arroz e outras *commodities* desejavam que lhes fosse permitido desmatar, porque essa é a forma mais econômica de preparar a terra para o plantio.
3. O governo federal permite que se queimem até 20% das florestas, todos os anos, por cada produtor, dentro de suas terras, para preparar o terreno para a safra anual.
4. A ministra Marina Silva criou um programa chamado Amazônia Sustentável.
5. O presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, decidiu que a gestão do programa criado pela ministra fosse conduzida pelo ministro Mangabeira Unger, da Secretaria de Ações a Longo Prazo.
6. A ministra do Meio Ambiente se sentiu desautorizada pelo governo e resolveu sair, entregando uma carta de demissão num momento em que sabia que o presidente não se encontrava em Brasília.
7. O presidente, que já estava insatisfeito com as atitudes da sua ministra por causa da demora na concessão de licenças ambientais, havia escolhido o ex-governador do Acre para substituí-la, caso fosse necessário.
8. Carlos Minc, secretário do Meio Ambiente do Rio de Janeiro, amigo de longa data da ministra chefe da Casa Civil, Dilma Roussef, também já fora citado como possível substituto, se fosse necessário trocar a titular do Ministério.





## Resposta Comentada

*Ao analisar o caso, você pode ter escolhido várias barreiras, das apresentadas nesta aula, como mostradas no caso citado. Algumas delas podem ser:*

*Ilusão de controle: É o excesso de confiança por parte do administrador que acredita poder influenciar eventos nos quais não tem qualquer controle. Faz o administrador ignorar riscos e falhas ao avaliar objetivamente as chances do sucesso. Foi o caso do presidente da República, que não contava com a saída da ministra, embora estivesse insatisfeito com sua atuação.*

*Efeitos de estruturação: É uma distorção da percepção de um problema causado pela maneira como o problema é verbalizado ou apresentado. Foi o caso do governador do Rio de Janeiro, que anunciou que uma pessoa do seu grupo político iria substituir a ministra.*

*Você também pode ter escolhido alguma das cinco vantagens potenciais da tomada de decisão em grupo que constam da aula como, por exemplo:*

*Há mais informação disponível quando várias pessoas estão tomando uma decisão. Se um membro não tem a perícia adequada, algum outro membro poderá ter. O presidente da República tomou a decisão de convidar o ex-governador do Acre, Jorge Viana, sem ter conversado com seus assessores. Conversou com o governador do Rio de Janeiro sobre a possibilidade de que Carlos Minc fosse o novo ministro sem ter avaliado que o governador poderia comentar o fato com a imprensa.*

*Um maior número de perspectivas das questões ou diferentes abordagens para se resolver um problema estarão disponíveis. O problema pode ser novo para um membro do grupo, mas familiar para outro. Ou então o grupo pode precisar considerar outros pontos de vista – financeiro, legal, de marketing, de recursos humanos e assim por diante – para chegar a uma solução ótima. É o caso dos madeireiros que não se importam com o aumento das queimadas, desde que suas terras estejam disponíveis para o plantio e haja maiores oportunidades de ampliação do agronegócio.*

*Você pode ter escolhido uma das quatro desvantagens potenciais da tomada de decisão em grupo que constam na aula como, por exemplo:*

*Algumas vezes, um membro do grupo domina a discussão. Quando isso ocorre, por exemplo, quando um líder forte deixa claro quais são suas preferências, o resultado será o mesmo que seria se essa pessoa tomasse a decisão sozinha. É o caso típico do presidente da República, que não gosta de ouvir conselhos contrários às suas opiniões.*

*É mais provável ocorrer satisfação na tomada de decisão em grupos. A maioria das pessoas não gosta de reuniões e faz o possível para pôr fim a elas. É o caso típico de Carlos Minc, que, apesar de conhecido por sua atuação nas questões ambientais, fala sobre suas opiniões de idéias em qualquer situação e, independente da análise do grupo.*

## RESUMO

Os administradores são tomadores de decisão. Os melhores administradores são os que tomam as melhores decisões. Constantemente, se deparam com problemas, e a gravidade deles varia de acordo com a situação. É da natureza humana evitar problemas pelo medo de não ter uma solução satisfatória ou qualquer outro motivo.

Para resolver problemas, os administradores tomam decisões cujas características são a ausência de estrutura, incerteza e risco ou conflito.

Na tomada de decisão, são verificados os seguintes estágios, de maneira geral: identificar e diagnosticar o problema; elaborar soluções alternativas; avaliar as alternativas; fazer a escolha; implementar a decisão; avaliar.

Muitas vezes nos negócios, a tomada de decisão fracassa. As principais causas disso são os vieses psicológicos; a ilusão de controle; os efeitos de estruturação; a desconsideração do futuro; as pressões de tempo; as realidades sociais.

Muitas vezes, os administradores optam por tomar decisões em grupo. As principais vantagens são: ter mais informações; existir diferentes abordagens; haver estímulo intelectual; aceitar e entender as decisões; haver o comprometimento. Entre os principais problemas da tomada de decisão em grupo, destacam-se a possibilidade de domínio da discussão por um líder de destaque; a escolha de uma decisão apenas satisfatória em lugar de outra otimizada; a possibilidade de surgir o pensamento grupal; e a diversificação das metas.

A tomada de decisão em grupo pode ser eficaz quando são observadas algumas características como a liderança eficaz; a existência de conflito construtivo; o encorajamento da criatividade.

Dentro das organizações, decisões são tomadas o tempo todo, em geral por grupos. Os tomadores de decisão nem sempre são racionais. Segundo Herbert Simon, em geral nunca são devido à falta de capacidade do cérebro de lidar com todas as informações necessárias à eficácia.

Dentre os principais modelos de processos de decisão organizacional, destacam-se o modelo incremental, por coalizão, da lata de lixo e a negociação e a barganha.

Ao tomar uma decisão num momento de crise, o administrador sofre diversos tipos de pressão que precisam ser corretamente equacionadas e avaliadas de acordo com as questões envolvidas. Isso envolve a criação de estratégias emergentes, com a descoberta, escolha e implementação das mesmas num processo dinâmico.

### **INFORMAÇÃO SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS**

Nas próximas aulas, iremos abordar os diversos métodos de planejamento estratégico e a definição do que é ter uma visão estratégica.



# O processo de planejamento estratégico

AULA

4

## Meta da aula

Apresentar os passos básicos do planejamento de qualquer atividade administrativa e do planejamento estratégico.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar os passos ou etapas do planejamento formal;
- 2 reconhecer os passos de uma análise SWOT;
- 3 distinguir as três principais estratégias de negócios;
- 4 distinguir elementos importantes dentro do conceito do planejamento estratégico;
- 5 desenvolver e utilizar um modelo de análise SWOT.

## INTRODUÇÃO

Nas aulas anteriores você teve a oportunidade de revisar conhecimentos gerais de Administração, como a evolução da disciplina ao longo do século XX, a importância do estudo do ambiente externo das empresas e alguns fundamentos da tomada de decisão administrativa.

Agora vamos entrar no tema principal da nossa disciplina, que é o planejamento e a gestão estratégicos. Durante esta aula, você irá encontrar alguns conceitos novos que poderão ser repetidos ou enfatizados nas aulas seguintes. O importante é acompanhar o processo de como a gestão foi se desenvolvendo e aprender que o planejamento, uma função administrativa citada desde os primórdios da Administração científica, começou a ser tratado de maneira mais ampla e tomou o nome de planejamento estratégico, e que a ampliação desse conceito levou os gestores à administração estratégica no século XXI.

## FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO

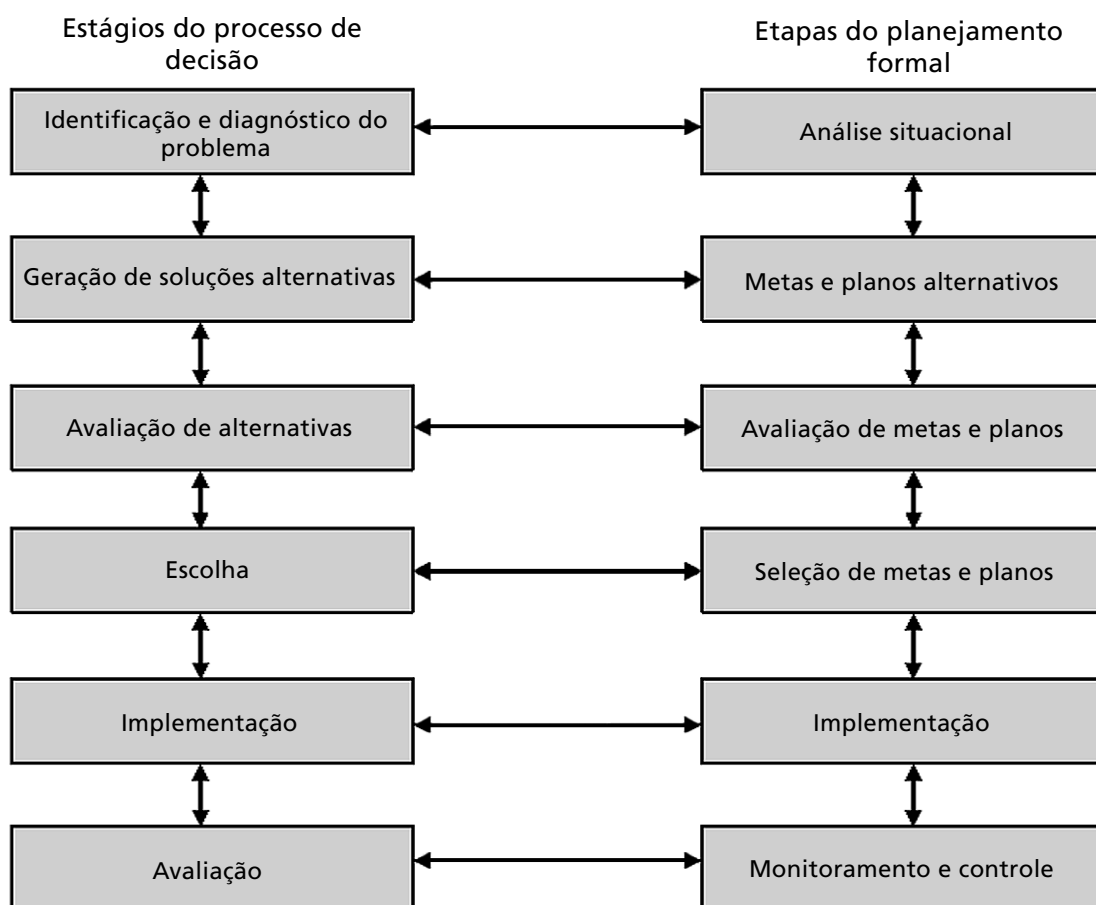
Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre os objetivos e as atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. O planejamento é um esforço intencional realizado por gerentes e que muitas vezes se vale do conhecimento dos próprios funcionários.

O planejamento indica de forma clara o que deve ser executado futuramente por indivíduos e unidades de trabalho, ainda que permita possíveis mudanças neste caminho a ser seguido.

O termo *meta*, em Administração, geralmente se refere a um objetivo intermediário necessário para se chegar a um objetivo maior ou mais amplo. Os administradores devem buscar objetivos amplos e de longo prazo que podem ser atingidos ao se galgar uma série de metas preestabelecidas que levem ao objetivo final.

O processo formal de planejamento pode ser observado na **Figura 4.1** a seguir. Observe que no lado esquerdo estão relacionados os estágios do processo de tomada de decisão, como foi explicado na Aula 3 e, ao lado direito, estão listados os passos do planejamento formal. As setas entre os passos, ou etapas, estão direcionadas para ambos os lados indicando que cada etapa de um planejamento pode servir de indicação

a uma outra atividade anterior ou posterior de decisão e planejamento e vice-versa. Isso acontece porque o planejamento não pode ser uma atividade estática. Deve ser dinâmico, atualizado e reconstruído constantemente, corrigindo distorções e voltando a etapas anteriores para reavaliar situações não completamente definidas a princípio.



**Figura 4.1:** Etapas do planejamento.  
Fonte: BATEMAN; SNELL (2006, p. 117).

Cada um destes passos é igualmente importante ao processo de planejamento. Vamos explicar o processo de planejamento colocando os passos do processo de planejar numa sequência lógica, resumida, para melhor compreensão.

**1º – Análise situacional (ou do contexto)**

Processo que os planejadores utilizam, dentro de limitações de tempo e de recursos, para reunir todas as informações relevantes à questão de planejamento sob consideração.

Dentro de suas limitações de tempo e de recursos, os planejadores devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão de planejamento em foco. O resultado deste passo é a identificação e o diagnóstico de hipóteses, questões e problemas de planejamento.

**2º – Metas e planos alternativos**

Objetivos e metas são os alvos ou fins que o administrador deseja atingir. As metas devem ser específicas, desafiantes, realistas, qualificadas e associadas a um horizonte de tempo, aceitáveis para os que devem atingi-los e consistentes.

Planos são as ações ou meios que os administradores pretendem utilizar para alcançar as metas organizacionais. A avaliação dos méritos das metas e planos alternativos devem ser postergados até que se desenvolva uma gama de alternativas. O mínimo que se espera neste passo é que possa esboçar as alternativas que levem à realização de cada meta.

Existem diversos tipos de planos, e os mais utilizados são: planos de curto prazo (desenhados para alcançar um conjunto de metas que não se repetirão no futuro), planos de longo prazo (concentram-se em atividades contínuas voltadas para alcançar um conjunto de metas duradouras) e planos de contingência (planos do tipo “e se”, incluindo conjuntos de ações a serem tomadas quando os planos iniciais não funcionarem bem ou se o ambiente externo exigir mudanças).

**3º – Avaliação de metas e planos**

Neste momento, os administradores responsáveis por tomar decisões devem fazer uma avaliação das vantagens, das desvantagens e dos efeitos potenciais de cada meta e de cada plano alternativo. Assim sendo, devem priorizar as metas, podendo descartar algumas delas. Simultaneamente devem considerar as implicações dos planos alternativos e seus efeitos sobre as metas.



#### 4º – Seleção de planos e metas

Após avaliar, o administrador escolhe dentre as opções as metas e os planos mais apropriados e viáveis. O bom senso de pessoas experientes sempre desempenha papel importante no processo de identificar as propriedades e comparar ganhos e perdas entre as diferentes metas e planos com o objetivo de facilitar a decisão final deixada para o executivo responsável.

É comum que em um processo de planejamento formal os passos de geração, avaliação e seleção de alternativas conduzam a cenários de planejamento. Pode-se criar um plano contingencial e vinculá-lo a cada cenário diferente.

#### 5º – Implementação

Os melhores planos acabam por se tornar inúteis caso a implementação não seja adequada. Todos os personagens vinculados à organização devem compreender o plano e possuir os recursos necessários para efetivá-lo e, se possível, devem estar motivados a fazê-lo.

Quando administradores e empregados participam dos passos anteriores, a implementação se torna fácil e eficaz. Os participantes estarão mais bem informados, mais comprometidos e motivados quando tiverem participado do desenvolvimento das metas e dos planos.

#### 6º – Monitoração e controle

São essenciais. A ação de planejar é contínua e se repete. É necessário que os administradores monitorem continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com suas metas e planos.

## NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

### Planejamento estratégico

Conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Como têm uma orientação extremamente forte e envolvem as partes principais da organização, cabe aos altos executivos serem responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico.

Os administradores estratégicos costumam estabelecer objetivos estratégicos que constituem os principais alvos ou resultados finais buscados pelo planejamento estratégico. Esses objetivos refletem tanto a eficácia (conseguir resultados adequados) quanto a eficiência (alta taxa de resultados em relação aos insumos) buscados pelo plano, e é típico que incluam medidas de retorno aos acionistas, lucratividade, quantidade e qualidade de resultados, participação no mercado, produtividade e contribuições à sociedade.

### **Planejamento tático e operacional**

O plano tático traduz objetivos e planos estratégicos mais amplos em metas e planos específicos que são relevantes para uma parte específica da organização, em geral uma área funcional, como recursos humanos (RH) ou produção. Planos táticos focalizam as ações que uma unidade deve empreender para realizar sua fatia do plano estratégico.

O planejamento organizacional, por sua vez, procura identificar procedimentos e processos específicos exigidos dos níveis inferiores da organização. Os administradores responsáveis por esta parte operacional, em geral, criam planos bastante curtos que focalizam tarefas rotineiras.

### **Conectando planejamento tático, operacional e estratégico**

As metas e os planos destes três tipos de planejamento devem apoiar uns aos outros, além de serem consistentes e viáveis.

Cada empresa deve perceber a melhor forma de criar esse *link*, unindo os três planejamentos, suavizando as possíveis discordâncias das três áreas e não deixando que nenhuma delas fique sobrecarregada por metas exageradas ou em quantidades excessivas.

Na Aula 5, voltaremos a tratar deste assunto de forma mais abrangente.

# Atividade 1



Algumas publicações, como as revistas *Exame*, *Isto É Dinheiro*, os jornais *Gazeta Mercantil*, *Valor Econômico*, e outros, freqüentemente trazem artigos sobre os planos de várias e diferentes empresas. Procure uma publicação de jornal ou revista para identificar a existência ou não dos passos da tomada de decisão e do planejamento de uma organização qualquer.

Etapas do planejamento	Ações identificadas
Análise situacional	
Metas e planos alternativos	
Avaliação de planos alternativos	
Seleção de metas e planos	
Implementação	
Monitoramento e controle	

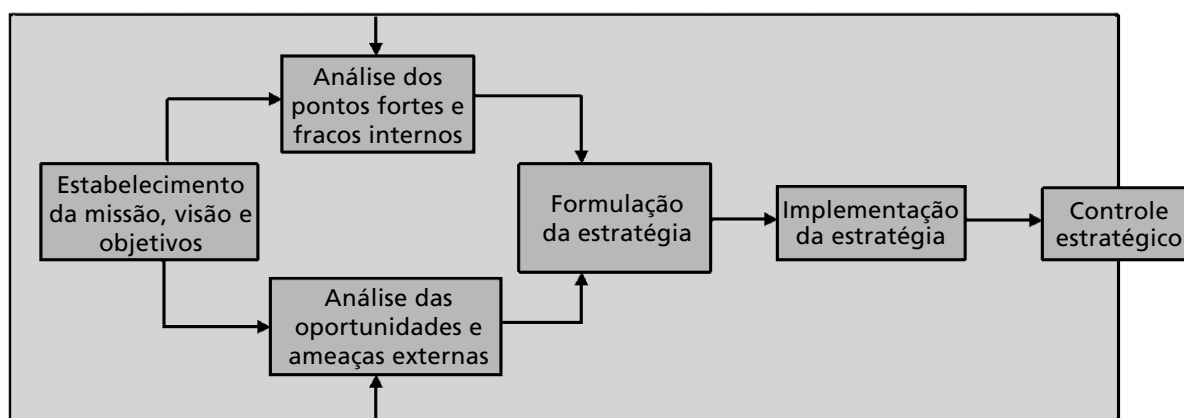
## Resposta Comentada

*Você pode ter encontrado uma variedade muito grande de notícias que mostram que as empresas analisam detalhadamente as condições ambientais e o contexto antes de tomar uma decisão e planejar o que fazer em todas as situações. É mais difícil identificar, pelas notícias publicadas, como os executivos estabelecem metas e planos alternativos, assim como avaliam e selecionam os que preferem sob dadas circunstâncias. Já a implementação é bastante fácil de identificar, porque se uma empresa toma uma decisão e isso se torna uma notícia é porque decidiu implementar uma linha de ação qualquer. Por exemplo, podemos citar um caso que, recentemente, tivemos a oportunidade de ver publicado em diversos jornais e revistas, – a situação de falência da VARIG, maior empresa aérea brasileira, envolvendo inclusive o Governo Federal. Os executivos da GOL analisaram a situação e decidiram comprar uma parte da VARIG. Sem extinguir o nome da empresa (VARIG), fizeram com que os vôos dessa empresa voltassem a operar dentro do país, suspendendo os vôos internacionais. A decisão e o planejamento ainda estão sendo monitorados pela GOL para verificar se sua decisão foi acertada e se significará lucros no futuro.*

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica é um processo que envolve gerentes de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e estratégias gerais de uma empresa. A gestão estratégica surgiu a partir do aumento da flexibilidade do planejamento estratégico que outrora era realizado, tradicionalmente, somente pelos principais executivos e unidades de planejamento especializadas, enfatizando a abordagem vertical, de cima para baixo. Com o tempo, percebeu-se a necessidade de uma interação maior com os estrategistas operacionais, transformando o processo de formulações de estratégias até chegar ao modelo de gestão estratégica. Em outras aulas, iremos abordar com mais profundidade essa questão e utilizaremos essa informação para estudar, no momento, o processo de planejamento estratégico.

Bateman e Snell (2006) descrevem esse processo com seis passos para facilitar a formulação do planejamento estratégico:



**Figura 4.2:** O processo de gestão estratégica.  
Fonte: Adaptado de BATEMAN; SNELL (2006, p. 125).

Passo 1: Estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos.

Missão – Propósito básico e escopo das operações de uma organização.

Visão Estratégica – Direção e intento estratégico de longo prazo de uma empresa.

Deve-se começar determinando a missão e a visão da organização. Lembre-se de que a visão é constituída pelo propósito e pelos valores básicos da organização. A missão, por costume, é escrita em termos dos clientes genéricos a quem ela serve. O escopo da organização vai definir se a missão será ampla ou restrita.

A visão estratégica ultrapassa os limites da visão para promover uma perspectiva ao direcionamento da empresa. A visão ideal deve explicitar o direcionamento a longo prazo da empresa e sua intenção estratégica.

Os objetivos estratégicos só podem ser definidos a partir do momento em que a missão e a visão da organização estão claramente definidas, pois esses objetivos devem ser coerentes com a visão e a missão previamente estabelecidas. Os conceitos e as informações da missão, da visão e dos objetivos estratégicos devem ser comunicados a todos que tenham contato com a organização.

Passo 2: Análises de oportunidades externas e ameaças.

A gestão estratégica bem-sucedida depende de uma avaliação ambiental precisa e completa. A primeira coisa a ser feita é um exame do setor de atuação, seguido de um exame nos públicos empresariais interessados, também conhecidos como *stakeholders*. Nesse grupo, estão compradores, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e de regulamentação, sindicatos e grupos de empregados, a comunidade financeira, donos, acionistas e associações de comércio.

A próxima análise é sobre outras forças do ambiente, como as condições macroeconômicas e os fatores tecnológicos. Nesta análise, existe uma tarefa crítica de prever pendências futuras. Frequentemente a diferença entre uma oportunidade e uma ameaça depende de como uma empresa se posiciona estrategicamente. Daí justificam-se análises precisas e bem elaboradas.

No **Quadro 4.1** temos uma lista de sugestões criadas por Bateman e Snell (2006) como alguns dos principais componentes de uma análise ambiental.

**Quadro 4.1:** Elementos para a análise externa e ambiental

**Análise do setor e do mercado**

Perfil do setor: principais linhas do produto e segmentos de mercado significativos no setor.

Crescimento do setor: taxas de crescimento atualizadas do setor.

Forças do setor: ameaças externas (explicadas na Aula 2).

**Análises dos concorrentes**

Perfil dos concorrentes, principais concorrentes e participação no mercado.

Análise da concorrência: objetivos e estratégias, pontos fortes e fracos da concorrência.

Vantagens da concorrência: produtos e serviços diferenciados da concorrência.

**Análise política e de regulamentação**

Atividades legislativas e de regulamentação.

Atividades políticas que influenciam ou importam à organização.

**Análise social**

Questões sociais atuais e potenciais.

Grupos de interesse social: consumidores, ambientalistas etc.

**Análise de recursos humanos**

Questões trabalhistas: principais necessidades, limitações e oportunidades para o setor.

**Análise macroeconômica**

Fatores econômicos que aumentam a oferta, a demanda, o crescimento, a concorrência e a lucratividade.

**Análise tecnológica**

Fatores tecnológicos, principalmente inovações recentes e potenciais.

Fonte: Adaptado de BATEMAN; SNELL (2006, p. 127).

**Passo 3: Análises de forças e fraquezas internas.**

A análise interna fornece aos administradores um panorama das habilidades e dos recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais. No **Quadro 4.2** apresentamos uma série de componentes listados por Bateman e Snell (2006) como sendo alguns dos principais elementos de uma análise de recursos internos.

**Quadro 4.2:** Elementos para a análise dos recursos internos da organização**Análise financeira**

Examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial e demonstrativos de faturamento, e compara tendências históricas com projeções setoriais.

**Avaliação de recursos humanos**

Examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focaliza as atividades-chave de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas, compensação, promoção, avaliação da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos.

**Auditoria de marketing**

Examina os pontos fortes e fracos das principais atividades de marketing e identifica mercados, segmentos de mercados-chave e posição competitiva.

**Análise de produtos e operação**

Examina os pontos fracos e fortes da fabricação, da produção ou dos serviços da organização.

**Outras análises de recursos internos**

Examina, na medida da necessidade e da adequação, os pontos fracos e fortes de outras atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, administração de sistemas de informação, engenharia e compras.

Fonte: BATEMAN; SNELL (2006, p. 129).

O planejamento estratégico sofre forte influência dos recursos internos. Esses recursos devem ser considerados insumos (entradas) à produção que podem ser acumulados ao longo do tempo para melhorar o desempenho de uma empresa.

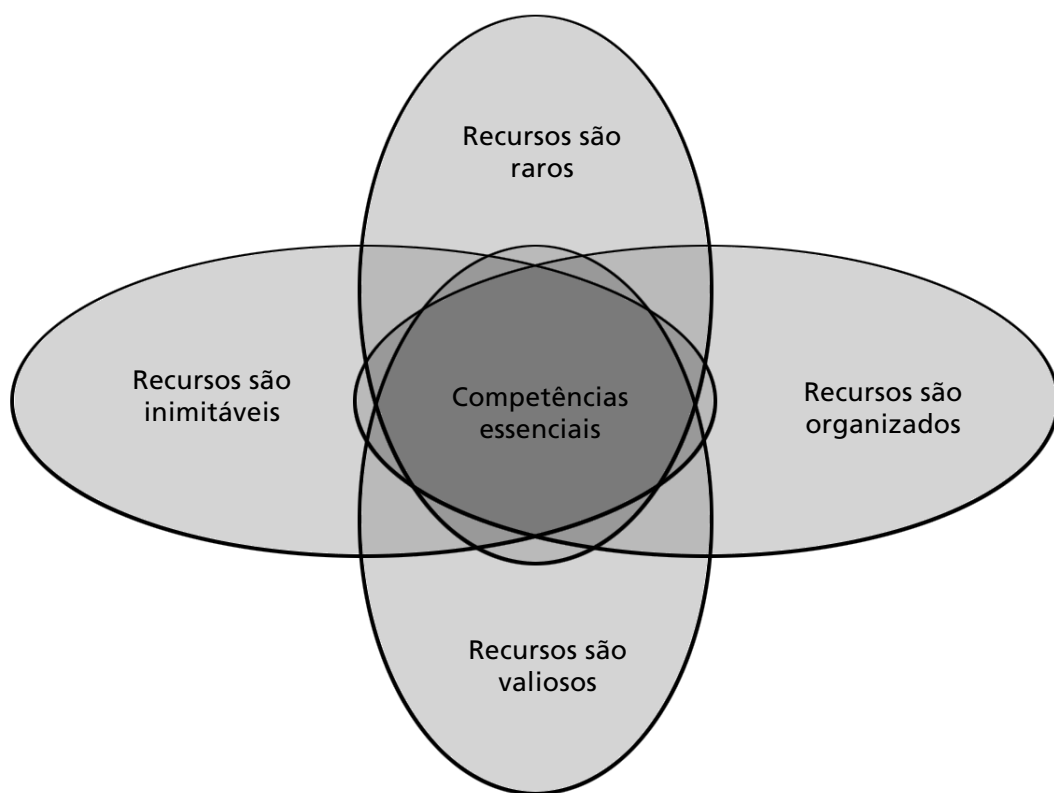
Os recursos podem ser ativos tangíveis, como imóveis, fábricas e matéria-prima; ou ativos intangíveis, como a reputação da empresa, o valor da marca, a cultura, o conhecimento técnico dos empregados, as patentes, o aprendizado acumulado pelos colaboradores e as experiências de todas as pessoas envolvidas na organização.

Os recursos são uma fonte de vantagem competitiva, porém, se e somente se estes recursos cumprirem quatro requisitos:

1. Se o recurso for útil para criar valor para o cliente, isto é, se ele aumentar os benefícios que os clientes derivam de um produto ou serviço relativamente aos custos em que eles incorrem.

2. Se eles forem raros e não estiverem igualmente disponíveis para todos os concorrentes.
3. Se os recursos forem difíceis de ser imitados.
4. Se os recursos forem bem organizados.

Estudando a **Figura 4.3**, você poderá entender melhor o que são recursos essenciais através da observação da junção de vários elementos formadores desse conceito. A interseção de recursos valiosos com os que são organizados, os imitáveis e os mais raros nos levam àqueles que atendem a todas as características previstas, que são as competências essenciais de uma organização.

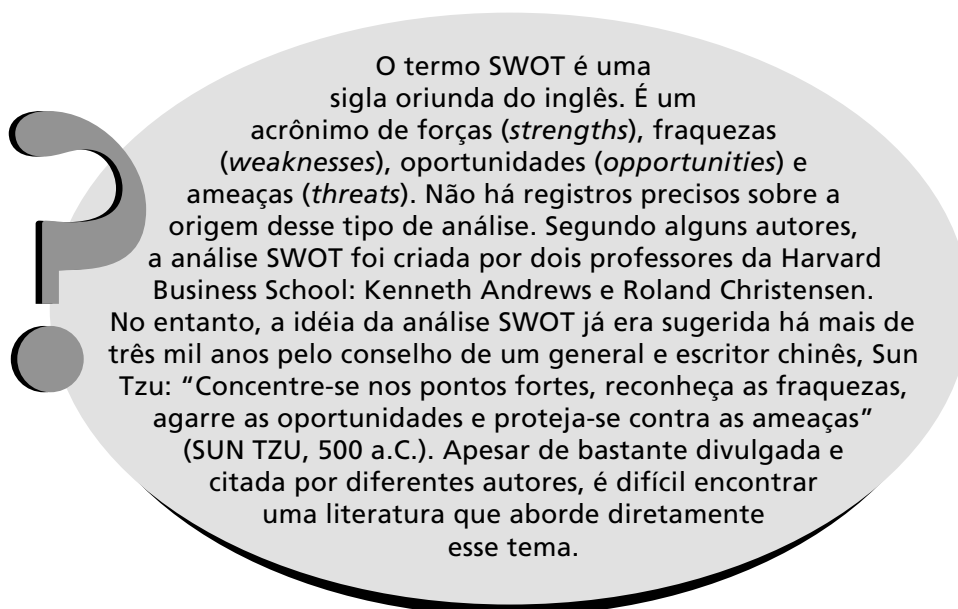


**Figura 4.3:** Recursos e competências essenciais.  
Fonte: BATEMAN; SNELL (2006, p. 130).



Competências essenciais podem ser entendidas como habilidades e/ou conhecimentos similares de uma organização, que lhe conferem uma vantagem sobre os concorrentes. Os recursos considerados em uma análise se apresentam entre suas características os quatro requisitos para serem uma vantagem competitiva, passam a ser conhecidos, ou ter o *status* de competência essencial.

Passo 4: Análise SWOT e formulação de estratégias.

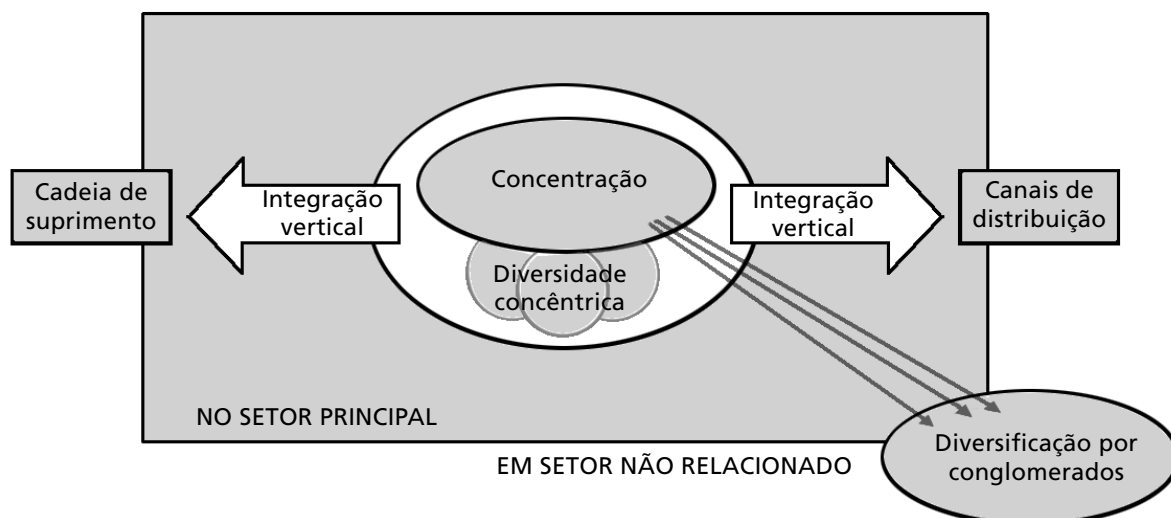


Com as informações obtidas através das análises anteriores, o administrador pode formular estratégias empresariais de negócios e funcionais da organização. Com a ajuda da análise SWOT – uma comparação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças –, os administradores podem resumir os principais fatos e previsões derivados da análise externa e da interna.

Desse resumo, podem-se extrair as questões estratégicas primárias e secundárias que a organização defronta. A formulação de estratégias baseia-se na análise SWOT para utilizar os pontos fortes da organização a fim de capitalizar as oportunidades e aliviar os pontos fracos internos.

Daí surge a estratégia corporativa, que é um padrão de atuação frente ao conjunto de negócios, mercados ou setores em que uma organização compete e a distribuição de recursos entre estas unidades.

Na **Figura 4.4** podemos verificar, graficamente, um grupo de diferentes opções para se formular uma estratégia. Nas próximas aulas, iremos abordar mais detalhadamente cada uma delas.



**Figura 4.4:** Resumo das estratégias corporativas.  
Fonte: BATEMAN; SNELL (2006, p. 131).

A primeira opção estratégica começa pela idéia de *concentração*, que focaliza um único negócio concorrendo em um único setor. Outra é a *integração vertical*, que representa a aquisição ou o desenvolvimento de novos negócios que produzem partes ou componentes do produto da organização. A *diversificação concêntrica* é uma estratégia utilizada para adicionar novos negócios que fabricam produtos relacionados entre si ou que estão envolvidos em mercados e atividades relacionadas. Por fim, a *diversificação por conglomerados* é uma estratégia utilizada para adicionar novos negócios que fabricam produtos não-relacionados ou que estejam envolvidos em mercados e atividades não-relacionados.

## Atividade 2



Quando você for ao pólo em que estiver matriculado, ou em outra oportunidade, procure num *site* de busca, ou na Wikipédia, informações sobre a análise SWOT. Veja se você consegue descobrir os detalhes da organização de um estudo envolvendo a análise das forças e fraquezas internas de uma empresa e as oportunidades e ameaças externas relacionadas ao ambiente onde a empresa esteja instalada. Busque se familiarizar com o conteúdo das informações sobre esse tipo de análise. Comente, com suas palavras, sua opinião sobre o uso dessa ferramenta para analisar determinado negócio e o ambiente para o desenvolvimento das empresas.

---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Você pode ter encontrado muitos dados a respeito da análise SWOT, incluindo mais informações do que as que estão no box anterior, porém o mais importante é que esteja familiarizado com o contexto e forme uma opinião sobre a eficácia do modelo de análise que, apesar de simples, é muito útil e bastante usado pela maioria das empresas na atualidade. Na Wikipédia há gráficos e quadros explicando o seu funcionamento e, na minha opinião, é um recurso excelente para se avaliar um ambiente e uma organização, pois permite a preparação de um plano bem fundamentado por qualquer pessoa que se disponha a estudar as condições citadas.*

## Tendências em estratégia empresarial corporativa

Nos últimos anos, o mundo foi varrido por fusões e aquisições. Essas ações sempre influenciam as estratégias das organizações tanto pela concentração quanto pela diversificação de um portfólio. Não há um consenso sobre o valor de estratégias empresariais diversificadas; há os que defendem e, de igual modo, os que condenam.

Apesar de os méritos da diversificação serem um assunto a ser sempre estudado, a maioria dos pesquisadores concorda que, em geral, as empresas optam por implementar uma estratégia de diversificação mais concêntrica pela qual os negócios, de algum modo relacionados ou similares entre si, têm melhor desempenho.

Quando os altos administradores de uma organização, que têm autoridade para tomada de decisão, decidem as estratégias, cabe aos executivos determinar como as unidades irão competir em cada área de negócio.

Definir as principais ações pelas quais uma organização compete em um setor ou mercado em particular é definir a estratégia de negócios. Pode-se estabelecer três estratégias principais de negócios:

1. *Estratégias de baixo custo*: estratégia que uma organização utiliza para construir vantagens competitivas, sendo eficiente e oferecendo produtos padronizados. Empresas grandes costumam tirar proveito de economias de escala ao utilizar essa estratégia.
2. *Estratégias de diferenciação*: estratégia que uma organização utiliza para construir vantagens competitivas e ser a única em seu setor ou segmento de mercado em uma ou mais dimensões. Essa posição única ou diferenciada costuma ser baseada na alta qualidade do produto, no uso de marketing excelente e na distribuição ou serviço superior.
3. *Estratégias funcionais*: estratégias implementadas por cada área funcional de uma organização para apoiar a estratégia de negócios da organização. As áreas funcionais típicas incluem produção e alterações, pesquisa e desenvolvimento, finanças e distribuição.

## Atividade 3

Procure em propagandas de revistas ou na internet e apresente exemplos de empresas brasileiras que utilizam as estratégias citadas no quadro a seguir.



Estratégia	Exemplo de empresa brasileira
De baixo custo	
De diferenciação	
Funcionais	

## Resposta Comentada

*Você pode ter encontrado diferentes exemplos de empresas. Há algumas mais comuns que podem ser vistas em todas as propagandas e são diversas vezes citadas em jornais e na televisão: a empresa aérea GOL é o mais freqüente exemplo de estratégia de baixo custo. A Bombril, com suas esponjas de aço com “mil e uma utilidades”, é um exemplo muito conhecido de estratégia de diferenciação. A propaganda da NET, a respeito de seus canais de TV paga, com recursos especiais, é outro exemplo recorrente. O Cirque du Soleil é o mais novo exemplo de empresa com estratégia funcional, em que o treinamento e a maneira especial de apresentação estabeleceram um novo modelo de apresentação circense de sucesso mundial para um produto que parecia ter desaparecido do mercado.*

### Passo 5: Implementação da estratégia.

Os administradores responsáveis pela estratégia devem assegurar não somente a formulação de estratégias apropriadas, mas também implementação eficaz e eficiente.

A estratégia deve ser apoiada por decisões referentes à estrutura, à tecnologia, à cultura organizacional e ao estilo de liderança apropriado. Os administradores de todos os níveis devem ser envolvidos para, além de ajudarem em uma formulação mais apropriada, garantirem a melhor execução e os meios para se implementar novas estratégias.

Bateman e Snell (2006) descrevem quatro passos relacionados à implementação estratégica:

- *Passo 1: Definir tarefas estratégicas.* Articular em linguagem simples o que deve ser feito numa empresa específica para criar ou sustentar uma vantagem competitiva. Definir tarefas estratégicas para ajudar os funcionários a entender como eles contribuem para a organização. Isso também pode redefinir relações entre as partes da organização.
- *Passo 2: Avaliar capacidades da organização.* Avaliar a capacidade da organização de implementar tarefas estratégicas. Uma força-tarefa (tipicamente) entrevista funcionários e parentes para identificar questões específicas que ajudem ou prejudiquem uma implementação eficaz. Os resultados são resumidos para os gerentes de alto nível.

- *Passo 3: Desenvolver uma agenda para a implementação.* A gerência decide como ela mudará o seu padrão de administração, como interdependências críticas serão administradas, quais habilidades e indivíduos serão necessários em papéis-chave e quais estruturas, medidas, informações e recompensas poderão finalmente sustentar o comportamento especificado. Uma declaração de filosofia da empresa, comunicada em termos de valores, é o resultado natural desse processo.
- *Passo 4: Plano de implementação.* A equipe dos principais gerentes, a força-tarefa de funcionários e outros desenvolvem o plano de implementação. A equipe dos principais gerentes monitora o progresso. A força-tarefa de funcionários tem a função de fornecer informações sobre como os outros na organização estão respondendo às mudanças.

Uma característica importante desse processo é ir direto ao ponto, porém nem sempre isso acontece de forma suave. Existem obstáculos à implementação da estratégia que podem ser chamados de inimigos silenciosos. Entre eles se destacam:

- O estilo de gerência sênior de cima para baixo ou de não-intervenção.
- Escolha de uma estratégia obscura e de prioridades conflitantes.
- A existência de uma equipe gerencial sênior ineficaz.
- Comunicação vertical deficiente.
- Coordenação deficiente entre funções, empresas ou fronteiras.
- Inadequação dos gerentes inferiores em nível de habilidades e desenvolvimento.

Com bastante atenção dos administradores aos processos de implementação de estratégias, tanto os gerentes quanto os funcionários poderão desempenhar um papel mais efetivo nos planos que irão realizar. Isso poderá facilitar ou melhorar o combate aos inimigos silenciosos que são as barreiras à implementação.

#### Passo 6: Controle estratégico.

Um sistema de controle estratégico deve apoiar os administradores na avaliação do processo da organização com respeito à sua estratégia e, quando existirem discrepâncias, realizar ações corretivas. Deve também encorajar operações eficientes consistentes com capacidade de flexibilidade para mudanças.

Um indicador de desempenho deve ser desenvolvido pela organização, assim como um sistema de informação e mecanismos para monitorar o progresso.

É importante que haja dentro do controle algum tipo de orçamento para estabelecer limites de gastos, mas este orçamento não deve limitar a capacidade de flexibilidade de adaptação do projeto estratégico.

## Atividade 4

Apresente, com suas palavras, o significado dos seguintes termos administrativos com relação ao planejamento estratégico:



Termo	Descrição
Visão estratégica	
<i>Stakeholders</i>	
Competências essenciais	
<i>Benchmarking</i>	
Integração vertical	
Estratégia de negócios	
Sistema de controle estratégico	

## Resposta Comentada

*Ao usar as suas próprias palavras para definir os termos mais comuns utilizados no planejamento estratégico, você deve ter aperfeiçoado o seu conhecimento sobre os elementos envolvidos nesse contexto e se familiarizado melhor com o ambiente de planejamento estratégico.*

<b>Termo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Visão estratégica</b>	<i>Direção e intento estratégico de longo prazo em uma empresa.</i>
<b>Stakeholders</b>	<i>Indivíduos e grupos que afetam ou são afetados pelo cumprimento da missão, objetivos e estratégias de uma certa organização.</i>
<b>Competências essenciais</b>	<i>Habilidades e/ ou conhecimentos singulares de uma organização, que lhe conferem uma vantagem sobre os concorrentes.</i>
<b>Benchmarking</b>	<i>Processo de avaliar quão bem as habilidades de uma empresa estão sendo desempenhadas em comparação a alguma outra empresa ou conjunto de empresas.</i>
<b>Integração vertical</b>	<i>Aquisição ou desenvolvimento de novos negócios que produzem partes ou componentes do produto básico de uma organização.</i>
<b>Estratégia de negócios</b>	<i>Principais ações por meio das quais uma empresa compete em um setor ou mercado em particular.</i>
<b>Sistema de controle estratégico</b>	<i>Sistema projetado para apoiar administradores na avaliação do processo da organização com respeito à sua estratégia e realizar ações corretivas, quando existirem discrepâncias.</i>

### CONCLUSÃO

*O processo de planejamento inicia-se com a análise das condições internas e externas de uma organização. O planejamento pode se diferenciar pelo escopo das ações previstas tanto no tempo como no espaço envolvidos na organização. O planejamento estratégico difere do tático e operacional no que se refere ao tempo de ação, pois se refere, necessariamente, ao longo prazo. Sua eficácia está relacionada a alavancar os pontos fortes da empresa enquanto busca minimizar os pontos fracos da mesma.*

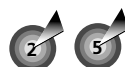
*A estratégia de uma organização pode mantê-la reduzida, quando a opção é pela concentração, ou direcioná-la em determinada direção, como no caso da integração vertical, quando ela compra as empresas fornecedoras ou compradoras de seus produtos. Quando o domínio*



*de um setor industrial é a estratégia escolhida, dizemos que ela busca a diversificação concêntrica se as organizações estão relacionadas, ou por conglomerados, quando as organizações dominadas não estão relacionadas. Muitos planos bem feitos por empresas experientes podem ser malsucedidos por causa da implementação inadequada. As organizações devem se preocupar com a estrutura, a tecnologia, os recursos humanos, as recompensas, os sistemas de informação, a cultura, a liderança e todos os demais fatores que envolvam a gestão e os stakeholders. A gestão participativa é a abordagem mais conhecida e eficiente utilizada pelos executivos para assegurar a adesão dos colaboradores na implementação das estratégias empresariais.*

## Atividade Final

Com base na análise SWOT, formule um planejamento estratégico para o desenvolvimento de sua carreira. Não se esqueça de descrever com detalhes cada uma das suas forças e fraquezas, além de listar as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente onde você desenvolve ou pretende desenvolver suas atividades profissionais. Lembre-se de que a análise SWOT é uma comparação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que ajuda os administradores a formular estratégias.



### ANÁLISE INTERNA

Pontos fortes:

---

---

---

---

---

Pontos fracos:

---

---

---

---

---

## ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades:

---

---

---

---

---

Ameaças:

---

---

---

---

---

Estratégias que combinam pontos fortes com oportunidades:

---

---

---

---

---

Estratégias que combinam pontos fracos com ameaças:

---

---

---

---

---

Estratégias que combinam pontos fortes com ameaças:

---

---

---

---

---

---

Estratégias que combinam pontos fracos com oportunidades:

---



---



---



---

## Resposta Comentada

*Esta atividade é muito pessoal e depende de quais são os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente onde você vive ou pretende desenvolver sua profissão quando se formar. Você deve ter respondido de uma forma muito particular. Porém, gostaria de compartilhar um exemplo de um aluno que respondeu a esta atividade de maneira bastante completa e interessante. Veja a resposta desse aluno e compare com a sua maneira de responder para verificar se atingiu o objetivo proposto.*

### ANÁLISE INTERNA

#### PONTOS FORTES

- Raciocínio lógico
- Habilidade em trabalhar com números (contas)
- Capacidade de aprendizado/assimilação rápida
- Pró-atividade
- Determinação
- Responsabilidade/dedicação
- Cursos na área financeira e administrativa
- Cursos de espanhol e inglês
- Gosto por desafios
- Planejamento/organização
- Observação e análise

#### PONTOS FRACOS

- Dificuldade em trabalhar em grupos grandes
- Dificuldade em me expressar, seja por escrito ou verbalmente
- Raciocínio lógico demais
- Pouca experiência profissional
- Pouca experiência (conhecimentos) nas áreas de interesse
- Pouca prática/uso de línguas estrangeiras (tempo “considerável” de não-uso)
- Timidez
- Ansiedade/nervosismo
- Dificuldade em tomar decisões rápidas (excesso de ponderações)

ANÁLISE EXTERNA (cidade de porte médio no Vale do Paraíba, no interior do Rio de Janeiro)

#### OPORTUNIDADES

- Áreas do mercado que exigem decisões e ações racionais e lógicas.
- Novas informações e conhecimentos que surgem a velocidades muito rápidas.
- Necessidade de funcionários que tomem a iniciativa (que não esperem, somente, por aquilo que têm de fazer), que se dediquem ao seu trabalho, que tenham foco no objetivo proposto.
- Exigência do mercado pelo conhecimento de línguas estrangeiras.
- As áreas financeira e administrativa exigem profissionais organizados e concentrados.

#### AMEAÇAS

- Equipes de trabalho cada vez maiores, com a necessidade, freqüente, de apresentação de trabalhos/projetos para grandes públicos.
- Necessidade, do mercado, de pessoas que tenham facilidade em trabalhar com outras.
- Busca por profissionais cada vez mais experientes em suas áreas de atuação.
- Necessidade de fluência em uma ou mais línguas estrangeiras.
- Exigência de profissionais mais dinâmicos, que tenham facilidade em se adaptar bem e rápido às mais diversas situações.
- Necessidade de tomadas de decisões rápidas.

#### ESTRATÉGIAS QUE COMBINAM PONTOS FORTES COM OPORTUNIDADES

- Busca por atividades e funções nas quais sejam importantes decisões lógicas e racionais e que trabalhem (bastante) com números; que exijam planejamento e organização.
- Busca por cada vez mais novos cursos, sejam eles de formação da área de atuação, sejam de formação em áreas relacionadas, ou, mesmo, para estudo de novas línguas estrangeiras.
- Adquirir bem mais conhecimentos sobre diversos assuntos e áreas.
- Atuar em organizações que valorizem a dedicação dos funcionários, recompensando-os e que permitam que eles tenham liberdade na execução de suas tarefas.
- Desenvolver habilidades de planejar estrategicamente e outras que tenham valor para as organizações.

#### ESTRATÉGIAS QUE COMBINAM PONTOS FORTES COM AMEAÇAS

- Avaliar como mais adequadas as oportunidades nas quais o raciocínio lógico prevaleça sobre o raciocínio emocional, em que saber trabalhar com números seja mais relevante do que trabalhar com pessoas (embora deva ter a consciência da necessidade de possuir habilidades interpessoais).
- Visto que não tenho grandes dificuldades no aprendizado de novas funções, sou uma pessoa dedicada e determinada, procurarei me dedicar ao desenvolvimento de competências que me auxiliem na forma de eu me expressar.
- Buscar outras formas de adquirir experiência para a vida profissional.
- Como já tenho um certo conhecimento de duas línguas estrangeiras e assimilação rápida de novas informações, e dada a exigência do mercado atual, a retomada dos estudos não será problema (só demanda tempo, o qual deverá ser organizado em um ano).

#### ESTRATÉGIAS QUE COMBINAM PONTOS FRACOS COM AMEAÇAS

- Realização de cursos para desenvolvimento de habilidades e técnicas para autoconhecimento pessoal e profissional, de forma que venha a facilitar o trabalho em equipe e ajudar nos momentos de colocação e apresentação de idéias e resultados.
- Abdicar de oportunidades nas quais não existam grandes valorizações ao raciocínio lógico e, ao mesmo tempo, desenvolver o raciocínio emocional.
- Buscar oportunidades de estágio e/ou de trainee que me possibilitem desenvolvimento e crescimento profissional e, dessa forma, adquirir experiência.
- Retomar os cursos de inglês e espanhol para que eu adquira fluência nesses idiomas e, se possível, realizar um intercâmbio para aprofundamento do estudo.
- Aprender a separar ponderações realmente importantes das não tão importantes durante a realização de tarefas para que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida.

#### ESTRATÉGIAS QUE COMBINAM PONTOS FRACOS COM OPORTUNIDADES

- Algumas decisões lógicas e racionais costumam exigir rapidez. Para isso, identificar as que, ainda, não necessitam dessa característica.
- Vencer a timidez e o nervosismo de forma que eu possa ir em busca de novas informações e conhecimentos com mais facilidade e para que não haja receios em tomar certas atitudes e assumir certas responsabilidades.
- De acordo com meu nível atual de conhecimento e uso de línguas estrangeiras, dar importância maior (hoje) à busca de oportunidades que não exijam fluência, até que esse ponto seja mais bem desenvolvido.
- Em virtude da pouca experiência profissional, ressaltar, em entrevistas e processos seletivos, as qualidades que me capacitem às vagas disputadas.

#### CONCLUSÃO

Entre cinco e dez anos, pretendo já estar fluente nas línguas nas quais eu já possuo conhecimentos e já estar estudando uma terceira. Pretendo já estar na conclusão de uma segunda pós-graduação. Quero estar num nível de gerência em que eu esteja trabalhando e tenha contribuído para alavancar a empresa em seu ramo de atuação. Pretendo estar atuando na área financeira com foco para o planejamento e controle da organização. Quero estar sendo reconhecido pelo que eu esteja produzindo e realizando.

## RESUMO

Você aprendeu nesta aula que o planejamento é um processo consciente, portanto, racional, de tomar decisões sobre os objetivos e as atividades que indivíduos ou organizações buscarão no futuro.

O processo formal de planejamento não pode ser uma atividade estática. Deve ser dinâmico e constantemente atualizado.

Os passos do processo de planejamento são:

- 1º Análise de contexto
- 2º Estabelecimento de metas e planos alternativos
- 3º Avaliação de metas e planos
- 4º Seleção de planos e metas
- 5º Implementação
- 6º Monitoração e controle

O planejamento prevê a existência de níveis de atuação dos envolvidos, dividindo-se em planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico envolve pelo menos seis passos, que são:

Passo 1: Estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos.

Passo 2: Análises de oportunidades externas e ameaças.

Passo 3: Análises de forças e fraquezas internas.

Passo 4: Análise SWOT e formulação de estratégias.

Passo 5: Implementação da estratégia.

Passo 6: Controle estratégico.

A análise SWOT envolve uma análise interna, em que se reconhecem os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização, e uma análise externa, do ambiente, para identificar as oportunidades e ameaças existentes ou prováveis no local onde a empresa está instalada.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você irá aprender mais sobre o que é estratégia e como o planejamento de longo prazo, portanto, estratégico, se ampliou e veio a se tornar uma ferramenta modernizada nas organizações, levando à criação de uma gestão que envolve todas as funções administrativas, configurando-se no que ficou conhecido como a Administração Estratégica das Empresas.





# O planejamento e o significado de gestão estratégica

AULA

5

## Meta da aula

Apresentar o significado de planejamento e de gestão estratégicos.

## objetivos

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:

- 1 relacionar os diferentes níveis de planejamento estratégico, tático e operacional;
- 2 identificar uma ferramenta de implementação de planejamento estratégico;
- 3 desenvolver uma definição de visão estratégica;
- 4 definir estratégia de negócios;
- 5 analisar um caso de implantação de estratégias com o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) e análise SWOT.

## INTRODUÇÃO

Inicialmente, vamos aprofundar alguns conceitos já apresentados anteriormente. A seguir, iremos aprender o que é administração estratégica e o conceito geral de estratégia seguindo o mesmo desenvolvimento da teoria abordada pelos autores durante as últimas três décadas.

Na Aula 4, você aprendeu que existem três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional). Eles se relacionam aos três principais níveis de gerência em uma organização. As empresas modernas se organizam, em geral, em três níveis: com gerentes de alto nível ou gerentes estratégicos; gerentes intermediários ou gerentes táticos; e os de linha de frente ou chão-de-fábrica, os gerentes operacionais.

O planejamento é uma importante função administrativa, e os gerentes planejam em todos os níveis de suas atividades. O que difere uns dos outros é o escopo de sua atuação. As atividades referentes a cada nível são específicas da sua área de abrangência e capacidade de influenciar dentro da organização.

## O PLANEJAMENTO E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O planejamento estratégico se refere à tomada de decisão de longo prazo e tem orientação forte, envolvendo as partes principais das organizações. Os altos executivos são os responsáveis pelo desenvolvimento e pela execução do plano estratégico, mesmo quando não são eles mesmos que se encarregam pessoalmente da implementação dos planos.

Os objetivos estratégicos se relacionam aos alvos principais das organizações, tendo em vista a sobrevivência a longo prazo, o valor e o crescimento correspondentes da organização. Os administradores estratégicos devem estabelecer objetivos que atinjam tanto à eficiência (alta taxa de resultados em relação aos insumos) quanto à eficácia (resultados adequados). Os objetivos estratégicos não podem visar parte da organização ou de seus *stakeholders*, porém devem ser capazes de contentar tanto os acionistas, com altas taxas de retorno, quanto os colaboradores, com qualidade de vida nas empresas, atingindo resultados com lucratividade, bem como participação no mercado, aumento da produtividade e contribuição significativa à sociedade.



O termo *stakeholder* tem sido alvo de diferentes manifestações dos teóricos da Administração. Podemos dizer que existem duas correntes claras: uma que vê no termo uma concepção ampla e outra que vê uma concepção mais restrita. Segundo Hanashiro et al. (2008), o termo é utilizado para designar indivíduos ou grupos cujo relacionamento com as organizações implica mutualidade; serve também para definir a relação da empresa com os diversos públicos de interesse que podem afetar ou ser afetados pela realização dos propósitos da organização.

### Planejamento tático e operacional e seus objetivos

Os objetivos e planos estratégicos são a base para a preparação e a implementação dos planos de níveis intermediário e operacional, realizados pelos gerentes táticos e pelos de nível básico de uma organização. O *planejamento tático* desdobra os objetivos e planos estratégicos em metas e planos específicos que sejam importantes para uma determinada parte da empresa. Em geral, os planos táticos envolvem períodos mais curtos de aplicação e se reportam a áreas funcionais específicas das organizações, como marketing, recursos humanos e outras. Os planos táticos focalizam as ações necessárias de uma unidade para cumprir ou realizar a sua parte do plano estratégico. Eles servem de orientação e diretriz para a preparação e a escolha de planos e objetivos operacionais.

Os objetivos e planos operacionais se relacionam aos procedimentos e processos específicos necessários nos níveis básicos das empresas e organizações. Devem ser aplicados em períodos curtos de tempo, focalizando tarefas rotineiras necessárias à execução ou à implementação de planos táticos e estratégicos. Geralmente estão voltados a controles da produção ou a serviços de uma dada função administrativa ou grupo de trabalhadores de uma empresa.

## Relacionando os objetivos e planos nos diversos níveis

Os objetivos e planos operacionais, táticos e estratégicos devem estar plenamente relacionados, ou a empresa não poderá atingir seus objetivos maiores pela inadequação dos objetivos e planos inferiores, que estabelecem os parâmetros e permitem atingir as estratégias escolhidas pelos altos executivos.

Uma das ferramentas mais utilizadas pelas grandes empresas para promover a correta interligação entre os diversos níveis de objetivos e planos dentro de uma organização é o *Balanced Scorecard* (BSC).

Kaplan e Norton (1997) definiram o BSC como um sistema de mensuração do desempenho. O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois permite reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento. O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento da empresa. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

## Atividade 1

Leia a seguinte definição de Balanced Scorecard (BSC) encontrada na Wikipédia:



*Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (Tecnologia da Informação) e os softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*) como soluções de apoio, relacionando-as à gerência de serviços e à garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores de desempenho tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e da busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial:

Perspectiva financeira.

Perspectivas dos clientes.

Perspectivas dos processos internos.

Perspectivas do aprendizado e crescimento da organização.

(Retirado de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard))

Agora, procure relacionar o que você entendeu do BSC com a explicação anterior sugerindo que essa ferramenta é útil e eficiente para conectar os diferentes níveis de planejamento.



Procure na internet, em livros da biblioteca, revistas ou outros materiais de consulta o que é ERP. Faça o mesmo sempre que se deparar com informações, siglas, autores ou conceitos desconhecidos.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O objetivo principal do BSC é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Com isso, a visão da empresa é traduzida e comunicada para seus colaboradores operacionais. Se você recorreu a algum livro, material pessoal, ou mesmo à Wikipédia, para encontrar o significado de ERP (não explicado no tópico, Enterprise Resource Planning ou SIGE – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil), deve ter encontrado a relação perfeita para esta análise, porque o ERP se compõe de sistemas*

*de informações que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão etc.). Da mesma forma, a definição de BSC apresentada no item da Wikipédia, citado anteriormente, mostra que as diferentes funções e sistemas devem estar relacionados, como foi mencionado nos objetivos do BSC no texto.*

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O estudo da administração estratégica teve sua origem nos anos de 1950, quando cursos de política de negócios eram patrocinados pela Fundação Ford e pela Carnegie Corporation. No entanto, o enfoque inicial do curso foi ampliado, passando a envolver a organização como um todo e o seu ambiente, havendo por volta dos anos de 1970 a mudança no nome do curso de política de negócios para administração estratégica (GHEMAWAT, 2000).

A administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto relacionado ao seu ambiente de maneira simples e completa. Ela amplia o horizonte do planejamento estratégico, que é apenas uma das funções administrativas, para levar a visão estratégica para toda a organização de forma integrada e coerente com o seu ambiente.

Ao usar a administração estratégica, os administradores devem avaliar cada estratégia, considerando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades no que tange ao ambiente em que a organização se insere. Quando isso acontece, podemos dizer que a empresa tem um modelo de gestão estratégica.

O processo de implantação da gestão estratégica em uma organização implica, porém, maiores responsabilidades das pessoas, podendo tornar-se um elemento que dificulta sua implantação. As principais dificuldades em relação à implantação estão relacionadas com o processo de definição da missão, políticas, objetivos, estratégias, como também com o fornecimento de capital, padrões, informações de controle e de recursos humanos capacitados.

Além da vantagem financeira e do aumento da lucratividade, o compromisso em alcançar metas e o uso adequado de estratégia são outros benefícios proporcionados pela gestão estratégica, pois colocam a empresa em uma situação de menor risco diante das variáveis ambientais.

O processo de gestão estratégica envolve cinco etapas, além das operações internacionais e de atividades de produção, finanças e marketing. A primeira etapa está relacionada com a análise do ambiente, a segunda com o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a terceira relaciona-se com a formulação de uma estratégia organizacional, a quarta com a implementação da estratégia organizacional e a última etapa é a aplicação do controle estratégico. A aplicação desse processo deve ser efetiva e eficiente, porém de forma lenta, necessitando de apoio, muita paciência e concentração de esforços.

Existem diferentes modos de gestão estratégica que podem contribuir de diversas formas para a empresa. De acordo com Ansoff (1993), para buscar a sobrevivência, a organização precisa que o seu comportamento estratégico possa ser administrado e, para isso, apresenta uma variedade de modos de gestão estratégica que são praticados nas organizações e os seus principais elementos que formam cada modo.

O modo *reativo* dificilmente utiliza medidas estratégicas, e quando utiliza não o faz de forma planejada, sendo aplicado quando as medidas operacionais são incapazes de melhorar o desempenho da organização. A administração reativa acontece, em geral, em ambientes que exigem produtos ou serviços de baixo custo e padronizados.

A expressão *proativa* sugere a existência de uma gestão estratégica em que as idéias de mudança são geradas de baixo para cima, de forma planejada. Essa forma de gestão apresenta bons resultados em situações em que a velocidade de mudanças não supere a velocidade de resposta da empresa e que possibilite para a empresa acompanhar a demanda e a tecnologia em seus mercados.

O modo *planejado* e *sistemático* de administração consiste em decisões que são tomadas com base em análise do ambiente. Apresenta um planejamento estratégico de longo prazo, com base na evolução futura do ambiente. Essa nova visão é desenvolvida e implementada com base no planejamento que deve orientar a evolução futura da empresa. Como isso não é suficiente para orientar a empresa, é necessário ampliar a perspectiva de planejamento estratégico, levando à gestão estratégica.

## A ESTRATÉGIA NO AMBIENTE COMPETITIVO DE NEGÓCIOS

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que se referia principalmente a atividades militares. A adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios só aconteceu depois da Segunda Revolução Industrial. A necessidade do desenvolvimento de um pensamento estratégico foi inicialmente levantada por gerentes de empresas dos Estados Unidos e, a seguir, da Europa.

A Primeira Revolução Industrial pouco contribuiu para o pensamento estratégico, principalmente porque as pequenas empresas da época não possuíam poder de interferência e influência no mercado. Já a Segunda Revolução Industrial provocou a construção de ferrovias-chave nos Estados Unidos, possibilitando a formação de mercados de massa, acesso ao capital e ao crédito, resultando em altos investimentos na indústria, proporcionando produção em escala e ganhos econômicos. Surgindo no final do século XIX, nos Estados Unidos, a grande empresa, verticalmente integrada, realizando investimentos em marketing e em manufatura, intensificou o processo competitivo, decorrente de mudanças no ambiente externo das organizações.

O pensamento estratégico começou a tomar forma nas empresas quando a General Motors, de 1923 a 1946, com base no estudo das forças e fraquezas de sua principal concorrente, Ford Motor Company, estabeleceu uma estratégia bem-sucedida, capaz de superar a concorrente (GHEMAWAT, 2000).

O desenvolvimento da noção de um modelo de pensamento estratégico, até a década de 1970, contou com a contribuição dos militares e, principalmente, com professores de Política de Negócios de Harvard, os quais discutiam o assunto com estudantes de pós-graduação, durante as aulas. Seu objetivo foi começar a focalizar combinações de forças e fraquezas de uma dada empresa, com oportunidades e ameaças do ambiente, a análise da concorrência, do mercado como um todo e assim por diante. Empresas de consultoria também contribuíram com pesquisas sobre as perspectivas do futuro das organizações e para o desenvolvimento na área da estratégia.

Também se pode associar a origem da estratégia de negócios à Biologia, pois no ano de 1934 o professor G. F. Gause, da Universidade de Moscou, revelou, em seus estudos realizados com protozoários, que apenas animais de espécies diferentes conseguiam sobreviver em conjunto;



se fossem da mesma espécie, não conseguiriam. Esse princípio mostra que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto na natureza, quanto nos negócios. Assim, empresas com potenciais idênticos (equivalência em mercadorias que oferecem, mesmas áreas de atuação e mesmos clientes) para sobreviver precisam estabelecer diferenciais, seja no preço de venda, nas funções que realizam, na satisfação do cliente na venda e pós-venda, na sua localização, na entrega dos produtos e serviços, na percepção que o cliente tem do que recebe da empresa e assim por diante. Essas atividades podem ser combinadas de diferentes maneiras para se obterem determinadas vantagens, uma vez que precisam ser realizadas de maneira diferente da de seus concorrentes.

Georgii Frantsevitch Gause (27/12/1910 – 4/5/1986) foi um biólogo russo que propôs o princípio da exclusão competitiva, fundamental para a ciência da Ecologia. Ele dedicou a maior parte de sua vida à pesquisa com antibióticos. Graduiu-se pela Universidade de Moscou em 1931 e obteve o título de doutor em 1940. Em 1932, publicou o que se tornou conhecido como o princípio da exclusão competitiva, baseado em trabalhos experimentais feitos em culturas de fermento e *Paramecium*. Esse princípio afirma que duas espécies com características ecológicas semelhantes não podem coabitar no mesmo ambiente de recurso limitado. Isto significa que, quando duas espécies competem pelas mesmas quantidades de alimento, uma será, pelo menos, ligeiramente mais eficiente do que a outra e produzirá mais prole em consequência. Assim, a outra espécie morrerá ou será expulsa para fora da área. Em 1942, Gause foi indicado deputado do partido comunista e, mais tarde, diretor do Instituto de Pesquisa de Novos Antibióticos.

Outro biólogo que ajudou no entendimento da estratégia nos negócios foi Garret Hardin (1968), cujo artigo publicado na revista *Science* (The tragedy of the commons) influenciou significativamente os administradores no final do século XX por apresentar a idéia de que existem problemas que não admitem soluções técnicas.

A tragédia das terras comunitárias (The tragedy of the commons) é um tipo de armadilha social, ou econômica, que envolve recursos finitos devido ao conflito entre interesses individuais e o bem comum. Indica que o acesso livre e a demanda irrestrita a um recurso finito está fadado a, finalmente, exaurir os recursos devido à exploração intensiva. O termo *commons*, aqui traduzido por “terras comunitárias” deriva-se originalmente de uma comparação observada por William Forster Lloyd com as terras comunitárias de um feudo medieval citado em um livro de 1833 sobre as populações.

A partir da década de 1970, a instabilidade trazida pelos acontecimentos econômicos, principalmente pelas duas crises do petróleo (em 1973 e 1979), acabou alterando o ambiente competitivo das organizações, surgindo novas maneiras de relacionar as estratégias das empresas com a realidade existente no meio ambiente.

Percebe-se que a estratégia sempre esteve associada ao fator competição. O foco foi e continua sendo superar a concorrência. O poder de participação no mercado com um dado produto ou serviço é o que define a estrutura e a possibilidade de lucro de uma empresa. Portanto, a competição é um processo quase que natural entre as organizações que visam lucro, e a estratégia constitui-se em um mecanismo revolucionário para entender esse modelo. A estratégia envolve a organização como um todo e gera uma pressão relacionada com o tempo, na medida em que o processo tecnológico altera de forma muito significativa e rápida os elementos do ambiente externo.

Quando um concorrente faz o lançamento de uma estratégia bem-sucedida, as demais empresas, que estão competindo no mesmo setor, procuram responder com igual capacidade de precisão e alocação de recursos. Nesse processo, a capacidade de a empresa inovar e se antecipar aos concorrentes, possuindo ou criando recursos, é fundamental para a competição, pois a gestão racional dos recursos passa a ser determinante na medida em que os planos da empresa forem sendo executados.

## Atividade 2

Nas Aulas 4 e 5, você deve ter observado várias vezes o uso de diferentes termos, tais como planejamento estratégico, administração estratégica, pensamento estratégico e visão estratégica. Com base nos conceitos aprendidos até este momento, escreva, com suas próprias palavras, o que é ter visão estratégica.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

No item intitulado *Administração Estratégica*, nesta aula, você deve ter observado o seguinte parágrafo:

*"O modo planejado e sistemático de administração consiste em decisões que são tomadas com base em análise do ambiente. Apresenta um planejamento estratégico de longo prazo, com base na evolução futura do ambiente. Essa nova visão é desenvolvida e implementada com base no planejamento que deve orientar a evolução futura da empresa."*

Segundo essa informação, *visão estratégica* é uma forma de tomar decisões e entender a organização com base em um planejamento de longo prazo, alicerçado em boa análise do ambiente. No entanto, ter *visão estratégica* é muito mais do que isso, pois envolve uma concepção de comportamento voltada para longo prazo, viável dentro de um ambiente escolhido, logo socialmente responsável. Como se faz isso é o que iremos estudar durante todo o desenrolar desta disciplina.

## O CONCEITO GERAL DE ESTRATÉGIA

A palavra *estratégia* significa a arte do general, derivando da palavra grega *strategos*, que era o chefe militar nomeado pelo povo. Antes de Napoleão se tornar imperador dos franceses, *estratégia* significava, principalmente, a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

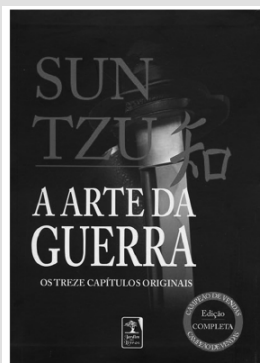
Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, garantir e manter territórios e proteger a cidade contra invasões, entre outras tarefas. Desde os tempos dos gregos, o conceito de *estratégia* tinha, portanto, componentes de planejamento e tomada de decisão. No entanto, mesmo nos tempos mais antigos, o conceito também se relacionava aos negócios.

Em 450 a.C., no tempo de Péricles, a palavra *estratégia* passou a refletir habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) e, em 330 a.C., na época de Alexandre, o Grande, referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. Numa abordagem clássica, encontra-se esse princípio nas estratégias diplomático-militares, com suas lições históricas das grandes batalhas, como por exemplo na Segunda Guerra Mundial. Sun

Tzu, em seu livro sobre as estratégias militares chinesas, escrito no século IV antes da Era Comum, já mencionava como princípio estratégico a necessidade de um bom planejamento.



O livro *A arte da guerra*, de Sun Tzu, tornou-se um *best-seller* no final do século XX e pode ser encontrado na maioria das livrarias brasileiras.



Capas de publicações brasileiras do livro *A arte da guerra*.

Fonte: [http://www.submarino.com.br/books\\_productdetails.asp?Query=ProductPage&ProdTypeld=1&ProdId=192998&ST=SR](http://www.submarino.com.br/books_productdetails.asp?Query=ProductPage&ProdTypeld=1&ProdId=192998&ST=SR)

Alguns conceitos que podem refletir a evolução do significado do pensamento estratégico são cronologicamente listados por Mintzberg, Halstrand, e Lambel (2000). A seguir, listamos alguns desses conceitos.

Em 1962, o professor A. D. Chandler escreveu que estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para alcançar estas metas.

Em 1965, Igor Ansoff estabelece estratégia como regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Em 1971, Andrews descreve estratégia como um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Em 1980, Rumelt define estratégia como um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem, visando a sobrevivência e sucesso.

Em 1981, Steiner e Miner escrevem que estratégia é o estabelecimento das missões da empresa e dos objetivos da organização, à luz de forças externas e internas, com a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implementação adequada a fim de que sejam alcançados os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização.

Em 1982, surge a conceituação de Ohmae, para quem a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender as necessidades dos clientes.

Henderson, em 1989, cita que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa e a define como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. A busca é o processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem se é e do que se tem no momento presente.

Kotler, em 1993, escreve que a estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos; ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados, e ajustada aos objetivos propostos.

Para Certo e Peter, também em 1993, estratégia pode ser definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos, e o enfoque central da estratégia é saber como lidar com a concorrência.

Stoner e Freeman, em 1995, definem estratégia como sendo um programa amplo para determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.

Para Slack e seus colaboradores, em 1997, estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente, e têm a finalidade de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

Finalmente em 2001, chegamos a uma definição mais apropriada e completa para a estratégia do ponto de vista global, envolvendo toda a empresa: a estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o

objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2007).

### Atividade 3

Releia todas as definições anteriores e use as suas próprias palavras para apresentar um conceito completo, porém sintético, de estratégia de negócios, que seja diferente do que foi apresentado por Oliveira.



#### Resposta Comentada

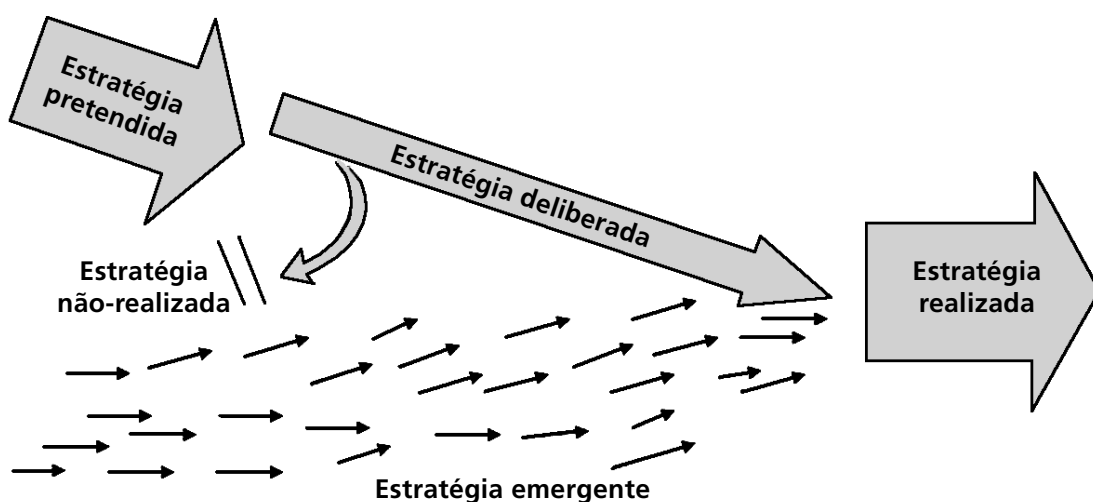
*Você pode ter escolhido qualquer das definições anteriores para mostrar o seu entendimento do que seja estratégia de negócios, embora a última delas, com base na explicação de Oliveira (2007), pareça ser a mais abrangente. Verifique se a sua definição inclui a noção de planejamento de longo prazo, o envolvimento de todas as áreas da organização e a completa análise do ambiente onde a empresa está inserida.*

## O QUE É ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO

O processo de estratégia nas organizações poder ser compreendido como parte de um plano que leva a uma direção, um plano para o futuro, um intenção deliberada de longo prazo. Para Mintzberg (2004), estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores organizacionais, com o fim de produzir planos, roteiros e linhas de ação para a empresa. Ele complementa sua definição inicial explicando que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias *deliberadas*. As não-executadas podem ser chamadas de estratégias *não-realizadas*. E chama-se estratégia *emergente* aquela que se refere a um ação realizada cuja especificidade não foi expressamente pretendida.

Todas as estratégias precisam ser uma mistura de estratégias deliberadas e emergentes a fim de alcançar maior eficácia, particularmente quanto ao aspecto de prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados, conforme mostrado na **Figura 5.1**.

A formulação de estratégia deve considerar diversos fatores. Portanto, não há como excluir os fatores emergentes, principalmente com as características atuais dos meios econômico, político e social que influenciam os processos estratégicos.



**Figura 5.1:** Formas de estratégia.  
Fonte: Mintzberg (2004, p. 35).

## A GESTÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg e Quinn (2001) explicaram que a estratégia pode ser estabelecida a partir de cinco pontos de vista: estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva.

Numa empresa, a estratégia deve estar relacionada à arte de utilizar de forma adequada os seus recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, com o fim de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades, através de um caminho de ação para todas as funções administrativas, de tal forma que posicione a empresa em relação ao seu ambiente da maneira mais positiva possível.

As alterações constantes do ambiente externo das organizações ocorridas, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, têm levado os estudiosos de Administração a reconhecerem a estratégia como um fator fundamental de sucesso das organizações. A esse respeito, Ansoff e Mcdonnell dizem:

Este interesse resultou do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação definido e uma orientação de crescimento e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégias (1993, p. 87).

Esses mesmos autores também explicam que estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas e, portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Provavelmente, o autor mais reconhecido e que melhor explicou os fundamentos da gestão estratégica foi Michael Porter. Sua teoria das vantagens competitivas e seu modelo de gestão estratégica são tão importantes que teremos uma aula especialmente para tratar do modelo estabelecido por ele.

### **Formulação de estratégias**

As estratégias são formuladas levando em consideração os objetivos globais da empresa. Para tanto, devem ser baseadas nos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização, como também nos recursos não disponíveis ou, ainda, na possibilidade de multiplicar os recursos existentes.

Pode-se considerar que, para a formulação da estratégia, são necessários um estudo e uma análise da empresa internamente, como um todo: recursos, vantagens, missão, objetivos, previsões, forma de obtenção dos recursos e também um estudo da sua interação com o ambiente (fatores externos).

A esse respeito, Peter e Certo (1993) apresentam algumas questões críticas que precisam ser analisadas pelos administradores (Quais são os propósitos e os objetivos da organização? Que fatores ambientais críticos



a organização está enfrentando atualmente? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?), pois essas questões fornecem a estrutura geral para estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas.

Entender este processo pressupõe estabelecer os caminhos futuros e os programas de ação que as empresas devem desenvolver com vistas a superar a concorrência, conquistar novos mercados, manter-se competitivas e desenvolver operações que maximizem os resultados da interação entre empresa e ambiente, com o mínimo de custo. Dessa forma, o desenvolvimento de estratégias ocorre nos níveis corporativo, de negócios e funcional, e em dois momentos distintos: o da formulação e o da implementação.

Para Oliveira:

A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado. Sendo que dessa avaliação deve resultar a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento (2007, p. 165).

A estratégia não constitui o único fator determinante do sucesso da empresa. O uso de ferramentas como a informação, a tecnologia e principalmente a competência dos administradores é fundamental para o sucesso da empresa. Mas o uso de uma estratégia adequada, que oriente o que se quer alcançar e como chegar à situação desejada em termos de resultado, produtividade e competitividade, mesmo em pequenas empresas, representa, muitas vezes, a sobrevivência da empresa.

É importante também destacar que o administrador, no momento em que está estabelecendo estratégia para a empresa, considere que tanto a indústria como o produto têm um ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio) e que esse processo deve ser pesquisado, analisado e estudado, para a tomada de decisão e a definição de estratégias.

A formulação de estratégia empresarial é complexa, pois depende de uma série de fatores e condições que se alteram e se modificam constantemente, haja vista principalmente a ocorrência de mudanças rápidas no ambiente externo, o qual está incessantemente influenciando nos rumos da empresa.

Mintzberg aponta as seguintes características da formulação de estratégias:

A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta Administração tomam decisões significativas para o seu futuro; a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades; o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas; os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas; o executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem (2004, p. 185).

Considerando a interação entre estratégias e políticas na empresa, é necessário considerar e avaliar algumas variáveis que possam influenciar no estabelecimento das estratégias e das políticas.

Segundo Oliveira (2007), as principais variáveis que devem ser analisadas são: na política de produto/serviço: marca, desenho do produto, especificações, características e composto do produto; na política de distribuição: maneira como o produto/serviço chega ao consumidor final e como a sua distribuição influencia a compra; na política de preço: se a empresa vai manter preços mais baixos, mais altos ou idênticos aos principais concorrentes, qual a velocidade e a frequência de alteração de preços e qual a participação de cada tipo de cliente no total de faturamento; na política de cliente: os mercados e sua segmentação e os tipos e características dos clientes e consumidores; e, por fim, na política de competitividade, podem-se analisar as vantagens dos produtos/serviços em relação aos dos principais competidores.

### **O caso da Fábrica Carioca de Catalisadores e a aplicação do BSC**

O caso seguinte pode mostrar, na prática, como uma empresa brasileira faz uso da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) para facilitar o processo de administração estratégica em uma unidade industrial do Rio de Janeiro.

A Fábrica Carioca de Catalisadores S.A. é uma empresa do ramo petroquímico, voltada para produção de catalisadores de FCC (*Fluid Catalytic Cracking* ou craqueamento catalítico em leito fluido) para refinarias de petróleo, aditivos e produtos afins. É a única fábrica de catalisadores para refino de petróleo do Brasil. Seu objetivo principal é suprir as unidades de craqueamento catalítico fluidizado (UFCCs) das refinarias de petróleo com catalisadores e aditivos, produtos usados no beneficiamento de derivados de petróleo, especificamente o GLP (gás liquefeito de petróleo) e a gasolina. Localizada no distrito industrial de Itaguaí, município de Itaguaí, no estado do Rio de Janeiro, é uma unidade estratégica da Petrobras, para a aquisição e desenvolvimento de tecnologia nacional, visando ao crescimento da indústria de base no país. Sua composição acionária é 50% da Petrobras e 50% da Albemarle, uma empresa americana, sediada no Texas, Estados Unidos.

A FCC utiliza o BSC para alinhamento e controle de suas decisões estratégicas.

Como citamos no início desta aula, a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas (1-financeira, 2- mercadológica, 3-dos processos internos, 4-além do aprendizado e da inovação), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito.

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. A metodologia do BSC é uma excelente alternativa para responder ao dilema estratégia *versus* ação a ser implementada que se observa nas organizações contemporâneas. Um dos pontos mais desalinhados neste aspecto é o conceito distorcido que muitas empresas têm sobre a atividade de monitorar e controlar.

No BSC, como aplicado na Fábrica Carioca de Catalisadores (FCC), as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e os indicadores internos voltados aos processos, à inovação e ao aprendizado e crescimento. Há equilíbrio entre medidas de resultado, consequência de esforços do passado e medidas que determinam o desempenho futuro.

Essas quatro perspectivas garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, os resultados desejados e a tendência do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

A FCC vem buscando, ao longo de sua história, aprimorar sua gestão através do uso de indicadores de desempenho que auxiliam a tomada de decisão, identificando a necessidade de um sistema mais abrangente de gestão, em que todos trabalham para a execução da estratégia.

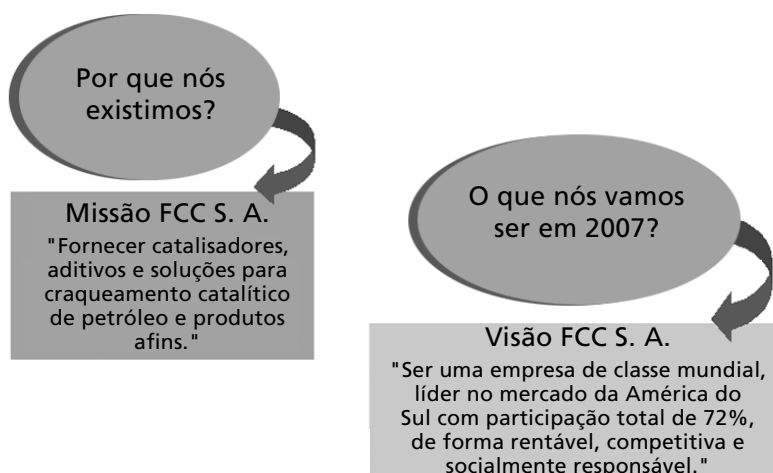
A implementação do *Balanced Scorecard* começou em 2003, para ajudar a organização a colocar sua estratégia em prática, transformando-a num conjunto de ações que devem ser cumpridas por todos os envolvidos no processo. O objetivo é prover suporte ao desenvolvimento da competência de executar e gerenciar adequadamente a estratégia, auxiliando a empresa a enfrentar um cenário de competitividade crescente e exercitar a visão de longo prazo.

O BSC contempla um conjunto de indicadores de performance que possibilitam o acompanhamento da evolução da FCC na direção das estratégias estabelecidas pelos seus executivos. Por se tratar de um conjunto balanceado, não se limita apenas a indicadores econômicos e financeiros. Estabelece, portanto, a necessidade de se monitorar, juntamente com os resultados econômico-financeiros, os resultados obtidos junto aos clientes, o desempenho dos processos internos, a existência de competências críticas para o negócio, além da disponibilidade das tecnologias necessárias. A partir desse modelo, a empresa entende que o resultado financeiro é consequência do *foco no cliente, da excelência em processos e do aprendizado e crescimento contínuos*.

O processo tem como propósito traduzir a estratégia do grupo de forma clara e detalhada para toda a organização, sustentando ainda todo um processo de gerenciamento contínuo da estratégia.

### **O Processo estratégico na Fábrica Carioca de Catalisadores**

No ano de 2005, a empresa formulou o seu plano estratégico e estabeleceu como sua missão e visão o que é mostrado na **Figura 5.2**, a seguir.



**Figura 5.2:** Missão e visão da FCC.  
 Fonte: Informações da empresa.

A análise SWOT realizada pela FCC resultou nos dados apresentados no **Quadro 5.1** com as estratégias definidas como prioritárias para o sucesso da empresa.

**Quadro 5.1:** Análise SWOT da FCC em 2005

Visão META GLOBAL	Oportunidades	Ameaças
Forças	Estratégias de desenvolvimento	Estratégias de manutenção
Fraquezas	Estratégias de crescimento	Estratégias de sobrevivência

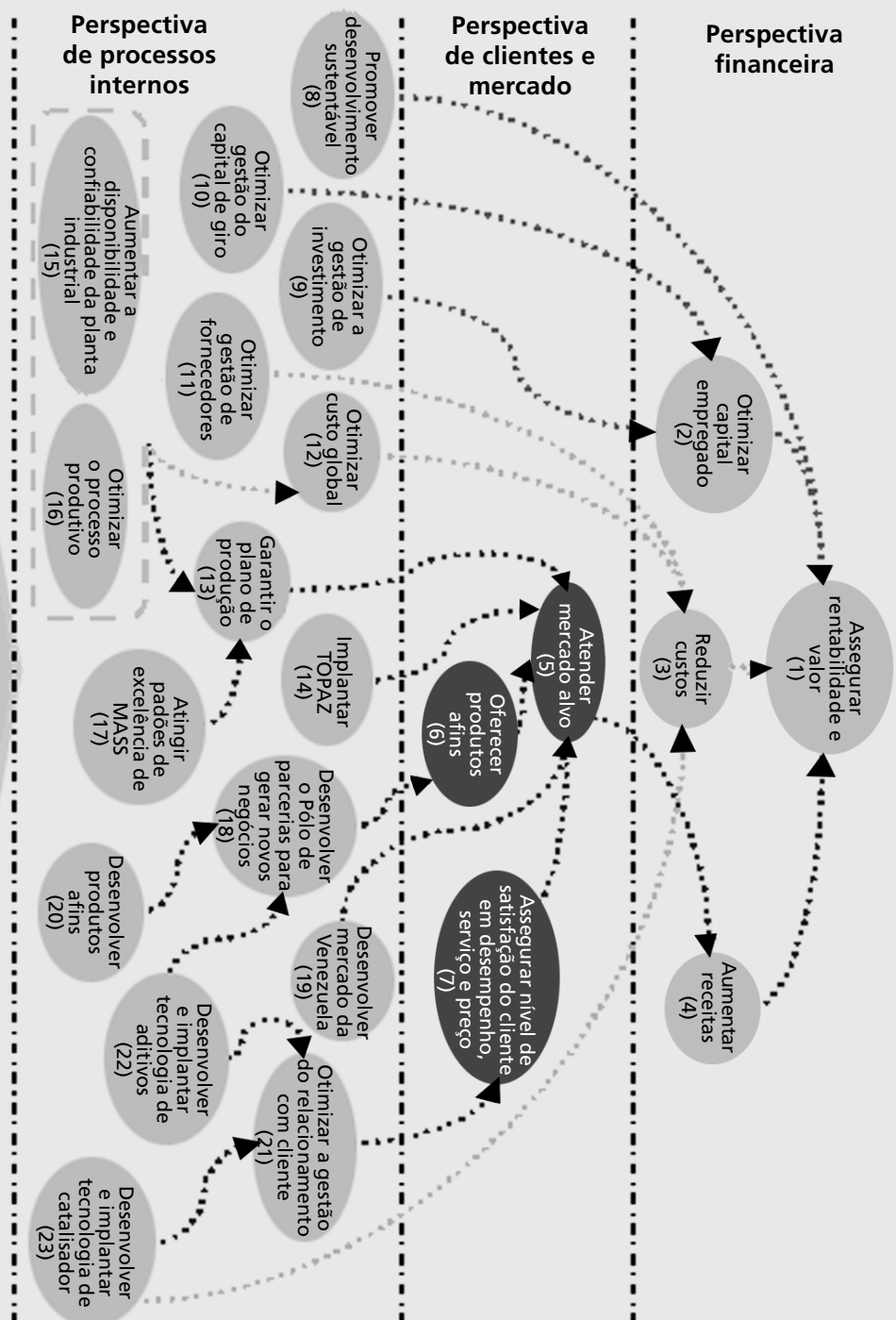
Fonte: Dados informados pela empresa.

Em seguida, foram estabelecidas estratégias originadas da Análise SWOT:

- assegurar rentabilidade e valor;
- desenvolver e implantar tecnologia de catalisador;
- desenvolver e implantar tecnologia de aditivos;
- otimizar relacionamento com clientes;
- otimizar custo global;
- otimizar processo produtivo;
- promover gestão de pessoas orientada para resultados.

A partir das estratégias escolhidas, foi criado o mapa estratégico da empresa, com o fim de levar as estratégias estabelecidas aos níveis tático e operacional da organização, mostrado a seguir:

## Mapa Estratégico – 2005



**Figura 5.3:** Mapa estratégico da FCC em 2005.  
Fonte: Dados informados pela empresa.

A partir desse mapa, os objetivos estratégicos foram desdobrados até chegar às ações para as quais há sempre um responsável. Além disso, os objetivos foram estabelecidos com indicadores mensuráveis, o que permite medir o desempenho estratégico da empresa.

## CONCLUSÃO

A gestão estratégica deve envolver todos os departamentos e todas as funções de uma empresa, e não apenas o planejamento. Essa idéia, inicialmente desenvolvida pelos militares, foi associada aos negócios, principalmente depois que biólogos mostraram que a competição em um determinado ambiente é uma questão estratégica. Diversas ferramentas foram, então, criadas para se ampliar o modelo de modo a envolver toda a organização, entre elas se destaca o *Balanced Scorecard* (BSC), um dos mais conhecidos entre os administradores. As empresas que aplicam essa metodologia, atualmente, têm tido sucesso em relacionar os objetivos estratégicos com os planos tático e operacional.

### Atividade Final

Ao analisar o caso da Fábrica Carioca de Catalizadores (FCC), você consegue identificar respostas às perguntas que foram apontadas no texto como necessárias para a formulação da estratégia de uma organização? Quais seriam essas respostas?



a. Quais são os propósitos e os objetivos da organização?

---

---

---

---

---

---

b. Que fatores ambientais críticos a organização estava enfrentando no ano de 2005?

---

---

---

---

---

c. O que poderia ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*As respostas às perguntas estão explicitadas na apresentação das estratégias da organização.*

*a. O propósito da FCC e seu objetivo principal estão expressos na **Figura 5.2**, no item "Por que nós existimos", ou seja, a missão da empresa. Sua estratégia principal está declarada no item "O que vamos ser em 2007".*

*b. De acordo com os dados apresentados na **Figura 5.3**, pode-se deduzir que as oportunidades do ambiente permitiam o crescimento o desenvolvimento da empresa, motivo pelo qual foram escolhidas essas estratégias. Da mesma forma, o ambiente previa ameaças que levaram os executivos a supor que, na pior das hipóteses, a manutenção da empresa estava assegurada.*

*c. Como você pode observar, os objetivos apresentados no mapa estratégico foram escolhidos como os mais promissores para o sucesso da organização no futuro, no ano de 2007.*



O planejamento estratégico se refere à tomada de decisão de longo prazo e tem orientação forte, envolvendo as partes principais das organizações. Os objetivos estratégicos se relacionam aos alvos principais das organizações, tendo em vista a sobrevivência a longo prazo, o valor e o crescimento da organização para os *stakeholders*. Esse termo apresenta duas correntes claras: uma concepção ampla e outra que vê uma concepção mais restrita.

Os objetivos e planos estratégicos são a base para a preparação e a implementação dos planos de níveis intermediários e operacionais, realizados pelos gerentes táticos e os de nível básico de uma organização. Os objetivos e planos operacionais, táticos e estratégicos devem estar plenamente relacionados.

Uma das ferramentas mais utilizadas pelas grandes empresas para promover a correta interligação entre os diversos níveis de objetivos e planos dentro de uma organização é o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de mensuração do desempenho que também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois permite reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

O estudo da administração estratégica teve sua origem nos anos 1950, quando cursos de política de negócios eram patrocinados pela Fundação Ford e pela Carnegie Corporation. A administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto relacionado ao seu ambiente de maneira simples e completa.

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que se referia principalmente a atividades militares. A adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios só aconteceu depois da Segunda Revolução Industrial.

Uma definição mais completa para a estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

O processo de estratégia nas organizações poder ser compreendido como parte de um plano que leva a uma direção, um plano para o futuro, uma intenção deliberada de longo prazo. A estratégia pode ser estabelecida a partir de cinco pontos de vista: estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva.

Numa empresa, a estratégia deve estar relacionada à arte de utilizar de forma adequada os seus recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, com o fim de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades, através de um caminho de ação para todas as funções administrativas, de tal forma que posicione a empresa em relação ao seu ambiente da maneira mais positiva possível.

### **INFORMAÇÃO PARA A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula você irá estudar os diferentes tipos de estratégia estabelecidos pelas organizações, incluindo diversos modelos de sucesso já implementados.

# Os tipos de estratégias organizacionais

AULA

6

## Meta da aula

Apresentar os diversos tipos de ação estratégica das organizações.

## objetivos

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:

- 1 avaliar a existência de impactos das novas estratégias nos diferentes setores e funções de uma empresa;
- 2 distinguir planejamento e gestão estratégicos;
- 3 identificar a necessidade de se planejar a longo prazo;
- 4 analisar as forças e fraquezas de uma empresa através de informações públicas;
- 5 identificar estratégias de empresas de acordo com as escolas de estratégia;
- 6 identificar produtos de empresa em diferentes estágios do seu ciclo de vida.

## INTRODUÇÃO

Você já deve ter percebido que, em todas as aulas anteriores, os conceitos de planejamento e gestão estratégicos foram tratados simultaneamente. Nesta aula, você deverá ampliar seus conhecimentos dessas duas abordagens aprendendo como as empresas estão tratando do assunto e que ações efetivas estão sendo implementadas nas organizações.

Vamos começar esta aula com uma atividade.

## Atividade 1

Analise a seguinte informação sobre o novo modelo de relação das empresas e seus clientes quanto ao atendimento, publicada na revista *Exame*.

Mundo *self-service*: algumas novas aplicações de auto-atendimento já em uso.



Onde	Como funciona	Quem usa
Aeroportos	Passageiros fazem sozinhos todo o <i>check-in</i> , inclusive o despacho das bagagens.	As principais companhias aéreas, entre elas Aeromexico, Continental Airlines e Delta.
Hotéis	Os hóspedes fazem <i>check-in</i> , <i>check-out</i> e pagamento das despesas em terminais.	Rede Hyatt, com as bandeiras Hyatt Regency e Grand Hyatt, nos Estados Unidos, no Caribe e no Canadá.
Locadoras de automóveis	Clientes escaneiam a carteira de habilitação nas máquinas e recebem as chaves do veículo.	Rede Hertz, em aeroportos dos EUA e da Espanha, e o grupo britânico Streetcar, na Inglaterra.
Supermercados	Clientes registram suas compras e pagam a conta sem o auxílio de operadores de caixa.	Rede de minimercados Fresh and Easy, do grupo Tesco, e algumas lojas do Wal-Mart nos EUA.

Fonte: *Exame*, edição 922, de 16 de julho de 2008, p. 109.

Agora avalie se esses novos procedimentos criados por essas empresas têm reflexo no planejamento e em outras áreas e departamentos das empresas, escrevendo no espaço correspondente SIM, NÃO, ou NÃO SEI DIZER.

Áreas da empresa	Aeroportos	Hotéis	Locadoras	Supermercados
Planejamento				
Finanças				
Recursos Humanos				
Produção				
Marketing				
Compras				

### Resposta Comentada

*Sem muito esforço, é possível perceber que o planejamento das empresas muda completamente quando o self-service é implantado em uma organização. Porém, muito mais do que isso, pode-se verificar que toda a empresa precisa mudar seus procedimentos em decorrência dessa nova forma de abordagem dos clientes. O setor de recursos humanos deverá contratar pessoas com outro tipo de qualificação e dispensar os atendentes. O setor financeiro receberá um enorme impacto neste sentido, inclusive na compra de novos equipamentos. A produção do serviço tem novo modelo de organização, e toda a empresa precisa ser replanejada. O Departamento de Marketing é responsável por reavaliar todos os procedimentos dos funcionários e clientes em função dos novos métodos apontados por esse tipo de serviço.*

## A RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A GESTÃO

A consultoria Bain & Company (2004), em pesquisa realizada com 60 empresas brasileiras, durante o ano de 2003, sobre as ferramentas de gestão utilizadas durante o ano de 2002, escreveu que houve um aumento de 25% no uso de ferramentas de gestão. As empresas foram selecionadas de uma amostra muito abrangente e diversificada tanto quanto aos setores, quanto ao tamanho das mesmas. Além disso, a consultoria realizou entrevistas de forma complementar, a fim de testar de forma mais segura as circunstâncias sob as quais as ferramentas têm maior probabilidade de produzir os resultados esperados.

Destacam-se, nessa pesquisa, as ferramentas que visam à expansão do negócio, como o planejamento estratégico e a inovação. Os executivos, de acordo com a consultoria, se vêem obrigados a gerar resultados de forma consistente por força de pressões dos acionistas. Os acionistas estão cada vez mais preocupados com os recursos financeiros, pressionando para o melhor gerenciamento, a redução dos custos e o crescimento.

Dentre as principais ferramentas utilizadas pelos executivos, de acordo com a pesquisa, destacam-se o planejamento estratégico e o *benchmarking* (84% das empresas pesquisadas utilizam). A utilização

de pesquisas com clientes também foi citada por 80% delas. Quanto ao nível de satisfação com as ferramentas utilizadas, destacam-se duas: alianças estratégicas e planejamento estratégico.

O estudo recomenda que, para as empresas interessadas em utilizar ferramentas de gestão, é necessário:

- pesquisar os fatos e o ambiente: toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e de pontos fracos;
- privilegiar estratégias duradouras e não a técnica “da moda”: executivos que promovem modismos passageiros destroem a confiança de seus funcionários e fazem crescer o ceticismo em relação a seus programas;
- escolher a ferramenta certa: os executivos precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas apropriadas a suas empresas;
- adaptar as ferramentas a seu sistema de negócio (e não vice-versa): muitos gurus tentam induzir as empresas a reorientar suas estruturas de gestão e processos em função de uma ferramenta específica, o que nem sempre é viável.

Como se pode observar, por essa pesquisa, o planejamento e a gestão estratégicos estão interessando bastante os executivos nessa primeira década do século XXI. Vamos então falar mais um pouco disso, aprofundando os conceitos e as ferramentas que podem ser utilizadas nas empresas. Antes disso, vamos dar atenção à atividade a seguir.

## Atividade 2

Quando uma empresa se dedica à implantação de um novo processo ou tipo de serviço, muitas vezes é levada pela absoluta necessidade, independentemente da dificuldade para a implantação do programa ou serviço considerado. Com relação à Atividade 1 e as informações sobre os novos procedimentos de *self-service* utilizados pelas empresas, você diria que nos setores listados a seguir foi mais difícil ou mais necessário levar em conta os conselhos citados na pesquisa?



Setor	Aeroportos	Hotéis	Locadoras	Supermercados
Pesquisar os fatos e o ambiente.	Difícil	Difícil	Difícil	Difícil
	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Privilegiar estratégias duradouras.	Difícil	Difícil	Difícil	Difícil
	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Escolher a ferramenta certa.	Difícil	Difícil	Difícil	Difícil
	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Adaptar a ferramenta ao seu tipo de negócio.	Difícil	Difícil	Difícil	Difícil
	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Treinar os usuários	Difícil	Difícil	Difícil	Difícil
	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário

### Resposta Comentada

*Provavelmente no setor aéreo e nos supermercados, com o aumento acelerado do consumo dos dois serviços, podemos dizer que todos os itens citados foram mais necessários do que difíceis, uma vez que os setores puderam se beneficiar da experiência dos bancos que já produzem máquinas de uso semelhante. Nos hotéis e locadoras, o fluxo de pessoas é bem menor e é mais fácil supor que a dificuldade tenha sido maior do que a necessidade. No entanto, em todos os casos, nas maiores cidades, a necessidade de se atender com presteza maior quantidade de pessoas, a necessidade de se implantar todos os novos procedimentos de self-service é cada dia mais premente. Por outro lado, o treinamento dos usuários é uma questão de tempo e costume. Aos poucos as pessoas passarão a se utilizar dos serviços sem apoio ou auxílio de funcionários.*

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

A expressão planejamento passou a ser usada em diversos sentidos e aspectos, mas ainda há uma forte consideração de planejamento como um ato formal, no intuito de colocar no papel um determinado plano a ser seguido. Essa formalização pode ser considerada a base do planejamento, com o objetivo de alcançar um fim predefinido ou acordado entre partes de um processo decisório. Mintzberg (2004) apresenta uma série de definições de planejamento como função administrativa, conforme você pode verificar pelo **Quadro 6.1**, a seguir.

**Quadro 6.1:** Definições de planejamento como função administrativa

Planejamento	Definição
Planejamento é pensar no futuro.	Simplesmente levar o futuro em consideração.
Planejamento é controlar o futuro.	Não apenas pensar nele, mas agir sobre ele.
Planejamento é tomada de decisão.	Comprometimento com a ação.
Planejamento é tomada de decisão integrada.	Tentativa consciente de integrar decisões diferentes.
Planejamento é um procedimento formal para um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.	Ênfase na formalização, na sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004).

## ESTRATÉGIA COMO PARTE DE UM PLANO

Você aprendeu na Aula 5 que a palavra estratégia significa, em grego antigo, a qualidade e a habilidade do general, isto é, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Fazendo alusão ao ambiente empresarial, estratégia é o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados, bem como a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Para Mintzberg (2004), o processo de estratégia pode ser compreendido como parte de um plano que objetiva uma direção, um plano para o futuro, uma intenção. Estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por executivos com o fim de



produzir resultados positivos. Portanto, podemos dizer que estratégia, em Administração, é um plano unificado, amplo e integrado, gerando objetivos gerais e específicos.

Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Estratégia, de acordo com Mintzberg (2004), também pode ser definida como padrão, como posição e perspectiva. As estratégias podem ser vistas como declarações prévias para orientar a ação, ou como resultados posteriores de um comportamento real.

Para verificar se uma estratégia é eficaz, podemos identificar aspectos críticos na sua elaboração, tanto em uma empresa, quanto em um governo ou em uma guerra. Esses aspectos são: incluir objetivos claros e precisos, manter a iniciativa, permitir a concentração e a flexibilidade, envolver uma liderança coordenada e comprometida, dar preferência ao elemento surpresa e ser tanto mais segura quanto for possível.

As conseqüências dessas definições nos levam às escolas da estratégia, como foram definidas por Mintzberg, como você verá a seguir, após a Atividade 3.

### Atividade 3

Apresente, pelo menos, uma distinção e uma similaridade, clara e precisa, entre os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica.




---



---



---



---



---

#### Resposta Comentada

*Você pode ter voltado às aulas anteriores e, provavelmente, deve ter encontrado algumas diferenças entre os dois conceitos. As principais diferenças dizem respeito ao escopo. O planejamento é uma função administrativa e a gestão se relaciona a toda a organização. O planejamento é desenvolvido por um grupo de executivos, especificamente designados para essa atividade, enquanto a gestão é executada por todos os integrantes de uma empresa. O planejamento se refere a intenções e diretrizes, enquanto a gestão se refere à execução do que foi planejado. Em ambos os casos, para serem estratégicos, tanto o planejamento quanto a gestão devem se referir a objetivos de longo prazo e envolver a responsabilidade social das organizações.*

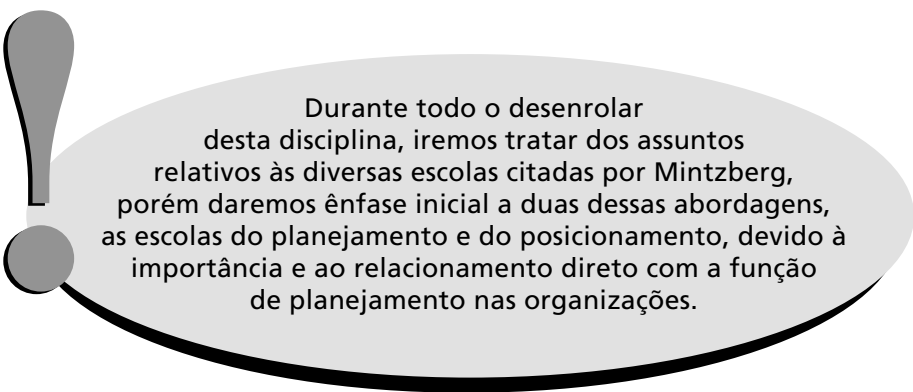
## AS ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

O processo de planejamento estratégico compreende diferentes aspectos quanto ao seu objetivo e particularidades. Segundo Mintzberg et al. (2000), a literatura sugere a existência de dez diferentes maneiras de se abordar e entender o tema, a maioria das quais se reflete na prática gerencial. No **Quadro 6.2**, você pode observar um resumo dessas dez maneiras distintas ou abordagens estratégicas, chamadas de escolas por Mintzberg. Essas diferentes abordagens refletem o desenvolvimento do conceito de planejamento estratégico e tomaram forma na medida em que diversos autores mostraram a importância de envolver todos os colaboradores de uma dada organização nas estratégias estabelecidas, em vez de se restringir ao grupo de executivos principais que escolhiam as diretrizes da organização independentemente dos demais envolvidos na estrutura organizacional.

**Quadro 6.2:** As escolas da estratégia segundo Mintzberg

Escolas	Formulação da estratégia
A escola do <i>design</i>	Como um processo de concepção
A escola do planejamento	Como um processo formal
A escola do posicionamento	Como um processo analítico
A escola empreendedora	Como um processo visionário
A escola cognitiva	Como um processo mental
A escola do aprendizado	Como um processo emergente
A escola do poder	Como um processo de negociação
A escola cultural	Como um processo coletivo
A escola ambiental	Como um processo reativo
A escola de configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004).



Durante todo o desenrolar desta disciplina, iremos tratar dos assuntos relativos às diversas escolas citadas por Mintzberg, porém daremos ênfase inicial a duas dessas abordagens, as escolas do planejamento e do posicionamento, devido à importância e ao relacionamento direto com a função de planejamento nas organizações.

## Estratégia pela escola do *design* de Mintzberg

Os modelos de planejamento estratégico sofreram alterações nos aspectos de estrutura e recursos usados. Mintzberg (2004) define o modelo básico como o modelo da escola do *design*, porque está fundamentado na crença de que a formação de uma estratégia é um processo de planejamento.

Dessa forma, Mintzberg (2004) define o planejamento estratégico como um conjunto de conceitos que englobam todas as propostas e planos para formalizar o processo de formação da estratégia. Você aprendeu o modelo mais utilizado dessa concepção na Aula 4, o chamado modelo SWOT (para *Strengths* [forças] e *Weaknesses* [fraquezas], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças]), como uma forma de análise das características a fim de subsidiar o processo de elaboração do planejamento estratégico.

O processo composto pela avaliação externa (ameaças e oportunidades no ambiente, fatores-chave de sucesso, responsabilidade social) e avaliação interna (forças e fraquezas da organização, competências distintas, valores gerenciais) serve para a criação, avaliação, escolha da estratégia e posterior implementação da estratégia (MINTZBERG, 2004).

## Estratégia pela escola do planejamento

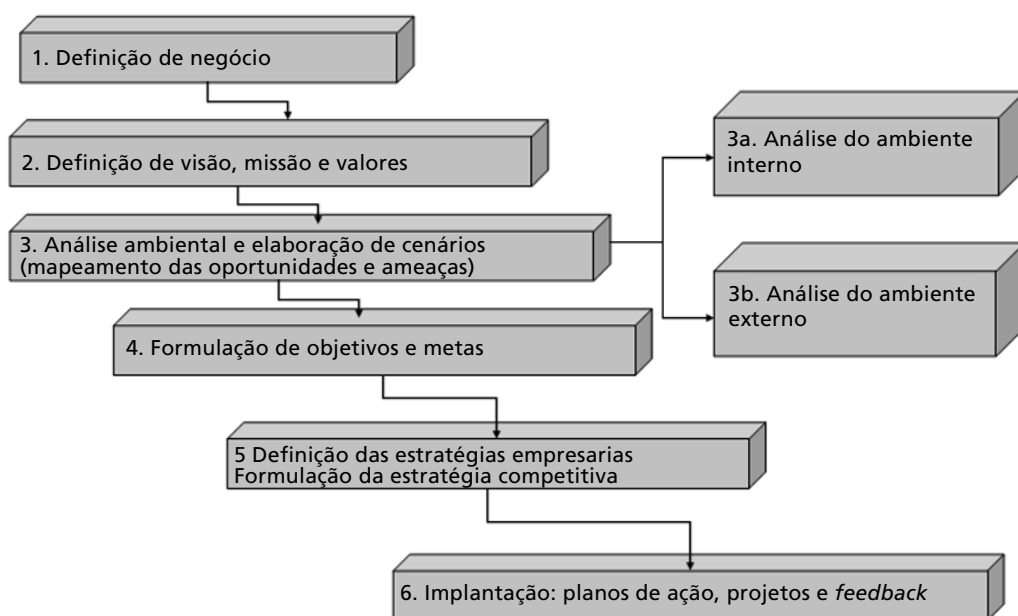
A escola do planejamento pressupõe a existência de um plano formal desenvolvido dentro de uma organização. O planejamento estratégico é um plano articulado com etapas de elaboração e roteiros a serem determinados a fim de se estabelecerem as ações a serem executadas por toda a organização, promovendo a gestão estratégica. A preparação do trabalho conta com as seguintes etapas:

- Etapa 1: formação da equipe e envolvimento da alta administração;
- Etapa 2: preparação do trabalho;
- Etapa 3: análise do ambiente externo e elaboração de cenários;
- Etapa 4: análise setorial e fatores de sucesso;
- Etapa 5: elaboração ou reavaliação da visão, da missão e dos valores;
- Etapa 6: análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno;

- Etapa 7: determinação de objetivos e metas estratégicos;
- Etapa 8: escolha e elaboração de indicadores;
- Etapa 9: elaboração de um plano de implementação.

Como já foi mencionado, se o plano é definido e estabelecido apenas nas altas esferas executivas, tende a ser recebido como imposição e dificilmente poderá ser bem-sucedido. Por outro lado, se os executivos estabelecem as diretrizes e ouvem os demais colaboradores, em todos os níveis da organização, poderão estabelecer a nova estrutura organizacional com o apoio de todos os participantes, desenhando o novo modelo de atuação de maneira compartilhada.

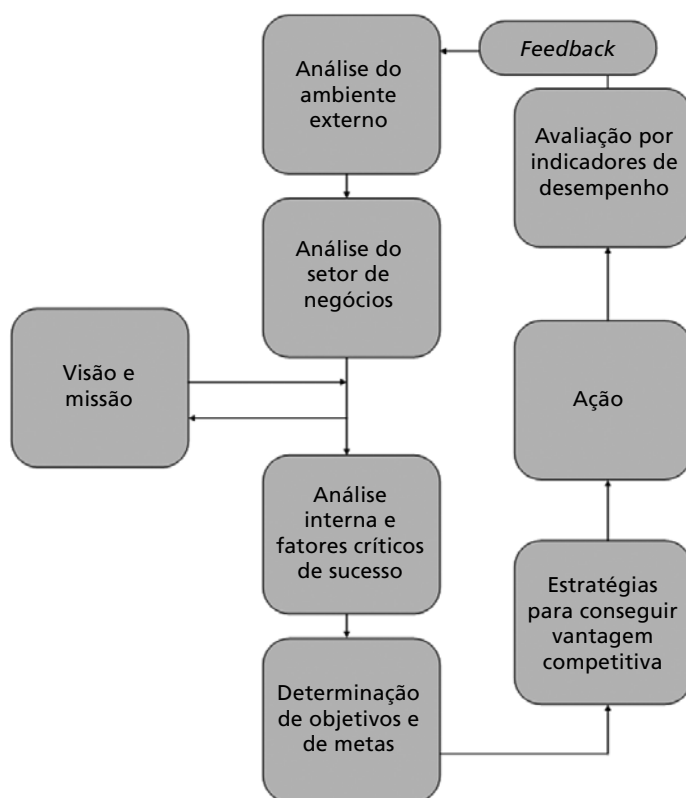
De acordo com Lobato et al. (2005), o processo de elaboração do planejamento estratégico pode ser identificado em diversas etapas, como na **Figura 6.1**, mostrada a seguir.



**Figura 6.1:** Etapas do ciclo de planejamento estratégico.  
Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2005).

A escola do planejamento estratégico é a mais recorrente entre as empresas de grande porte, tendo se desenvolvido nos Estados Unidos e tornando-se a mais conhecida em todo o mundo, tendo em vista sua implementação nas empresas multinacionais.

Para Serra et al. (2004), a metodologia sugerida para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização pode ser representada pela Figura 6.2.



**Figura 6.2:** Metodologia sugerida para o planejamento estratégico.  
Fonte: Serra et al. (2004, p. 35).

A formulação do planejamento estratégico da organização utiliza ferramentas que auxiliam na definição de cada uma das etapas propostas. Supõe-se que a etapa principal para o planejamento estratégico refere-se à avaliação do ambiente interno da organização. Para essa análise, Serra et al. (2004) sugerem a utilização da matriz SWOT, já discutida anteriormente. A função da matriz SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada ao alcance dos objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Quando a empresa consegue avaliar com precisão cada um dos elementos da análise SWOT nos ambientes interno e externo, os executivos e planejadores poderão relacionar os pontos fortes e fracos,

bem como as ameaças e oportunidades de maneira a estabelecer as zonas de melhor atuação ou de fragilidades identificadas pela análise. Observe essas zonas no **Quadro 6.3**.

**Quadro 6.3:** Zonas de atuação e fragilidade

	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Capacidade de ação ofensiva.	2. Capacidade defensiva.
Fraquezas	3. Debilidades.	4. Vulnerabilidade.

Fonte: Lobato et al. (2005).

Para a análise setorial, a maioria dos autores de estratégia organizacional sugere a utilização do método das cinco forças criado por Michael Porter, principal expoente da *escola do posicionamento*.

A escola do posicionamento é um assunto que deverá ser estudado na Aula 7, devido à sua importância e aplicabilidade.

## Atividade 4

Busque na internet ou em revistas como *Exame*, ou outras do gênero, notícias que mostrem planos estratégicos de grandes empresas e relacione sua capacidade de ação ofensiva ou defensiva, bem como suas debilidades e vulnerabilidades. Use o quadro a seguir para sua análise:

Empresa escolhida	Oportunidades	Ameaças
Forças:	Capacidade de ação ofensiva:	Capacidade defensiva:
Fraquezas:	Debilidades:	Vulnerabilidade:

## Resposta Comentada

*Esse exercício é bem interessante para você se acostumar com uma análise de planejamento estratégico. Você pode usar esse mesmo quadro para refazer a Atividade Final da Aula 4. Como para cada empresa a situação é diferente, você pode ter análises diferenciadas de acordo com a empresa escolhida. Para servir de exemplo, eu escolhi uma reportagem da revista Exame, de julho de 2008, mostrando a montadora Fiat como vencedora do prêmio de “a empresa do ano” do ranking das melhores e maiores empresas do Brasil, criado pela revista, muito utilizado e bem conceituado nos meios empresariais.*

<b>Empresa escolhida</b> <i>Fiat do Brasil</i>	<b>Oportunidades</b> <i>Mercado em expansão.</i>	<b>Ameaças</b> <i>Concorrência forte com as empresas japonesas.</i>
<b>Forças:</b> <i>Mais de 3.000 novas contratações em 2007.</i>	<b>Capacidade de ação ofensiva:</b> <i>Expansão da área fabril em Betim, MG.</i>	<b>Capacidade defensiva:</b> <i>Maior capacidade de produção entre todas as montadoras do grupo.</i>
<b>Fraquezas:</b> <i>Falta de pesquisa de mercado para análise precisa dos consumidores.</i>	<b>Debilidades:</b> <i>Necessidade de readequação da rede de concessionárias para atendimento aos clientes potenciais.</i>	<b>Vulnerabilidade:</b> <i>Não ter um “produto novo” como a Volkswagen, que lançou o novo Gol.</i>

## CRÍTICAS À METODOLOGIA CLÁSSICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A matriz SWOT apresenta limitações, como a incapacidade para resolver a questão das competências que distinguem a empresa de seus concorrentes. Muitos críticos afirmam que análises desse tipo terminam em julgamentos subjetivos.

De acordo com Morris (2005), a matriz SWOT foi concebida de forma errada. Para esse autor, a forma tradicional de fazer a análise SWOT tem duas fraquezas: há sempre um excessivo número de oportunidades e cria-se um raciocínio circular. Além disso, a atribuição original do “O” da sigla SWOT, relacionado ao termo “oportunidade”, e não à palavra “opção”, foi uma escolha infeliz.

Segundo Mintzberg et al. (2000), as críticas mais comuns à metodologia clássica do planejamento estratégico são:

- A avaliação de pontos fortes e fracos não leva em conta o fator aprendido.
- A explicitação da estratégia promove inflexibilidade nas empresas.
- Existe separação entre a formulação e a implementação das estratégias, desvinculando o pensamento da ação.

O fator aprendido, conforme define Mintzberg et al. (2000), passa ao largo da avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Esta análise é feita por consideração, avaliação, julgamento baseado em análise, em outras palavras, por pensamento consciente expresso verbalmente e no papel. É possível visualizar executivos concentrados em torno de uma mesa, discutindo os pontos fortes, os pontos fracos e as competências distintivas de uma organização. Ao analisar esses aspectos, eles estariam aptos para conceber estratégias. A dúvida fica se as organizações podem estar seguras dos seus pontos fortes sem testá-los.

Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, ou certa dose de risco. Dessa forma, nenhuma organização poderá saber, previamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco. A análise de testes e experiências é vital para a concepção de pontos fortes e fracos, visto que, muitas vezes, os pontos fortes tendem a ser mais restritos do que o imaginado, e os pontos fracos, muito mais amplos. As organizações deveriam promover avaliação prévia de seus pontos fortes e fracos, visando mudar suas competências, pois através do processo de aprendizado a empresa irá cometer erros até descobrir, de forma gradual, o que funciona para ela.

Segundo Mintzberg et al. (2000), a estrutura organizacional, na metodologia clássica do planejamento estratégico, deve seguir a estratégia. Afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre a estrutura da organização equivale a afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas da organização, as quais estão embutidas em sua estrutura.



Além disso, a metodologia clássica do planejamento estratégico define que a estratégia, uma vez criada, precisa ser explicitada e articulada. Visto dessa maneira, promove-se a inflexibilidade, pois define-se o caminho a ser seguido. Para a explicitação da estratégia, o estrategista precisa saber exatamente para onde quer ir.

A separação entre formulação e implementação da estratégia na metodologia clássica, conforme define Mintzberg et al. (2000), é um processo vital para o planejamento estratégico. Trata-se de um processo formal e analítico que focaliza a atenção sobre a seleção e a ordenação de dados que possibilitam a formulação da estratégia. O modelo encorajou os executivos e líderes a simplificarem o processo de uma estratégia, limitando-se à análise de uma sinopse para a formulação da estratégia e deixando aos executores a tarefa de alcançar os objetivos visualizados na formulação. Isso provoca a separação entre pensamento e ação. Assim, o processo de formulação da estratégia separado da implementação deixa de proporcionar a vantagem competitiva, objetivo principal do planejamento estratégico, pois não explora as inter-relações e assim não obtém dados mais profundos e necessários para a formulação de um planejamento estratégico capaz de atingir seus objetivos.

A escola do *design*, que trata a formulação da estratégia como um processo de concepção, a escola do planejamento, que trata a formulação da estratégia como um processo formal e a escola do posicionamento, que trata a formulação da estratégia como um processo analítico (será estudada na Aula 7), são de natureza prescritiva, isto é, estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Passaremos, então, a apresentar uma visão geral das demais escolas da estratégia.

### **As outras escolas da estratégia**

As sete escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

### JOSEPH ALOIS SCHUMPETER (1883-1950)

Foi um dos mais importantes economistas do século XX. Nasceu no território do extinto Império Austro-Húngaro, (atualmente na República Checa), em 1883. Começou a lecionar Antropologia em 1909 na Universidade de Czernovitz (hoje na Ucrânia) e, três anos mais tarde, na Universidade de Graz. Em março de 1919, assumiu o posto de Ministro das Finanças da República Austríaca, permanecendo por poucos meses nesta função. Em seguida, assumiu a presidência de um banco privado, o Bidermannbank de Viena, que faliu em 1924. Com a ascensão do Nazismo, teve que deixar a Europa, e assim sendo viajou pelos Estados Unidos, mudando-se, em 1932, para Cambridge (Massachusetts, EUA), onde assumiu uma posição docente na Universidade de Harvard. Permaneceu ali até sua morte em 1950. Suas principais obras foram:

*A natureza e a essência da economia política* (*Das Wesen und der Hauptinhalt der Nationalökonomie*), de 1908;

*Teoria do desenvolvimento econômico* (*Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*), de 1911;

*Ciclos econômicos* (*Business cycles*), de 1939;

*Capitalismo, socialismo e democracia* (*Capitalism, socialism and democracy*), de 1942;

*História da análise econômica* (*History of economic analysis*), publicado postumamente em 1954.

A *escola empreendedora* trata a formulação da estratégia como um processo visionário. Seu principal idealizador é **JOSEPH SCHUMPETER**. Alguns autores associam estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também pode ser entendida como o processo de construção de conceito na mente de um indivíduo.

A *escola cognitiva* trata a formulação da estratégia como um processo mental. Seu principal idealizador é **HERBERT SIMON**, único administrador a receber um prêmio Nobel (de Economia). É uma escola pequena, porém muito importante. Ela busca usar as da Psicologia Cognitiva para entrar na mente do estrategista. Essa é uma escola que estabelece que os agentes tomadores de decisão precisam compreender a mente humana e o cérebro, para poder compreender a formação da estratégia.

### HERBERT ALEXANDER SIMON (1916-2001)

Foi um economista americano e pesquisador nos campos de Psicologia Cognitiva, Informática, Administração Pública, Sociologia Econômica e Filosofia. Muitas vezes é citado como um polímata. Recebeu em 1975 o prêmio Turing Award da ACM, juntamente com Allen Newell, pelas suas “contribuições básicas à Inteligência Artificial, à Psicologia de Cognição Humana e ao processamento de listas.” Em 1978, foi agraciado com o Prêmio Nobel de Economia, pela sua “pesquisa precursora no processo de tomada de decisões dentro de organizações econômicas.” Recebeu ainda a Medalha Nacional de Ciência, em 1986, e o Award for Outstanding Lifetime Contributions to Psychology, da APA, em 1993. Sua principal obra foi publicada no Brasil com o título de *Comportamento administrativo*.

A escola do aprendizado trata a formulação da estratégia como um processo emergente. Seu principal idealizador é **C. K. PRAHALAD**. Para essa escola, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. A estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou aprende.

#### COIMBATORE KRISHARAO PRAHALAD

É um dos mais influentes especialistas em estratégia empresarial da atualidade. Consagrado internacionalmente por sua inestimável contribuição ao pensamento estratégico corporativo, é considerado um dos dez maiores especialistas em administração e negócios do mundo. Consultor e membro do conselho de administração de empresas de classe mundial, tem entre seus clientes empresas como: Citigroup, Colgate Palmolive, Cargill, Motorola, Whirlpool, Oracle, Philips e Unilever. É autor de *The multinational mission: balancing local demands and global vision* e do best-seller *Competindo pelo futuro*, escrito com Gary Hamel e publicado em vinte idiomas. Suas mais recentes obras *O futuro da competição* e *A riqueza na base da pirâmide* também se tornaram rapidamente grandes sucessos de vendas. Seus artigos foram publicados nos mais importantes jornais e revistas do mundo e receberam diversos prêmios, como o McKinsey Prize (melhor artigo do ano publicado na *Harvard Business Review*) por dois anos consecutivos, o prêmio de melhor artigo da década publicado no *Strategic Management Journal* e o European Foundation for Management Award.

A escola do poder trata a formulação da estratégia como um *processo de negociação*, em que as estratégias são traçadas em um *processo de negociação*, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto conflitam em seus ambientes externos.

A *escola cultural* trata a formulação da estratégia como um processo coletivo. Surgiu na Suécia em contraposição à escola do poder. Essa escola de pensamento considera que a formulação de estratégias está enraizada na cultura da organização. Ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

A *escola ambiental* trata a formulação da estratégia como um processo reativo. Os teóricos dessa escola acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações para atuar estrategicamente.

A *escola da configuração* trata a formulação da estratégia como um processo de transformação. Os pensadores dessa escola, em busca da integração, agrupam vários elementos como o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e seus contextos, tudo em estágios ou episódios distintos.

Tais escolas surgiram em estágios diferentes de desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática pelas organizações.

## Atividade 5

Você deverá, mais uma vez, tentar identificar empresas que, de maneira clara, ou não, sigam os modelos apresentados pelas dez escolas de estratégia explicados anteriormente. Se você não conhece muitos casos empresariais típicos, procure na internet ou em revistas de qualquer natureza. A revista *Exame* é um bom exemplo de publicação brasileira para analisar diferentes tipos de empresas e suas estratégias.

Escolas	Formulação da estratégia	Exemplo de empresa
escola do <i>design</i>	processo de concepção	
escola do planejamento	processo formal	
escola do posicionamento	processo analítico	

escola empreendedora	processo visionário	
escola cognitiva	processo mental	
escola do aprendizado	processo emergente	
escola do poder	processo de negociação	
escola cultural	processo coletivo	
escola ambiental	processo reativo	
escola de configuração	processo de transformação	

## Respostas Comentadas

*Você pode ter encontrado muitos exemplos em revistas e na internet. Pode conhecer alguma empresa que usa certo modelo e ter apresentado como exemplo. Vou citar algumas empresas bem conhecidas e cujos processos são constantemente divulgadas na mídia.*

Escolas	Formulação da estratégia	Exemplo de empresa
escola do design	processo de concepção	<i>O Cirque de Soleil tem um estilo completamente novo e especial de promover um espetáculo tradicional.</i>
escola do planejamento	processo formal	<i>As grandes empresas usam esse modelo. A Petrobras, os grandes bancos etc.</i>
escola do posicionamento	processo analítico	<i>O Carrefour e, em geral, os grandes supermercados.</i>
escola empreendedora	processo visionário	<i>A mais conhecida empresa inovadora é a 3M. O post-it, por exemplo, um grande sucesso criado por ela, é resultado de um trabalho de pesquisa de uma cola que não funcionou e que foi realocado para outra finalidade.</i>
escola cognitiva	processo mental	<i>A Microsoft e, principalmente, a Apple, criadora do i-phone.</i>
escola do aprendizado	processo emergente	<i>As empresas aéreas são um bom exemplo. Para enfrentar as dificuldades do setor, tornaram-se criativas afim de descobrir novas formas de baratear os custos. O bilhete eletrônico foi um deles. Atualmente há serviços do tipo auto-atendimento na maioria dos aeroportos do país e do mundo.</i>

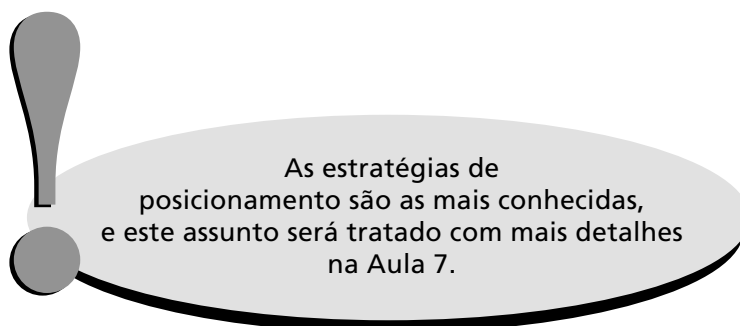
escola do poder	processo de negociação	<i>As grandes construtoras. Sua estratégia é negociar com governos e grupos de modo a criar oportunidades de investimento.</i>
escola cultural	processo coletivo	<i>As empresas que praticam a gestão participativa, como a Semco, de Ricardo Semler.</i>
escola ambiental	processo reativo	<i>As montadoras de automóveis, que reagem ao ambiente, de acordo com o interesse e a capacidade de consumo dos clientes.</i>
escola de configuração	processo de transformação	<i>A IBM é o melhor exemplo desse tipo. A empresa começou como fabricante de máquinas de calcular manuais, no início do século XX, e foi se transformando de acordo com a obsolescência dos seus produtos, entrando em novas áreas de atuação.</i>

## OUTROS MODELOS DE ESTRATÉGIAS

Diversos modelos ou tipos de estratégias são abordados por autores reconhecidos, estudiosos do assunto, os quais apresentam diferentes enfoques e linhas de pensamento, constituindo-se num conjunto de idéias que formam um arcabouço teórico, disponível para ser aplicado nas organizações.

A empresa poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais afinado com seus objetivos, capacitação e aspirações da linha gerencial. Opta-se, em geral, pelo tipo de estratégia que melhor representa a interação entre a empresa e o ambiente, visto que as mudanças no ambiente externo das empresas têm se alterado de forma constante, significativa e muito rapidamente, fazendo com que aumente

a necessidade de implementação de estratégias, as quais possam dar uma direção segura para a organização, visando a busca de novas oportunidades de crescimento.



## BCG E A CURVA DA EXPERIÊNCIA

Fundado em 1963, por Bruce Henderson, o BCG (Boston Consulting Group) veio a ser conhecido como uma boutique de estratégia, pois, além de oferecer aos administradores diversas técnicas capazes de realizar análise de negócios para a tomada de decisões, proporcionava estudos do resultado da relação entre uma empresa e os mercados por ela escolhido.

Inicialmente, o BCG desenvolveu sua versão da curva do aprendizado, conhecida como a curva de experiência. Segundo Mintzberg (2000), a curva de experiência sugere que, quando a empresa dobra a produção acumulada de um produto, seu custo parece cair em percentagem constante, devido à economia de escala. A empresa que fizer mais unidades de um mesmo produto deve ter custos mais baixos e lucros mais altos.

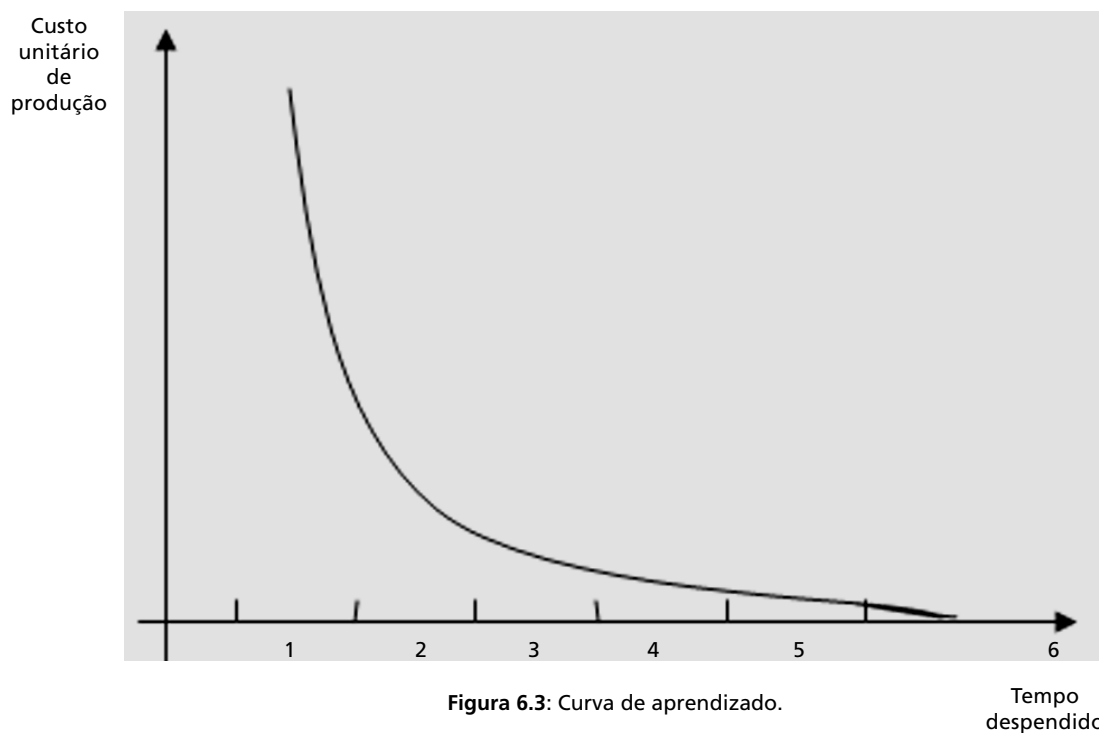
Dessa forma, a idéia era interessante; pois, se tudo o mais permanecer igual, a primeira empresa a entrar em um certo mercado pode aumentar o volume de sua produção para obter uma vantagem de custo em relação aos concorrentes. Isso possibilitava calcular o valor de participação de mercado, como também os efeitos da taxa de crescimento, tornando estáveis as relações competitivas.



## Curva de aprendizagem

O conceito da curva de aprendizagem considera que a repetição de uma tarefa por um operário conduz ao aumento da sua habilidade em realizá-la. Com este aumento de habilidade, a produtividade aumenta e o custo unitário diminui. Veja isso na **Figura 6.3**.

O conceito da curva de aprendizagem foi desenvolvido por um comandante da base aérea de Wright Paterson, nos Estados Unidos, em 1925.



**Figura 6.3:** Curva de aprendizado.

## Curva de experiência

A curva de experiência é uma variação da curva de aprendizado, desenvolvida pelo BCG para explicar o preço e o comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido. O efeito da curva de aprendizado foi adaptado para empresas: a experiência aumenta a eficiência da empresa e reduz os custos de produção e o preço do produto. Veja a **Figura 6.4**, similar à **Figura 6.3**.

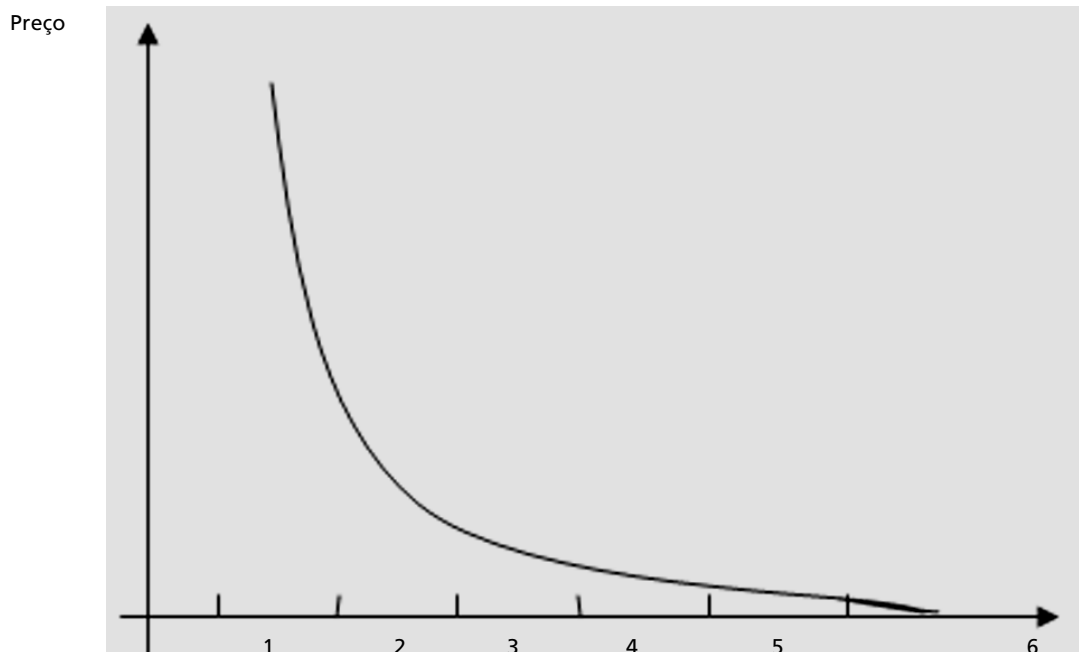


Figura 6.4: Curva da experiência.

Produção acumulada

### Curva do ciclo de vida do produto

Bethlem (1999) explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos, que vão do nascimento à morte. A Figura 6.5 ilustra estes ciclos, identificados pelo volume de vendas dos produtos ao longo do tempo, que são denominados: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

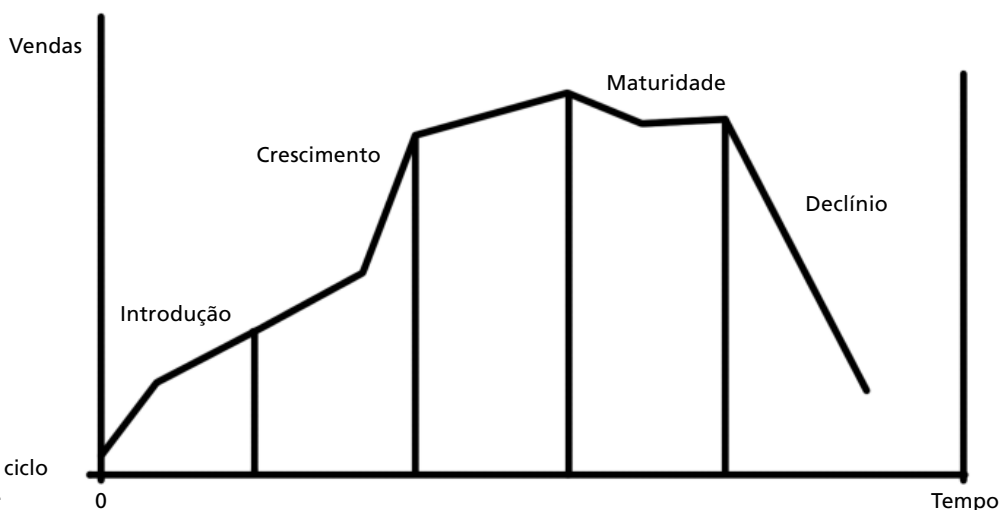






Figura 6.5: Curva do ciclo de vida do produto.

Fonte: BETHLEM, 1999.

O período de introdução pode terminar abruptamente pela incapacidade do produto em romper as barreiras inerentes aos novos produtos. No entanto, se o produto vence as barreiras de penetração e recupera o investimento inicial, ele entra na fase de penetração gradativa no mercado ou fase de crescimento. Depois de certo tempo, o mercado torna-se relativamente preenchido, a velocidade do crescimento diminui, e as vendas se estabilizam com a saturação do mercado, na maturidade. Depois dessa fase, as vendas caem, e o produto entra no período de declínio, até o seu abandono.

Em 1970, a curva de experiência possibilitou a formação de outra estrutura importante relacionada pelo BCG: a chamada matriz de crescimento-participação do BCG. Essa estrutura tratava de como alocar recursos para os diversos negócios de uma empresa diversificada, com o uso da análise de portfólio. Após traçadas as curvas de experiência das unidades de negócios, o potencial de investimento de uma área pode ser comparado com o de outra, quando analisados os elementos da matriz de crescimento.

Uma empresa, para ter sucesso, precisa ter um portfólio de produtos com diferentes participações de mercado, diferentes fases do ciclo de vida e diferentes taxas de crescimento, sendo que a composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre os fluxos de caixa. Os produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa, enquanto que os produtos de alto crescimento exigem injeções de recursos para crescer. A **Figura 6.6** mostra um quadro com as condições de diversos produtos de uma empresa de acordo com esse conceito.

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto crescimento	 Estrela	 Ponto de Interrogação
Crescimento lento	 Vaca Leiteira	 Cachorro louco

**Figura 6.6:** Matriz de crescimento-participação do BCG.  
 Fonte: PORTER (2004, p. 330).

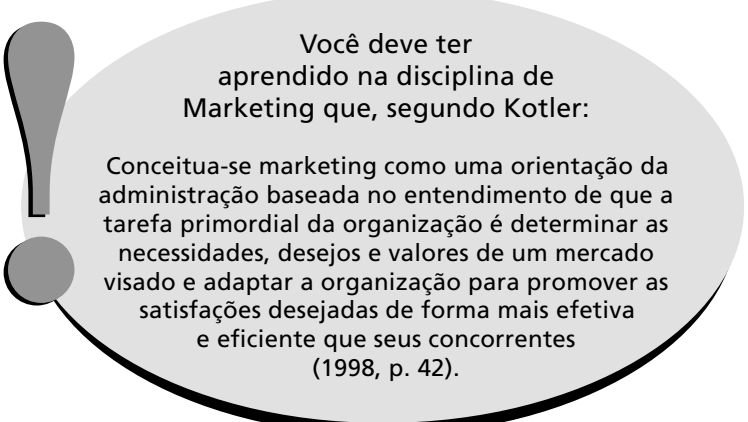
As vacas leiteiras são consideradas produtos de alta participação de mercado e crescimento lento, produzindo grandes volumes de caixa. Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são os cães (*mad dog* em inglês), ou abacaxis, sendo necessária a injeção de recursos para manter a participação, não sobrando nada em caixa. Ao atingir uma boa participação no mercado, todos os produtos acabam tornando-se cães ou vacas leiteiras.

Produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são *pontos de interrogação*, pois acabam necessitando de recursos superiores para sobreviver, já que não são capazes de gerar recursos suficientes, tornando-se quase sempre um passivo.

O produto com a titulação *de estrela* significa aquele de alta participação e alto crescimento, tornando-se um grande gerador de caixa e se transformando em vaca leiteira, com excesso de caixa para investimentos em outros produtos. É óbvia a necessidade de um portfólio de negócios, pois todo e qualquer produto, para ter valor, precisa ter investimento e gerar caixa para a empresa. E esta, uma vez identificando sua área potencial de lucro, através da análise de portfólio, pode usar suas forças para aproveitar suas oportunidades de crescimento. Para isso, a empresa precisa estar disposta a investir periodicamente.

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A sociedade vive em constante processo de mudanças, e estas também podem ser identificadas na existência de diferentes necessidades e desejos humanos. Diariamente, as pessoas, em qualquer parte do mundo, de uma ou de outra forma, estão querendo satisfazer suas necessidades através da aquisição de produtos, bens e serviços. Porém, esse processo deve ser organizado e orientado para que o produto possa estar disponível à medida que as pessoas o procurem. O processo de direcionar a organização para que ocorra a distribuição de produtos e serviços para o seu mercado chama-se *marketing*.



Você deve ter  
aprendido na disciplina de  
Marketing que, segundo Kotler:

Conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes (1998, p. 42).

Atuar neste mercado bastante instável e de rápidas transformações exige das organizações, como forma de fazer frente a esse problema, a realização de um planejamento, no curso da implementação de uma estratégia de marketing, que possa ser flexível para se ajustar às mudanças do ambiente, orientando para o aumento de vendas e de participação no mercado.

Toda empresa, seja grande ou pequena, deve definir suas diretrizes básicas para que possa obter melhores resultados, e estas consistem na definição de missão da empresa, objetivos, metas, políticas e estratégias.

Com base nos objetivos e metas, os gerentes, nas diferentes áreas de ação da empresa, desenvolvem seus planos, suas estratégias para atingir os objetivos estabelecidos. Para obter esses resultados, é importante, principalmente para a formulação de estratégias de marketing, ter conhecimento dos elementos que formam o *mix* de marketing (para ajudar a administração a ter sucesso no seu planejamento).

As estratégias de marketing são usadas pelas organizações para se adaptarem ao mercado ou influenciá-lo, formadas por quatro elementos que formam o *mix* de marketing: produto, preço, promoção e canais de distribuição, descritos a seguir:

## Estratégia de produto

A sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de muitas organizações dependem do êxito da introdução e da comercialização bem-sucedida de seus novos produtos, bem como da capacidade de gerenciá-los durante seu ciclo de vida.

Você deve ter aprendido na disciplina de Marketing que, para Kotler

produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os criadores de produtos devem pensar sobre eles em três níveis. Primeiro nível é o produto básico, que consiste em serviços que solucionam problemas ou em benefícios básicos que os consumidores buscam na compra. Segundo nível é criar o produto real, a partir do produto básico. Esse pode apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem. Finalmente, os criadores de produtos devem criar um produto ampliado a partir do produto básico e do produto real, oferecendo serviços e benefícios adicionais ao consumidor na obtenção de um produto (KOTLER, 1998, p. 190).

A concorrência entre as empresas que disputam mercado local e global será vencida pela empresa que for capaz de agregar, adicionar valores ao produto ofertado, tais como forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento ao cliente e condições de entrega. Com certeza, a empresa capaz de oferecer um produto ampliado vai ter sucesso na concorrência, no mercado, pois isso fará com que as pessoas comprem seus produtos.

## Estratégia de preço

Historicamente, o preço tem sido o elemento decisivo para o cliente no processo de escolha, principalmente no momento de compra do produto por parte deste. Além de o ser em relação ao ato de compra, também serve para a empresa medir sua capacidade de penetração no mercado. A partir dos anos de 1990, o grande desafio do setor industrial é oferecer produtos de qualidade e preços baixos. Na medida em que a produção e a distribuição tornaram-se globais, o ganho de mercado vai ser das indústrias que fizerem uso da tecnologia e que conseguirem ofertar produtos de qualidade diferenciados e a preços de mercado.

## Estratégia de promoção

As estratégias de promoção apresentam um conjunto de elementos que levam ao consumidor informações em relação ao produto ofertado, construindo em sua mente uma imagem positiva do produto, da marca e da organização.

Quatro tipos de ferramentas de promoção podem ser usados para informar, persuadir e lembrar os consumidores ou compradores industriais: propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal. A promoção, quando realizada, deve apresentar objetivos claros, que sejam adequados à situação da empresa e do ambiente. Nesse sentido, a questão da marca do produto assume função importante no processo de estratégia de promoção.

## Estratégia do canal de distribuição

O canal de distribuição é formado por vários elementos que compõem o sistema de distribuição, sendo necessário ter visão global desse processo, visão essa que vai do fabricante ao usuário ou consumidor final.

**Você deve ter  
aprendido na disciplina de  
Marketing que, para Kotler,**

um sistema de distribuição física consiste em um conjunto de decisões sobre o número, a localização e o tamanho dos armazéns; políticas de fretes; e políticas de estoque. Cada possível sistema de distribuição física implica um custo total de distribuição. A escolha do sistema de distribuição física pressupõe o exame dos custos totais de distribuição, associados com os diferentes sistemas propostos e a seleção do sistema que minimize o custo total de distribuição (1998, p. 362).

Para os consumidores, o canal de distribuição cria e fornece utilidade de forma, utilidade de tempo, utilidade de local e utilidade da posse. A decisão dos executivos da empresa em relação ao tipo e à estrutura do canal de distribuição a ser utilizado requer uma análise detalhada, haja vista que a estratégia constitui-se em vantagem competitiva para a empresa.

## CONCLUSÃO

Existem diferentes formas de se abordar a gestão estratégica de uma organização. A gestão estratégica envolve toda a organização, e não apenas a função de planejamento. As estratégias da organização devem ser tratadas dentro de um portfólio de negócios, ressaltando a importância do marketing nas organizações de todos os tipos e tamanhos.

## Atividade Final

Considere os seguintes produtos de diferentes empresas e avalie sua posição no portfólio da organização segundo o modelo da matriz do BCG.



Produto	Estrela	Vaca	Cão	?	Justificativa
Boeing 373-800					
Airbus A 380					
Windows XP					
Fiat Mille					
Novo Ford Ka					
Windows Vista					



TV de plasma					
TV P&B					
Monitor de LCD					
iPod					
iPhone					

### Resposta Comentada

Embora haja divergência entre os estudiosos e os especialistas e representantes das empresas, podemos dizer que são as seguintes as posições desses produtos:

Produto	Estrela	vaca	cão	?	Justificativa
Boeing 373-800		X			É o avião mais usado e mais econômico da empresa para transporte de passageiros (cerca de 220).
Airbus A 380				X	É o maior avião do mundo para transporte de passageiros (cerca de 850), porém ainda é muito novo e não se sabe se vai ser um modelo de grande sucesso.
Windows XP		X			É o sistema operacional mais utilizado no mundo.
Fiat Mille			X		É o carro mais barato vendido no Brasil e, embora tenha sido escolhido para ser retirado de linha, permanece por não ter concorrentes.
Novo Ford Ka				X	É um automóvel pequeno e acaba de ser lançado, sendo ainda uma incógnita quanto ao sucesso de vendas.

Windows Vista				X	<i>É o novo sistema operacional da Microsoft, porém exige muita potência do processador e não tem agradado aos usuários.</i>
TV de plasma			X		<i>Não conseguiu vencer a concorrência com as TVs de LCD e sua tendência é desaparecer.</i>
TV P&B			X		<i>Ainda existe no mercado e é vendida especialmente para ser usada com câmeras de vigilância.</i>
Monitor de LCD	X				<i>É o mais novo modelo de TV de tela plana e seu sucesso está se expandindo no mundo.</i>
i-Pod	X				<i>É um dos maiores sucessos da empresa e tornou-se o mais popular tocador de músicas em mp3.</i>
i-Phone				X	<i>Recém-lançado no mercado, mostrou que apresenta falhas, embora tenha batido todos os recordes de venda de um único produto em menor tempo de existência.</i>

A principal diferença entre planejamento e gestão estratégicos se refere ao escopo. O planejamento é uma função administrativa, e a gestão se relaciona a toda a organização. Ambos se reportam a objetivos de longo prazo e envolvem a responsabilidade social das organizações.

Há dez escolas do pensamento estratégico, identificadas por Mintzberg: a escola do *design*, que trata a formulação da estratégia como um processo de concepção, a escola do planejamento, que trata a formulação da estratégia como um processo formal e a escola do posicionamento, que trata a formulação da estratégia como um processo analítico. As sete escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias.

A escola empreendedora trata a formulação da estratégia como um processo visionário. A escola cognitiva trata a formulação da estratégia como um processo mental. A escola do aprendizado trata a formulação da estratégia como um processo emergente. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação. A escola cultural trata a formulação da estratégia como um processo coletivo. A escola ambiental trata a formulação da estratégia como um processo reativo. A escola da configuração trata a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Diversos modelos ou tipos de estratégias são abordados por autores reconhecidos.

Apresentamos a matriz do BCG (Boston Consulting Group) com os quatro tipos de negócios e seus diferentes estágios do ciclo de vida de um produto. E finalmente lembramos as estratégias de marketing: estratégia de produto, estratégia de preço, estratégia de promoção e estratégia do canal de distribuição

### **INFORMAÇÕES PARA A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você irá conhecer o modelo de Michael Porter, um dos mais importantes estudiosos da estratégia, e passaremos a analisar elementos essenciais nas estratégias organizacionais.

## A escola do posicionamento

### Meta da aula

Apresentar a escola do posicionamento e o modelo estratégico de Michael Porter.

## objetivos

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



identificar exemplos de empresas segundo suas estratégias de posicionamento de mercado;



identificar empresas e produtos ou serviços de acordo com o modelo das cinco forças;



identificar exemplos de empresas segundo suas estratégias genéricas.

## INTRODUÇÃO

Você aprendeu, na Aula 6, que foram identificadas dez abordagens de gestão estratégica. Hoje elas também são conhecidas como escolas da Administração Estratégica. Portanto, Administração Estratégica passou a ser sinônimo de Gestão Estratégica e ambos os termos são usados indistintamente.

Entre as escolas citadas, foi mencionado que a principal era a do posicionamento estratégico e que o modelo de Michael Porter era o mais conhecido entre todos os demais. Vamos, então, apresentar esse modelo em detalhes.

## ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

As decisões empresariais que permitem o crescimento da empresa precisam considerar diferentes aspectos e situações para que possam significar garantias de retorno em relação ao investimento, elevando o patamar da empresa para um nível superior ao do concorrente, por meio de um posicionamento mais rentável e seguro no mercado.

A esse respeito, Ansoff (1990) menciona a estratégia de posicionamento, que possibilita à empresa a busca de crescimento e rentabilidade, visualizando suas diferentes áreas de negócio e identificando as mais rentáveis para a empresa operar no futuro.

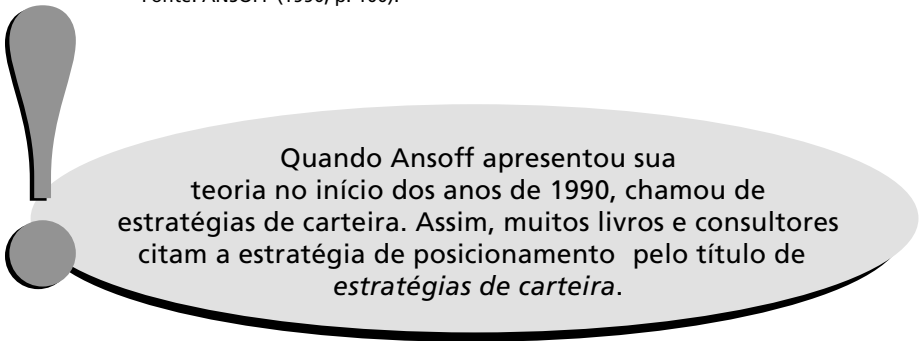
A estratégia de posicionamento possui quatro componentes:

a) Vetor de crescimento geográfico, indicando a direção em que a empresa está indo em relação à sua postura corrente em termos de produtos e mercados. O vetor de crescimento é ilustrado por meio de uma matriz, apresentada no **Quadro 7.1**.

**Quadro 7.1:** Componentes de vetor de crescimento

<b>Produto</b> <b>Missão</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF (1990, p. 100).



Quando Ansoff apresentou sua teoria no início dos anos de 1990, chamou de estratégias de carteira. Assim, muitos livros e consultores citam a estratégia de posicionamento pelo título de *estratégias de carteira*.

A penetração no mercado denota aumento da participação da empresa por meio de produtos em mercados já existentes. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa, criando-se novos produtos para substituir os atuais. Dessa forma, a empresa dispõe de várias combinações possíveis, seja atendendo seu mercado com a tecnologia existente, seja atendendo novos mercados com novos produtos. Na diversificação, produtos e missões são novos para a empresa.

b) A vantagem competitiva é o segundo componente da estratégia de carteira. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, dando à empresa uma forte posição concorrencial, podendo a empresa ser bem-sucedida em todas suas atividades, por meio de produtos desenvolvidos com alta tecnologia.

c) As sinergias são o terceiro componente de estratégia de carteira. As sinergias significam a capacidade da empresa de tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado, por meio das atividades realizadas pelas suas áreas de negócio de forma integrada.

Ainda segundo Ansoff (1990), a sinergia é um dos principais componentes da estratégia em termos de produtos e mercados, referindo-se às características do ajustamento entre a empresa e os seus produtos. Cada combinação de produtos e mercados faz uma contribuição à rentabilidade da empresa, sendo semelhante ao que se chama de avaliação de pontos fortes e pontos fracos. A empresa que seleciona seus produtos e mercados tem condições de optar por uma estrutura competitiva.

d) Flexibilidade estratégica é o último elemento da estratégia de carteira. A flexibilidade estratégica pode ser alcançada pela diversificação do alcance geográfico da empresa, pelas tecnologias e necessidades atendidas. A empresa pode também conseguir, por meio de recursos e competência, que seus produtos e serviços sejam transferíveis entre as áreas estratégicas de negócio.

## Atividade 1

Busque em revistas, na internet ou procure se lembrar de propagandas em que fique claro o posicionamento geográfico de empresas diante da concorrência. Cite empresas que, na sua opinião, sigam o modelo de:



<b>Penetração no mercado</b>	
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	
<b>Desenvolvimento de mercados</b>	
<b>Diversificação</b>	

### Resposta Comentada

*Você pode ter se lembrado de diferentes empresas e negócios. Aproveite a visita ao pólo, ou o fórum da disciplina, para debater com seus colegas de curso e com os tutores sobre os exemplos escolhidos. Vou citar algumas empresas grandes e atuais que podem ser exemplos significativos dessas estratégias:*

<b>Penetração no mercado</b>	<i>Apple, que por meio de lançamento recente (2008) do iphone no Brasil, pela Claro e pela Vivo, busca se instalar em novos mercados (no caso, o brasileiro).</i>
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	<i>Apple, cujo iphone é o mais recente.</i>
<b>Desenvolvimento de mercados</b>	<i>A empresa resultante da fusão dos bancos Itaú e Unibanco, que anunciaram seguir a estratégia de internacionalização do "novo" banco criado pela fusão.</i>
<b>Diversificação</b>	<i>A Azul Linhas Aéreas, que pretende utilizar a mesma estratégia de sucesso nos Estados Unidos em sua estréia no Brasil, prometida para dezembro de 2008.</i>



## ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para conseguir competitividade estratégica, uma empresa deve formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar as competências essenciais e obter vantagem competitiva. Ao estabelecer uma estratégia, a empresa escolhe alternativas para competir. A esse respeito, Ansoff (1990) aborda diferentes situações de posicionamento da empresa, que resultam em vantagem competitiva. Esse posicionamento pode ser a minimização de custos dos produtos da empresa ou preço de venda igual ou inferior ao dos concorrentes.

A capacidade de oferecer produtos diferenciados, visando a atender interesses e necessidades de diferentes grupos sociais e ainda a diferenciação de mercado ou imagem do produto, pode ser outra estratégia competitiva. A Volkswagen, por exemplo, oferece o “novo Gol” como um “carro robusto e bonito”, na intenção de configurar-se num produto diferenciado em relação a seus concorrentes.

Segundo Ansoff (1990), a vantagem competitiva acrescenta uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades pois, para obter resultados positivos, são necessárias certas habilidades na previsão de tendências de mercado e tecnologia. Além disso, a capacidade de prever pode ser aumentada pelo conhecimento da indústria e do ambiente que a cerca.

Os fatores determinantes do sucesso no mercado alteraram-se de forma significativa durante a segunda metade do século XX. A questão preço não significa garantia de uma participação dominante no mercado, haja vista que o consumidor busca mais do que um produto padronizado a preço baixo. O cliente busca algo que possa satisfazer seu gosto pessoal, poder aquisitivo e *status* social, entre outros. Oferecer produtos que atendam a estas características, passou a ser um fator crítico para o sucesso, o que transformou a diferenciação de produto em estratégia competitiva. Portanto, para obter crescimento, a empresa precisa implementar estratégia que vise à expansão territorial de mercado, à segmentação de mercado e à criação, na mente dos clientes, de imagens distintas para seus produtos.

## O MODELO DE PORTER

O modelo de Porter está incluso na escola de posicionamento. É um modelo baseado na análise da concorrência. Apresenta uma técnica para fazer análise competitiva de indústrias, possibilitando o estudo de setores completos, proporcionando a formação de estratégia competitiva. Esse processo de análise da estrutura industrial e das fontes das forças que dirigem a indústria constitui-se no ponto principal para a tomada de decisões no mais alto nível da empresa.

### As forças que moldam a estratégia

A análise estrutural da indústria é o ponto essencial para a formulação da estratégia competitiva, pois exerce forte influência na determinação das estratégias disponíveis para a empresa. As forças externas afetam todas as empresas na indústria e, para isso, são necessários diferentes tipos de habilidades para lidar com estas forças competitivas.

Em inglês, o termo *industry* (indústria) é usado para designar todo um setor industrial, com as diversas empresas que atuam no mesmo segmento de atividade, enquanto no Brasil o termo indústria se refere a uma única empresa do setor considerado.

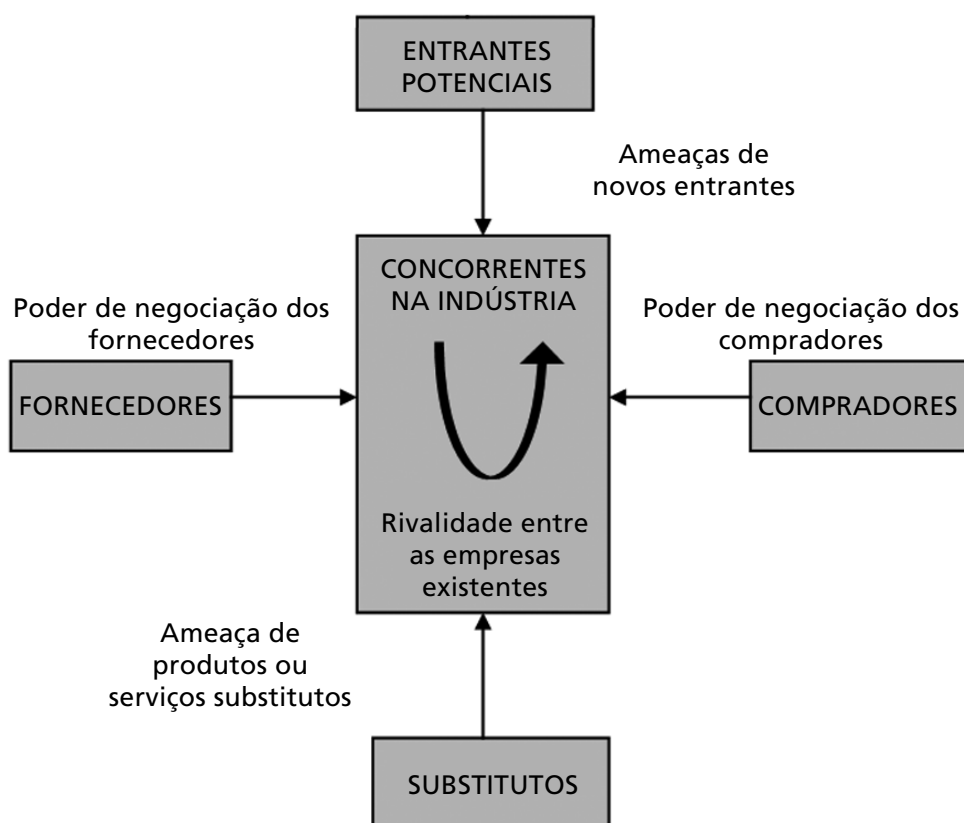
Pesquisar com profundidade e analisar as fontes de cada força possibilita ao estrategista organizacional encontrar uma posição que possibilite à empresa realizar um programa para melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

A esse respeito, Porter (2004) apresenta uma abordagem para formular estratégias, baseada na análise de cinco forças competitivas ambientais, as quais determinam a capacidade de uma organização competir num dado mercado e influenciar as decisões competitivas de uma empresa. De acordo com o autor, as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, apresentadas na **Figura 7.1**, são:

1. ameaças de novos entrantes;
2. poder de negociação dos compradores;
3. ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. poder de negociação dos fornecedores;
5. rivalidade entre os concorrentes existentes.

Todas as cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se fundamentais, do ponto de vista da formulação de estratégia.

Analise a **Figura 7.1** para entender o ambiente da organização e como se posicionam as fontes relacionadas às cinco forças listadas na teoria de Porter.



**Figura 7.1:** Forças que dirigem a concorrência na indústria.  
Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4).

Neste conjunto das cinco forças, diferentes ações estratégicas são fundamentais para a empresa. No setor industrial, por exemplo, as opções da empresa em relação aos fornecedores devem se direcionar para descobrir aqueles que disponham de menor poder de afetá-la de forma negativa, mas sempre tomando decisões estratégicas e formulando planos que melhorem sua posição dentro da indústria.

Após avaliar as cinco forças e suas fontes, a empresa estará em condições de identificar seus pontos fortes e fracos, os quais são fundamentais para a construção da estratégia, constituindo-se na defesa contra as cinco forças ou na descoberta dos setores onde estas são mais fracas, possibilitando identificar as situações em que a empresa deve enfrentar ou evitar a concorrência.

Um exemplo de análise das cinco forças pode ser verificado quando estudamos o caso da Gol Transportes Aéreos. Sua principal concorrente no Brasil é a TAM (concorrentes na indústria), ela sofre a possível concorrência de novos entrantes (como a da Azul, nova empresa de transportes aéreos autorizada a funcionar a partir de dezembro de 2008), seus fornecedores têm alto poder de negociação (a Boeing), assim como seus clientes (que desejam melhorias no serviço de bordo). Finalmente, com a possibilidade de instalação de um trem de alta velocidade entre Rio e São Paulo, esse produto substituto deve ser considerado como uma ameaça em seus planos estratégicos.

## Atividade 2

Considere os produtos, serviços e empresas listados a seguir e identifique que forças estratégicas representam segundo o modelo de Porter.



EMPRESA, PRODUTO OU SERVIÇO	FORÇA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER
Iphone	
Mp3	
Redução de preços e tarifas pelas empresas de telecomunicação	
Criação de parque industrial	
Redução de preços gerais de tarifas aéreas	
TV de plasma e de LCD	
TV a cabo	
Localização de novo supermercado	
Criação de empresa modular do tipo da Volkswagen em Resende	
Redução de custo de impressora pessoal	
Computador da marca Positivo	

## Resposta Comentada

*Embora algumas empresas, serviços e produtos envolvam mais de uma força estratégica competitiva, podemos dizer que as principais delas são as seguintes:*

EMPRESA, PRODUTO OU SERVIÇO	FORÇA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER
Iphone	<i>Novos entrantes no mercado</i>
Mp3	<i>Produtos substitutos</i>
Redução de preços e tarifas pelas empresas de telecomunicação	<i>Poder de negociação dos clientes</i>
Criação de parque industrial	<i>Poder de negociação dos fornecedores</i>
Redução de preços gerais de tarifas aéreas	<i>Competição entre empresas</i>
TV de plasma e de LCD	<i>Novos entrantes no mercado</i>
TV a cabo	<i>Produtos substitutos</i>
Localização de novo supermercado	<i>Poder de negociação dos clientes</i>
Criação de empresa modular do tipo da Volkswagen em Resende	<i>Poder de negociação dos fornecedores</i>
Redução de custo de impressora pessoal	<i>Competição entre empresas</i>
Computador da marca Positivo	<i>Poder de negociação dos fornecedores</i>

*Você deve aproveitar a visita ao pólo para debater com seus colegas e com o tutor os detalhes relacionados à sua resposta.*

## Estratégias genéricas

A busca de vantagem competitiva em relação aos concorrentes significa para a empresa uma posição mais segura no mercado. A esse respeito, Porter (2004) apresenta um modelo centrado em três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque, que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada, como também constituir-se em métodos alternativos para lidar com as forças competitivas.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

**Figura 7.2:** Três estratégias genéricas.  
 Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 53).

### Liderança no custo total

A liderança no custo total exige uma série de medidas, principalmente um controle rígido do custo e das despesas gerais em áreas como P&D (pesquisa e desenvolvimento) e publicidade. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia.

A empresa passa a desenvolver um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Uma posição de baixo custo dá à empresa condição de defesa contra as cinco forças, pois ela estará em vantagem em relação à rivalidade dos concorrentes, fornecedores e compradores, evita a concorrência dos produtos substituídos e cria barreiras de entrada oferecendo preços mais baixos pelos seus produtos.

A estratégia de liderança no custo total pode exigir da empresa grandes investimentos, principalmente em equipamentos modernos, de última tecnologia e, possivelmente, causar prejuízos iniciais de preço para consolidar a parcela de mercado, pois uma fatia maior de mercado possibilitará economias nas compras e ganhos em economia de escala.

Uma posição de baixo custo proporciona margens altas para a empresa, por meio da competitividade de preço dos seus produtos no mercado, criando condições de reinvestimento em instalações modernas, objetivando manter a liderança de custo.

## **Diferenciação**

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Para isto, vários métodos podem ser usados, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outros.

Essa estratégia cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças, estabelecendo lealdade dos consumidores em relação à marca e ao preço do produto, isolando os demais concorrentes. A lealdade obtida dessa forma dificilmente é superada, pois ela estabelece um vínculo forte entre a empresa e o consumidor, significando exclusividade. A posição de exclusividade, em geral, é incompatível com alta parcela de mercado em função do custo das atividades necessárias para a empresa atingir a diferenciação.

Essa estratégia não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Um exemplo é a estratégia da Ford de incluir informar o preço de manutenção a ser pago nas revisões programadas, atitude que tem sido copiada pelos concorrentes.

## **Enfoque**

Essa estratégia consiste em focar em determinado grupo de compradores um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando atender muito bem ao alvo determinado. Definido o alvo, a empresa direciona toda a sua atenção específica a ele, a fim de torná-lo estratégico, tornando-se mais eficiente do que os concorrentes.

A estratégia do enfoque pode atingir uma posição de baixo custo, bem como uma posição de diferenciação, ou ambas, pois sendo a premissa da estratégia atender a um alvo determinado, a política da empresa deve levar isso em conta. Essa estratégia também é usada para defesa contra as cinco forças, podendo, por exemplo, a empresa selecionar metas em que os concorrentes são mais fracos.

De acordo com Porter (2004), colocar essas estratégias em prática exige recursos e habilidades, bem como diferentes arranjos organizacionais, sistemas de controle e diferentes estilos administrativos e de liderança, entre outros.

A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer diferentes recursos, diferentes virtudes, além de disposições organizacionais e estilo administrativo.

Ao analisar as forças que competem na indústria, a empresa deve decidir qual das três estratégias genéricas é mais apropriada para ela. Isso implica escolher a estratégia mais apropriada em relação às características e virtudes da empresa e que possa, ao mesmo tempo, ser de difícil aplicação aos concorrentes na indústria.

### Atividade 3

Com base em propagandas de revistas, televisão ou outras, identifique as estratégias genéricas que as seguintes empresas têm realizado nos últimos anos, circulando a resposta mais apropriada:

EMPRESA OU PRODUTO	ALVO OU VANTAGENS ESTRATÉGICAS		
Bombril	Custo	Diferenciação	Enfoque
Marcas próprias de supermercados	Custo	Diferenciação	Enfoque
Rede Record de Televisão	Custo	Diferenciação	Enfoque
Rede Globo	Custo	Diferenciação	Enfoque
Cervejaria Antarctica	Custo	Diferenciação	Enfoque
Coca-cola	Custo	Diferenciação	Enfoque
Gol Linhas aéreas	Custo	Diferenciação	Enfoque
TAM Linhas Aéreas	Custo	Diferenciação	Enfoque

#### Resposta Comentada

*Um comentário geral sobre as respostas pode ser útil para ajudar você a entender melhor o significado de cada escolha das empresas. As marcas próprias de supermercado buscam atrair os fregueses pelo custo mais baixo de seus produtos (estratégia de custo), enquanto a Bombril faz questão de divulgar sua linha de produtos como especiais e os preferidos pelas donas de casa, sugerindo que por isso são melhores (estratégia de diferenciação). A Rede Globo de Televisão faz propaganda de si mesma se referindo ao “padrão Globo de qualidade” (diferenciação), enquanto a Rede Record busca atrair os*



*espectadores das classes mais baixas (ênfase) com programação popular. Tanto a Cervejaria Antártica quanto a Coca-cola fazem questão de mostrar que seus produtos são especiais, embora sejam divulgados claramente para os mais jovens (ênfase). A Gol Linhas Aéreas transformou o conceito de viagem aérea no país ao introduzir a competição com os ônibus. Algumas vezes, seus vôos são mais baratos do que a viagem por terra (custo), enquanto a TAM, por meio de sua propaganda, sugere que fornece mais atenção ao cliente (diferenciação).*

## REQUISITOS PARA ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (2004) chama a atenção para os possíveis riscos que a empresa enfrentará ao seguir as estratégias genéricas. Inicialmente, a empresa pode falhar ao sustentar a estratégia definida e também pode ocorrer que o valor obtido pela estratégia fique desgastado com a evolução da indústria.

Um exemplo de risco da aplicação da estratégia de liderança no custo total foi observado nas ações da Ford Motor Company, que desenvolveu seus carros com custos muito baixos, por meio do aprendizado e produção em escala. Com o passar do tempo, não observando a tendência do ambiente externo (desejo do consumidor), pois estava concentrada em preço baixo, não imaginou que os clientes estariam dispostos a pagar mais por um carro melhor. Isso logo foi percebido pela maior concorrente, a General Motors, que se apressou em desenvolver um novo estilo de carro, já que a Ford estava diante de uma estrutura obsoleta, e que precisaria de ajustamento estratégico para a fabricação de carros com estilos e modelos diferentes.

O Quadro 7.2, mostrado a seguir, apresenta de maneira esquemática os recursos e habilidades requeridos, bem como os requisitos organizacionais mais comuns para se aplicar estratégias genéricas com sucesso nas empresas.

Quadro 7.2: Requisitos para estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES MAIS REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido.  Relatórios de controle frequentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia do produto. Tino criativo. Grande capacidade em pesquisa básica.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing.  Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais. Combinação das políticas dirigidas para a meta estratégica em particular.	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.  Combinação das políticas dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 54-55).

## EFICÁCIA OPERACIONAL E ESTRATÉGICA

Segundo Porter (2005), o posicionamento, que já foi o ponto central de qualquer estratégia, tem sido apresentado como algo estático para os mercados mais dinâmicos da atualidade e com tecnologias em constante mudança. Sendo assim, os competidores são capazes de copiar com rapidez e eficiência qualquer posição que a empresa adote, e a vantagem competitiva é, via de regra, uma situação temporária.

Porém, como todas as suposições da Administração não podem ser consideradas totalmente verdadeiras ou falsas, essas considerações têm levado as empresas para uma vertente que pode ser destrutiva para todo o mercado industrial. Algumas barreiras da competição têm sido derrubadas, principalmente com a globalização dos mercados e com o constante investimento das empresas em se tornarem mais ágeis na sua resposta ao mercado consumidor. No entanto, em vários setores industriais o que vem sendo chamado de hipercompetição nada mais é do que autoflagelação, em que as empresas se adaptam aos concorrentes e não à sua estratégia inicial, quando existente.

O cerne do problema atual das empresas está em diferenciar o que é eficácia operacional e o que é estratégia. Várias ferramentas e técnicas foram criadas para que sejam alcançados aumentos de produtividade, qualidade e velocidade. Estas ferramentas trouxeram ganhos significativos em termos de produtividade, porém ainda são incapazes de refletir esses ganhos em termos de rentabilidade sustentada. Aos poucos, de forma quase imperceptível, essas ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia e, à medida que os gerentes se esforçam para melhorar em todas as frentes, se distanciam cada vez mais de posições competitivas viáveis.

Não se pretende com isso dizer que a eficácia operacional não é importante, apenas sugerir que ela não é suficiente para manter resultados sustentáveis. Dessa forma, tanto a estratégia quanto a eficácia operacional são fatores primordiais para todas as empresas, porém devem atuar de maneira diversificada em tempos diferentes.

Porter (2005) sugere que a empresa só consegue superar o desempenho dos concorrentes quando consegue estabelecer um diferencial preservável, fornecendo maior valor para os clientes, ou quando consegue gerar um valor correspondente ao do mercado a um preço mais baixo. Partindo dessas duas premissas, decorre a aritmética da rentabilidade superior, já que o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados, e a maior eficiência resulta em custos unitários mais baixos.

Em última instância, todas as diferenças entre as empresas no custo ou no preço derivam de centenas de atividades necessárias para a produção e a comercialização do produto ou serviço. Os custos dessas atividades são gerados pelo desempenho que as mesmas apresentam, e as vantagens de custos resultam do exercício de determinadas atividades de maneira mais eficiente do que os concorrentes. Do mesmo modo, a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas.

Como a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas, tornam-se as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem ou desvantagem total é o resultado de todas as atividades da empresa, e não apenas de um pequeno grupo.

A eficácia operacional significa um melhor desempenho das atividades do que a dos rivais, independentemente de quais sejam. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar as mesmas atividades diferentes das dos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneiras diferentes.

Como exemplo, pode ser citado que, durante a década de 1990, os gestores das empresas estiveram preocupados com a melhoria da eficácia operacional. Isso se deu através de programas como gestão da qualidade total, *benchmarking*, focalização no cliente, criação de diversos *softwares* de relacionamento etc., sempre na esperança de acompanhar os deslocamentos da fronteira da produtividade.

À medida que se movimentam em direção à fronteira, as empresas muitas vezes são capazes de melhorar, ao mesmo tempo, múltiplas dimensões de seu desempenho. O constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior, porém não é o suficiente. Tendo como base apenas a eficácia operacional, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores para se manterem à frente dos concorrentes. A causa mais óbvia para esta dificuldade está vinculada à rápida proliferação das melhores práticas, de forma que todos os concorrentes têm acesso às metodologias e métodos de implantação, vide o número cada vez maior de consultorias voltadas para a melhoria organizacional existente no mercado, o que desloca a fronteira da produtividade ainda mais para fora.

Uma segunda razão pela qual a eficácia operacional é insuficiente é a convergência competitiva das empresas, de forma que, quanto mais praticam o *benchmarking*, mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais terceirizam as atividades para outras empresas mais eficientes, que geralmente são as mesmas de seu concorrente, mais genéricas se tornam as atividades.

Dessa forma, segundo Porter (2005), tais atividades só levam as empresas a uma competição de mesma trajetória em que ninguém ganha nenhum prêmio, fazendo com que a competição baseada apenas na eficácia operacional seja mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgastes que terminam apenas com a limitação da competição.

A recente onda de aquisições e fusões demonstra bem esta corrida no contexto da eficácia operacional. As empresas, pressionadas por um melhor desempenho e na falta da visão estratégica, partem para a aquisição dos rivais, o que causa um aumento ainda maior na multiplicidade de produtos vendidos e de clientes atendidos, o que gera a necessidade de maior eficácia operacional, e o ciclo destrutivo se repete.

Resumindo, o grande problema não está na eficácia operacional buscada pelas empresas, visto que elas estão certas em buscar melhorias e incrementos. O problema é que a eficácia operacional está sendo realizada antes de definições estratégicas e/ou sem nenhum vínculo com a estratégia inicialmente proposta.

## **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Porter (2005), o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores. As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e, em geral, se encontram correlacionadas. As três formas são: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado nas necessidades e posicionamento baseado na segmentação dos clientes.

### **Posicionamento baseado na variedade**

O posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor, sendo denominado de posicionamento baseado na variedade, pois se fundamenta na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. Este posicionamento faz sentido quando a empresa é capaz de produzir determinado produto ou serviço utilizando um conjunto de atividades diferenciadas. Um bom exemplo é a variedade de acessórios que podem ser incluídos nos automóveis de uma determinada marca ou modelo, de modo a torná-lo mais atraente para os diversos segmentos da sociedade.

### **Posicionamento baseado na necessidade**

O posicionamento pode estar definido na proposta de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes,

sendo denominado posicionamento baseado nas necessidades, que está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Esse posicionamento surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando seja capaz de atender a um conjunto de atividades sob medida. Alguns grupos são mais sensíveis ao preço e outros demandam diferentes características de produtos.

Para a maioria dos gestores, é intuitivo conceber as empresas em termos de necessidade dos clientes que estão sendo satisfeitas. Porém, um elemento crítico do posicionamento baseado nas necessidades não tem nada de intuitivo e em geral é negligenciado. As diferenças de necessidades não se refletem em posicionamentos significativos, a não ser que também se distinga o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Se não for assim, todos os concorrentes seriam capazes de atender às mesmas necessidades e o posicionamento deixaria de ser exclusivo ou valioso.

O segmento de automóveis também é um bom exemplo dessa estratégia, quando as montadoras direcionam um de seus produtos aos jovens aventureiros, como acontece com a Ford Ranger ou com os modelos que incluem tração nas quatro rodas.

### **Posicionamento baseado na segmentação dos clientes**

O terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Embora as necessidades sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades de acesso a esses clientes é diferente. É também denominado posicionamento baseado em acesso. O acesso pode ser em função da localização geográfica do porte do cliente, ou qualquer coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo. A segmentação por acesso é mais incomum e muito menos compreendida que os outros dois tipos de posicionamento. A Unilever, por exemplo, tem dois produtos que seguem esse modelo: o Omo é o sabão em pó para as pessoas de classe mais elevada e o Ala é o sabão em pó direcionado para as classes mais populares e nem chega a ser comercializado no Sudeste do Brasil.

Dessa forma, uma vez definido o posicionamento, é possível apresentar o significado de estratégia organizacional para Porter (1990): estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade de clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho, conforme já vem ocorrendo atualmente em diversos ramos do comércio e da indústria, principalmente nos de maior tecnologia.

## CONCLUSÃO

O modelo de Porter tem sido considerado um dos mais eficazes e mais utilizados pelas empresas para se posicionarem no mercado. Em geral é estudado mais atenciosamente nos cursos de Marketing, pois se refere a posicionamento frente ao mercado e à concorrência. Conhecer o modelo é necessário e importante para traçar estratégias globais em todos os tipos de organização.

Uma das realidades competitivas do mercado do século XXI é que poucas empresas podem ser bem-sucedidas enfatizando apenas custos ou diferenciação. Quando consideramos a ferramenta de cadeia de valor, desenvolvida por Michael Porter, é importante lembrar que as capacidades de cada atividade visam ampliar a margem de lucro, seja impactando positivamente no custo de produzir um bem ou serviço, seja pela capacidade de diferenciar um bem ou serviço oferecido pelos concorrentes, para que os clientes valorizem ambos. É importante para as empresas buscar a diferenciação para determinar onde é possível cortar custos sem prejudicar a capacidade de diferenciar de maneira significativa os seus bens ou serviços. Da mesma maneira, as empresas com baixo custo devem procurar oportunidades de acrescentar diferenciação sempre que puderem, sem aumentar o preço unitário médio de seus produtos.

## Atividade Final

Visite uma loja do McDonald's e outra do Bob's. Se em sua cidade não houver lojas dessas duas empresas, busque na internet ou procure informações com seus colegas que residam onde existam franquias dessas duas marcas. Em seguida identifique como cada um desses restaurantes de *fast food* busca os meios de diferenciação como parte de aumentar sua estratégia de penetração no mercado e conquistar clientes. Depois de identificar as abordagens de diferenciação das duas empresas, verifique se elas também procuram oportunidades de redução de custos frente à concorrência e como procuram criar valor para seus clientes.



---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*McDonald's e Bob's, assim como Burger King, são exemplos bastante conhecidos de restaurantes de fast food. O modelo de atendimento e de refeições encontrados nas três redes é bem semelhante. Todos buscam a diferenciação e se esforçam para conter os custos de seus produtos para enfrentar a concorrência. Enquanto o McDonald's sugere que seus clientes não demoram a ser atendidos em suas lojas, o Bob's garante que seus produtos são mais saborosos. O uso de ingredientes específicos, como pepino em conserva (no McDonald's) e molhos característicos (no Bob's), são exemplos claros de tentativa de diferenciação. Em ambos os casos, a "venda casada" (sanduíche, refrigerante e batata frita) procura promover o menor custo com melhor atendimento, facilitando a escolha e a rapidez na decisão do produto a ser adquirido. Por outro lado, promoções como o "dia do Mc Lanche Feliz", com renda revertida para instituições de caridade, servem para promover a marca e criar valor. Você pode ter visitado as empresas e encontrado outros exemplos efetivos com esses objetivos. Seja criativo e vasculhe outros exemplos semelhantes.*



Estratégias de posicionamento que possibilitam à empresa a busca de crescimento e rentabilidade possuem quatro componentes: a) vetor de crescimento geográfico; b) vantagem competitiva; c) sinergias; e d) flexibilidade.

A estratégia competitiva está baseada no enfoque que a empresa irá utilizar para ter sucesso em suas diferentes áreas estratégicas de negócios. Para obter crescimento, a empresa precisa implementar estratégia que vise à expansão territorial de mercado, à segmentação de mercado e à criação, na mente dos clientes, de imagens distintas para seus produtos.

O modelo de Porter está incluso na escola de posicionamento. Apresenta uma técnica para fazer análise competitiva de indústrias, constituindo-se no ponto principal para a tomada de decisão no mais alto nível da empresa. As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Porter apresenta um modelo centrado em três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque, que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria. Essas estratégias podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada.

A liderança no custo total exige controle rígido do custo e das despesas gerais. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia. A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A estratégia de enfoque consiste em focar em determinado grupo de compradores um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando atender muito bem ao alvo determinado. A estratégia do enfoque pode atingir uma posição de baixo custo, como também uma posição de diferenciação, ou ambas.

Porter chama a atenção para os possíveis riscos que a empresa enfrentará ao seguir as estratégias genéricas. O posicionamento tem sido apresentado como algo estático para os mercados mais dinâmicos da atualidade e com tecnologias em constante mudança. O cerne do problema atual das empresas está em diferenciar o que é eficácia operacional e o que é estratégia.

A empresa só consegue superar o desempenho dos concorrentes quando consegue estabelecer um diferencial preservável, fornecendo maior valor para os clientes, ou quando consegue gerar um valor correspondente ao do mercado a um preço mais baixo.

A eficácia operacional significa um melhor desempenho das atividades do que os rivais, independentemente de quais sejam. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores. Uma vez definido o posicionamento, é possível apresentar o significado de estratégia organizacional. Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, iniciaremos a segunda parte da disciplina, começando a estudar outros elementos essenciais na formação de estratégias globais das organizações.

## Planejamento e Gestão Estratégicos

---

Referências

## Aula 1

---

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: novo cenário competitivo*. 2. ed. Rio de Janeiro, Atlas, 2006. 673 p.

DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph A. *O gerente eficaz em ação*. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 224 p.

PLANTULLO; Vicente Lentini. *Teoria geral da administração de empresas*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2005. 398 p.

## Aula 2

---

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2007. 156 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: novo cenário competitivo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. 673 p.

DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph A. *O gerente eficaz em ação*. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 224 p.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thompson Learning, 1999. 168 p.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. In: \_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2.ed. São Paulo: Campus, 1999. 898 p.

SOUZA, Jessé. *A atualidade de Max Weber*. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. 393 p.

## Aula 3

---

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro. *Manual de planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 156 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: novo cenário competitivo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. 673 p.

DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph A. *O gerente eficaz em ação*. Rio de Janeiro: LTC, 2007, 224 p.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thompson Learning, 1999. 168 p.

GARVIN, David A. *General Management: processes and action: text and cases*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

GARVIN, David A. How the baldrige award really works. *Harvard Business Review*, nov-dec 1993.

GARVIN, David A.; MICHAEL, Roberto A. What you don't know about making decisions. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 8, p.108-116, set. 2001.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. In: \_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2.ed. São Paulo: Campus, 1999. 898 p.

---

#### Aula 4

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro. *Manual de planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 156 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: novo cenário competitivo*. Tradução da sexta edição norte-americana. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. 673 p.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thompson Learning, 1999. 168 p.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. In: \_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Campus, 2ª ed., 1999, 898 p.

---

#### Aula 5

AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business*. New York: New York Publisher, 1965. 241 p.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HANASHIRO, Darcy M. M; TEIXEIRA, Maria L. M; ZACARELLI, Laura M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARDIN, G. *The tragedy of the commons*. *Science*. [s.l.]. v. 162, n. 3859, p. 1243–1248, 13 Dec. 1968.

HARRISON, Jeffrey S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; HALSTRAND, B.; LAMBEL, J. *O safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e caso*. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.

## Aula 6

---

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BAIN, COMPANY. Ferramentas para o crescimento. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 43, ano 8, mar./abr. 2004.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e inovações organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, David Menezes et al. *Estratégia de empresas*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; HALSTRAND, B.; LAMBEL, J. *O safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORRIS, Donald. O modelo da oportunidade. *HSM Management*, São Paulo, v. 5, n. 52, ano 9, set./out.2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e caso*. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.

---

## Aula 7

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, Samuel C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. *Pensamento estratégico*. São Paulo: Campus, 2002.

JÚLIO, Carlos Alberto. *A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LOBATO, David Menezes et al. *Estratégia de empresas*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARQUEZ, Rui Cesar. *Alianças estratégicas*. Campinas: Alínea, 2003.

MINTZBERG, Henry et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL; Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

PORTER, Michel. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva*. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. (Harvard Business Review Book).

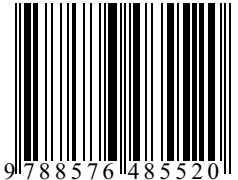
\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.





ISBN 978-85-7648-552-0



9 788576 485520



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**Ministério  
da Educação**

