

GESTÃO ESTRATÉGICA

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

*Quando o estrategista erra,
o soldado morre”
(Abraão Lincoln)¹*

Ter estratégia é fazer escolhas.

É escolher como uma organização vai se diferenciar das outras.

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

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

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

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

Para Porter², eficiência operacional é uma necessidade, mas não é o suficiente para a garantia do sucesso em longo prazo de uma organização.

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

Para Hamel e Prahalad³, as estratégias devem ser definidas sobre as competências básicas da organização, tentando aproveitar as oportunidades futuras do ambiente, na busca de vantagem competitiva sustentável.

Existe espaço para uma série de estratégias de sucesso.

O pior erro é não escolher. É tentar um pouco de tudo para, no fim, não conseguir nenhuma vantagem. Isto não funciona porque todas as boas estratégias envolvem escolhas.

¹ "Ele fracassou como homem de negócios em 31, perdeu a eleição para legislador estadual em 32, tentou outro negócio em 33, e fracassou de novo. A sua noiva morreu em 35, ele teve um colapso nervoso em 36, em 43 se candidatou ao congresso e perdeu, tentou novamente em 48, e perdeu novamente. Em 55, tentou concorrer ao senado e perdeu, em 56 concorreu como vice-presidente e perdeu, em 59 concorreu novamente ao senado e foi derrotado. Em 1860, o homem conhecido como Abraão Lincoln foi eleito o 16º Presidente dos EUA."

² Michael Porter escreveu o livro *Estratégia Competitiva* em 1980, um marco na história do tema estratégia, pois a partir deste livro, o tema ganhou grande impulso por meio de pesquisas, da literatura, do ensino e da prática.

³ Prahalad e Hamel escreveram o artigo "*The core competence of the corporation*" para a *Harvard Business Review* em 1990. Neste artigo, os autores introduziram o termo competência essencial (*core competence*), ao apontarem que as empresas bem-sucedidas e extremamente competitivas, eram mais que portfólios de negócios, eram portfólios de competências.

GESTÃO ESTRATÉGICA

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

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

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

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Em função das peculiaridades de cada uma das cinco forças, Porter propõe que uma organização deva adotar uma das seguintes estratégias genéricas: Liderança no custo total, Diferenciação ou Enfoque.

| | | Vantagem Competitiva | |
|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------------|
| | | Posição de Baixo Custo | Unicidade percebida pelos clientes |
| Escopo Competitivo | Objetivo amplo | Liderança em custos | Diferenciação |
| | Objetivo restrito | Enfoque (Foco em custos) | Enfoque (Foco em diferenciação) |

Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter

Na estratégia genérica de liderança no custo total, uma organização tem como objetivo a minimização de seu custo. Para tanto, precisa dispor de instalações modernas e eficientes, controlar custos e despesas gerais, manter extensa linha de produtos relacionados, investir em equipamentos, efetuar fixação agressiva de preços e conseguir acesso favorável às matérias-primas.

Na estratégia genérica de diferenciação uma organização busca vantagem competitiva através do desenvolvimento de produtos ou serviços únicos no âmbito de toda a indústria. Essa estratégia pode ser atingida, por exemplo, por meio do fortalecimento da imagem da marca, do incremento da capacidade produtiva, da oferta de serviços sob encomenda ou da atenção à rede de fornecedores. Tais procedimentos requerem especializar-se em uma parte específica do negócio, destacar-se como a melhor do setor, além de conseguir o reconhecimento por tal superioridade, principalmente por parte dos consumidores. A vantagem da adoção desta estratégia é permitir à organização escapar do jogo competitivo dos preços e dos custos, com o apoio na lealdade do consumidor.

Na estratégia genérica de enfoque com fins a alcançar vantagem competitiva o objetivo está em focar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos. Nesse caso, uma organização pode concentrar-se na diferenciação, ofertando produtos diferenciados no mercado almejado, ou na venda de produtos a custos mais baixos, para satisfazer as necessidades do seu escopo estratégico, mesmo que se mostre incapaz de manter uma destas posições em comparação a indústria como um todo.



GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Porter (1980), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procurassem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*).

O fato de uma empresa ser classificada no *meio-termo* não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna. Para Porter (1980) uma empresa que atua no *meio-termo* apresenta resultados inferiores aos daquelas que logram êxito no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas.

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

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

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

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

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

Outra forma de se formular a estratégia é através dos modelos de Porter⁴. Para ele, “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

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

Diversas outras são as correntes que propõem modelos diferentes para a formulação estratégia nas organizações. Uma delas, que vem recentemente se destacando é o da organização que aprende. Neste caso, a formulação das estratégias

⁴ As 5 forças de Porter e as Estratégias Genéricas de Porter conforme será detalhado mais a frente neste capítulo.



GESTÃO ESTRATÉGICA

caminha ao lado da sua implantação, ou seja, não existe uma dissociação entre pensar e agir. Os defensores desta corrente de pensamento estratégico defendem que numa organização que aprende, todas as pessoas que fazem parte da organização, podem contribuir para o processo de criação das estratégias e a organização tem a possibilidade de experimentar e conseqüentemente aprender. Assim, a formulação das estratégias passa a ser um processo de aprendizado coletivo ao longo do tempo.

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

Segundo Júlio⁵ (2007), os objetivos estratégicos mais comuns de uma organização podem ser classificados como:

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

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

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

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

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

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

| | | |
|----------|--------------------|---|
| S | eEspecífico | Uma ação ou comportamento observável tem de poder ser descrito, ligado a uma taxa, número, porcentagem ou freqüência. Por exemplo, aumentar as vendas em 20%. |
|----------|--------------------|---|

⁵ Carlos Alberto Júlio no livro "A Arte da Estratégia"



GESTÃO ESTRATÉGICA

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

Quadro 1- Metodologia Smart – adaptado de Júlio (2007)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – CASOS REAIS

Exemplos extraídos na Internet (agosto 2011)

Exemplo 1 – Bradesco

- Crescer organicamente, mantendo-se atento às possibilidades de aquisições, associações e parcerias, sempre comprometido com a qualidade do atendimento e a segurança dos produtos, soluções e serviços, buscando melhoria do Índice de Eficiência Operacional;
- Identificar e avaliar riscos intrínsecos às atividades, aplicando controles adequados e níveis aceitáveis em cada operação; e
- Parceria com o mercado de capitais, conduzindo os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.

Exemplo 2 – Metrô de São Paulo

- 1 - Expandir o sistema metroviário.
- 2 - Modernizar os sistemas e as instalações existentes.
- 3 - Melhorar o desempenho econômico-financeiro.
- 4 - Aperfeiçoar a gestão do Metrô de São Paulo.
- 5 - Prover competências para a consecução das metas.



GESTÃO ESTRATÉGICA

Exemplo 3 – Mercedes-Benz

Crescimento Rentável:

- Gerar lucratividade sustentável e ser referência na indústria brasileira
- Atingir rentabilidade planejada - Atingir eficiência na compra de materiais conforme planejado
- Cumprir Budget estabelecido - Atingir faturamento e margem de contribuição planejados com Peças Genuínas.

Produtos Superiores e Satisfação dos Clientes:

- Oferecer produtos com alto nível de competitividade em custo e qualidade
- Atingir os índices de satisfação dos clientes (CSI/AEP) - Manter os custos de garantia abaixo do valor planejado
- Contribuir para o aprimoramento da qualidade dos nossos fornecedores - Atingir Nota Audit planejada

Liderança em Inovação e Tecnologia:

- Oferecer produtos inovadores tecnologicamente e dentro dos prazos planejados
- Lançar novos produtos de Caminhões e Ônibus com qualidade assegurada e dentro dos prazos
- Atingir o lead-time planejado para solução de problemas de campo

Presença e Integração Globais:

- Estabelecer posição de liderança tanto no mercado interno quanto no externo
- Atingir participação e volume de vendas no mercado interno - Atingir volume de exportação planejado
- Atingir participação planejada do Banco Mercedes-Benz no financiamento de veículos comerciais e automóveis.

Marcas Líderes:

- Ser referência em qualidade da marca no mercado
- Ser líder em Qualidade da Marca nos segmentos em que atuamos

Excelência Operacional:

- Ser uma empresa com excelência nos processos internos.
- Atingir as metas do Copa 2014 - Consolidar a implantação em todas as áreas conforme planejado.
- Manter o estoque de veículos novos dentro dos valores planejados - Manter a certificação do Sistema de Gestão Integrada (SGI).
- Atingir objetivos e metas ambientais privilegiando a economia de recursos naturais, aumento da reciclagem e redução de resíduos.

Pessoas Inspiradas e com Alto Desempenho:

- Ter colaboradores motivados e ser empresa de referência para trabalhar
- Vivenciar os valores do Grupo Daimler: Paixão, Respeito, Integridade e Disciplina.
- Cumprir as exigências do Código de Ética e os requerimentos de *Compliance* do Grupo Daimler.

Exemplo 4 – Usiminas

1 - Garantir a sustentabilidade, a credibilidade e a reputação pública das empresas que compõem o Sistema Usiminas:

- desenvolvendo produtos de alta conformidade técnica e ecologicamente corretos;
- adotando soluções que preservem o meio-ambiente para as futuras gerações;
- realizando ações estruturais que favoreçam a sustentabilidade e a inclusão social.

2 - Fortalecer a liderança do Sistema no mercado doméstico e desenvolver sua presença no mercado internacional:

- implementando o Plano de Desenvolvimento 2015;
- desenvolvendo pesquisas na busca de soluções com a velocidade exigida pelo ambiente global de negócios;
- promovendo alianças e parcerias, alicerçadas nos mais altos valores corporativos;
- adotando modelos avançados e eficazes de gestão.

3 - Atuar de forma diferenciada nas cadeias de negócio a que estamos integrados:

- assegurando o abastecimento adequado de insumos e matérias-primas;
- compartilhando P&D, sinergias e interesses;

GESTÃO ESTRATÉGICA

- mantendo reciprocidades saudáveis em perspectiva de longo prazo;
- atendendo as necessidades, expectativas e assegurando satisfação, pela mobilização das potencialidades das empresas.

4 - Criar condições para que as pessoas sejam um dos fatores de diferencial competitivo do Sistema Usiminas:

- promovendo ambiente de motivação e de aprendizagem permanente;
- desenvolvendo, exercitando e retendo talentos;
- compartilhando valores;
- vencendo desafios em clima de cooperação e de trabalho de equipe.

5 - Atender às expectativas dos acionistas pela otimização dos resultados:

- legitimando a maximização do lucro, como fundamental e justo retorno dos investimentos;
- mantendo sistemas que assegurem rígida conformidade e prestação de contas segundo os melhores padrões internacionais;
- assegurando transparência, participação e comunicação com os mercados de capitais do país e internacional;
- exercendo permanentemente o controle e a gestão de riscos;
- atendendo aos requisitos exigidos das companhias abertas, valorizados pelo mercado.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

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

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

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

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

Um indicador estratégico e suas respectivas métricas devem:

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De forma muito resumida, foram apresentadas neste tópico os conceitos principais relacionados com a implementação das estratégias formuladas.

A ferramenta mais amplamente utilizada para transformar as estratégias em ações concretas e monitoradas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

MATERIAL COMPLEMENTAR

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

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

Anexo C – A definição de Porter para o que não é estratégia.



GESTÃO ESTRATÉGICA

ANEXO A - TIPOS DE ESTRATÉGIAS

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

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

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

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

ANEXO B – ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

A lista de estratégias funcionais apresentadas a seguir foi extraída do trabalho “Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas” de autoria de Walter Fernando Araújo de Moraes, Clarice Neves Florêncio e Eduardo Tadayoshi Omaki (ENAMPAD 2001).

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

Estratégias de Marketing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLOS: Melhoria na qualidade dos serviços; Investiu 1,1 bilhão de dólares para colocar em operação a sua rede digital, melhorar a qualidade dos serviços, conquistar novos assinantes; Cobra tarifas 20% mais altas que as das concorrentes maiores e consegue crescer mais do que as outras e cativa os seus clientes.

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

EXEMPLOS: Aumentou a participação dos alimentos no mix de suas mercadorias; Vender rapidamente os produtos; Ter um rígido controle da informação relativo às vendas; Venda de produtos de marca própria (Aro) fabricados por indústrias de grande porte, e produzidos em embalagens adequadas ao



GESTÃO ESTRATÉGICA

cliente preferencial (varejista); A equipe de vendas se reúne todos os dias para definir a estratégia de preços e prazos para o dia.

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

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

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

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

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

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

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

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

Estratégias de Operações

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

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

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

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

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

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

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

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

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

Estratégias de Recursos Humanos

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

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

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

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

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

EXEMPLOS: Entre outras ações, ela subsidia 100% da educação de seus funcionários, do ensino fundamental ao doutorado; Para implantar a nova cultura, a empresa desenvolve cursos, seminários e palestras; Investir permanentemente em mão-de-obra, com programas de desenvolvimento de frentes e de capacitação para tomada de decisões.

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

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

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

6. Células de Negócios – Formação de equipes auto-geridas com maiores responsabilidades e poder de decisão.

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

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

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

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

EXEMPLO: Adotou programa de incentivos à aposentadoria.

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

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

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

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

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

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

Estratégias de Finanças

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

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

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

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



GESTÃO ESTRATÉGICA

ANEXO C – O QUE NÃO É ESTRATÉGIA

Para Porter, na atualidade, tudo parece ter virado estratégia.

Tenho um preço baixo? Digo que essa é a minha estratégia. Sou bom na produção? Digo que essa é a estratégia. Terceirizo a área de pesquisa e desenvolvimento (uau!)? Essa é a minha estratégia. “Tudo bobagem!”, bradou Porter em um seminário para executivos⁶

Para Porter:

“A busca por produtividade, qualidade e rapidez gerou um número considerável de técnicas e ferramentas administrativas: gestão de qualidade total, benchmarking, concorrência baseada no tempo, terceirização, parcerias, reengenharia, gestão de mudanças.[...] Pouco a pouco, quase imperceptivelmente, as ferramentas administrativas tomaram o lugar da estratégia.”

Todavia...“Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido frequentemente dramáticas, muitas empresas estão frustradas com sua incapacidade de transformar esses ganhos em lucratividade sustentável.”

Para Porter, essas são “meias-verdades perigosas”. Ele explica melhor os dois riscos embutidos. Eis o primeiro:

“Eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes. Ela diz respeito a qualquer número de práticas que permitam que uma empresa utilize melhor seus *inputs* ao, por exemplo, reduzir os defeitos de fabricação ou desenvolver produtos melhores mais rapidamente.[...] São vastas as diferenças na eficácia operacional entre as empresas [...], uma fonte importante de diferenças na lucratividade entre concorrentes.[...] Mas poucas companhias conseguem competir com êxito na base da eficácia operacional durante um longo período e torna-se cada dia mais difícil permanecer à frente dos concorrentes. O motivo mais óbvio para isso é a rápida difusão das melhores práticas. Os concorrentes podem rapidamente imitar técnicas administrativas, tecnologias, melhorias de *inputs* e maneiras excepcionais de satisfazer as necessidades dos consumidores.[...] A concorrência pela eficácia operacional desloca a fronteira da produtividade para longe, abrindo caminho para todos. Porém, embora tal concorrência produza uma melhoria absoluta em eficácia operacional, ela não leva a uma melhoria relativa para ninguém.”

Agora, o segundo risco:

“O segundo motivo pelo qual a eficácia operacional aperfeiçoada é insuficiente (convergência competitiva) é mais útil e insidioso. Quanto mais as empresas fazem *benchmarking*, mas elas se parecem. Quanto mais os concorrentes terceirizam as atividades para as empresas eficientes, muitas vezes as mesmas, mais genéricas ficam essas atividades. À medida que os concorrentes imitam as melhorias de qualidade uns dos outros, assim como ciclos de tempo ou parcerias de fornecedores, [...] a concorrência torna-se uma série de corridas em pistas idênticas, que ninguém poderá vencer. A concorrência baseada apenas em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação da concorrência.”

⁶ Texto extraído do livro “A Arte da Estratégia” de Carlos Alberto Júlio

