



ESTRATÉGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

PARIS, W.S.; SILVA, S.; ZAGONEL, E. **Estratégia como vantagem competitiva**. Resenha de: MONTGOMERY, C.; PORTER, M.

Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>.

Acesso em: ___ / ___ / 2011.

1 – ESTRUTURA

A obra é estruturada em seis partes, onde os artigos foram organizados pelas áreas mais importantes do campo da estratégia.

1.1 Estratégia Empresarial

É no nível de cada negócio individual que se dá a maior parte das interações competitivas. Os artigos neste tópico são voltados para o nível básico da estratégia, a estratégia empresarial ou de negócio. “As origens da Estratégia”, de Bruce D. Henderson (1989), utiliza os elementos de Darwin para esclarecer o processo competitivo empresarial. Ele mostra que, duas empresas que operam de forma idêntica não podem coexistir e coloca a questão da estratégia como o diferenciador de uma empresa quanto à suas rivais.

A competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida. No mundo corporativo, os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivas ou o resultado de reflexos condicionados. Estratégia também requer a compreensão da complexa trama da competição natural. Para poder coexistir cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única.

O autor expõe 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 interativo que começa com o reconhecimento de quem se é e do que se tem no momento presente. Para Henderson, “Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você”.

Para formular uma estratégia é necessário conhecer o mercado atual, ou seja, o que se vende, onde se vende e para quem se vende. Para crescer e prosperar é preciso expandir o mercado no qual se consegue manter uma vantagem sobre cada um e sobre o conjunto de competidores. O competidor que realmente detém vantagem oferece mais aos clientes potenciais por seu dinheiro e, ainda consegue uma maior margem de lucro entre o custo de produção e o preço de venda.

Dentro da competitividade, pode-se identificar elementos básicos da competição estratégica, que para o autor são: (1) capacidade de compreender o mercado competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;(2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;(3) recursos que possam ser reinvestidos em novos negócios mesmo se os benefícios só venham a longo prazo;(4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar algum investimento;(5) disposição para agir. A estratégia requer envolvimento de toda a organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico do concorrente pode resultar num fracasso e acabar com o relacionamento competitivo da empresa.



Assim sendo, o sucesso da estratégia depende da cultura, das percepções, das atitudes e do comportamento característico dos competidores. “Como Forças Competitivas Moldam a Estratégia”, de Michael E. Porter (1979), introduz os instrumentos da análise econômica na formulação de estratégias, mostrando como um sistema de cinco forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição na indústria e em seu potencial de lucratividade.

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Na luta por participação no mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, as raízes da competição estão na economia subjacente e em forças competitivas que atuam sobre as empresas. O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas: (1) A concorrência interna entre os setores da indústria existente; (2) o poder de barganha dos clientes; (3) a ameaça de novos entrantes; (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e, (5) o poder de barganha dos fornecedores. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial. Quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior.

Independente de qual seja o esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Segundo Porter, uma vez analisadas as forças que afetam a competição e suas causas básicas, o estrategista pode identificar as forças e fraquezas da empresa. Então, a formulação da estratégia poderá ser a divisão de um plano de ação que incluirá: (1) posicionar a empresa de forma que suas capacitações forneçam defesa contra a força competitiva; e/ou (2) influenciar no equilíbrio das forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição da empresa; e/ou (3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças respondendo com a exploração da mudança escolhendo uma estratégia para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.

O artigo seguinte, “Vantagem Sustentável”, de Pankaj Ghemawat (1986), destaca algumas questões relacionadas a empresas que, dentro de um mesmo setor, orientando-se por estratégias diferentes, obtiveram sucesso na busca de diferentes vantagens competitivas. O trabalho foi baseado em um estudo do autor em cem

empresas de sucesso. Para obtenção de desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. O autor destaca três pontos marcantes sobre a competição descobertos pelos setores da indústria.

1. **Inovação de produto.** Os concorrentes conseguem manter segredo de informações detalhadas de 70% de todos os novos produtos no período de um ano após seu desenvolvimento. Patentear o produto geralmente não evita imitação. Na média, a imitação custa um terço menos do que custa uma inovação e é um terço mais rápida para ser implementada.
2. **Produção.** Os novos processos são muito mais difíceis de proteger do que os novos produtos. De 60 a 90% de todo “aprendizado” se transmite para os concorrentes no final.
3. **Marketing.** O recurso a instrumentos extra-preços é uma técnica a qual se atribui maior potência do que alterações de preços, talvez porque seja mais difícil ser copiada.

Vantagens competitivas para serem seguras não podem ser duplicadas ou contestadas. É por isso que as vantagens sustentáveis – vantagens ancoradas na economia do setor – merecem atenção. A sustentabilidade das vantagens sustentáveis é afetada pelos fatores: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes. Elas não são exclusivas, podem se interagir e quanto mais vantagens se tiver, melhor.

As vantagens de porte existem porque os mercados são finitos. Se uma empresa pode se empenhar em tornar-se grande, os concorrentes podem se resignar e permanecer pequenos. O comprometimento em se tornar grande significa fazer investimentos duráveis e irreversíveis. Para explorar as oportunidades do comprometimento, um negócio deve ser capaz de antecipar-se a seus concorrentes.

O porte é uma vantagem somente se existirem fatores econômicos competindo à larga escala. Tais fatores possuem três bases possíveis: escala, experiência e escopo. Pode-se obter vantagem de acesso através de know-how, insumos e mercados. Know-how deve ser mantido em segredo para ser uma vantagem. Ligar os insumos conduzirá a uma vantagem sustentável somente se o fornecimento de



mercadorias for limitado e a empresa tiver o direito de usá-lo em termos favoráveis. Acesso a mercados se baseia mais em mecanismos que se auto - impõem tais como reputação, relacionamentos, custos repassados e complementaridades de produtos.

Restrições de opções dos concorrentes podem estar ligadas à política governamental, defesa ou atrasos de resposta. A intervenção do governo sempre afeta o comportamento do mercado, esse é o seu propósito. O atraso a resposta ao mercado pode ampliar vantagens existentes ou criar oportunidades para novas vantagens aos concorrentes. A sustentabilidade envolve comprometimento para competir de uma certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outras maneiras.

Os artigos finais dessa parte enfatizam duas questões importantes relativas ao posicionamento das empresas. No primeiro, "Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva", de George Stalk, Jr. (1988), é apresentado a importância do fator tempo como arma estratégica. Stalk argumenta que ao reduzir o consumo de tempo em todos os aspectos de negócios, as empresas também reduzem custos, melhoram a qualidade e permanecem próximas dos clientes, tornando-se beneficiada em termos de competitividade.

A vantagem competitiva é um alvo em constante movimento. Hoje, o tempo é uma vantagem-chave. Como uma arma estratégica, o tempo equivale a dinheiro, produtividade, qualidade e até mesmo inovação. Em lugar as estratégias tradicionais, baseadas em custos, as empresas estão competindo através de estratégias embasadas no ciclo de fabricação flexível, resposta rápida, expansão da variedade e inovação crescente. Esse tipo de estratégia é baseada no tempo. O autor mostra formas de abordagens competitivas baseadas na redução de tempo: fabricação, vendas e distribuição, inovação e estratégia baseadas no tempo.

Em geral, as políticas e práticas de fabricação baseadas no tempo diferem daquelas dos fabricantes tradicionais em três dimensões-chave: a extensão da sequência de produção, organização dos processos de componentes e complexidade da programação de procedimentos. Quando se trata de tamanho de lote, por exemplo, as fábricas tradicionais tentam maximizar sua sequência de produção enquanto que as fábricas baseadas no tempo tentam encurtá-las tanto quanto possível. Layout da fábrica também contribui para vantagens

baseadas no tempo. As fábricas tradicionais são usualmente organizadas por centros de processos tecnológicos enquanto que as baseadas no tempo são organizadas por produto. Em fábricas tradicionais, o cronograma é uma fonte de demora e desperdício. A maioria desse tipo de fábrica usa uma programação central que requer um planejamento sofisticado de recursos de materiais e sistemas de controles em nível de linha. Em fábricas baseadas no tempo, a programação local permite aos funcionários tomarem mais decisões no controle da produção na linha de montagem, sem a perda de tempo de ciclos de volta para a gerência para aprovação.

Vendas e distribuição baseadas no tempo significa cortar tempos despendidos nessas atividades através da aceleração do fluxo de informações entre os diversos níveis de funções de vendas e distribuição e operar com menores lotes de pedidos. Uma empresa que consegue produzir novos produtos mais rápido que seus concorrentes tem uma enorme vantagem competitiva. Para realizar inovações em ritmo acelerado, as indústrias devem introduzir técnicas organizacionais que se alinham precisamente com suas abordagens de fabricação flexível. Lançar freqüentemente incrementos menores de melhorias em novos produtos, oferece vantagem frente a abordagem de lançar melhorias mais significativas, porém menos freqüente.

A possibilidade de estabelecer uma vantagem de tempo de resposta abre novas avenidas para a construção de estratégias competitivas vitoriosas.

Na maioria das empresas as escolhas estratégicas são limitadas a três opções: (1) procurar a coexistência com os concorrentes; (2) retirar-se em presença dos concorrentes e (3) atacar direta ou indiretamente. Dessas opções, apenas o ataque cria a oportunidade para o crescimento real. O ataque direto emanda maiores recursos. O ataque indireto promete o máximo de ganho para um mínimo de custo. A Estratégia baseada no tempo oferece uma abordagem para ataques indiretos bem-sucedidos contra grandes concorrentes já estabelecidos.

Em "Voltando à Estratégia", Kenichi Ohmae (1988), lembra que a preocupação com os concorrentes obscurece a fonte real de desempenho superior: a criação de valor para o cliente. "Olhar de perto as necessidades do cliente, pensar a fundo sobre o produto são peças exóticas do aparato estratégico". Estratégia pode ser definida como um iceberg, onde a maior parte



da estratégia está submersa, escondida da visão. A parte visível trata da competição. Mas a maioria dela é intencionalmente invisível – abaixo da superfície onde o valor é criado, onde se evita a competição. Para se criar uma estratégia de valor agregado não se deve partir para derrotar a competição, mas para entender as necessidades inerentes do cliente e então repensar do que se trata determinada categoria de produto. Voltar-se para a estratégia significa voltar-se para um profundo conhecimento do que significa o produto. Para começar tem que se fazer as perguntas certas e estabelecer os tipos corretos de metas estratégicas.

Retornar a estratégia significa resistir às perguntas fáceis em busca de melhores formas de fornecer valor ao cliente. Significa fazer perguntas simples sobre a utilidade do produto. Significa levar a sério a parte estratégica da gerência.

1.2 Unindo Estratégia Competitiva e Estratégia Funcional

O foco desse área está no que se chamou de coerência interna, ou seja, o grau em que os planos e políticas de uma empresa se fortalecem reciprocamente e podem ser simultaneamente realizadas. Em “A tecnologia da Informação Muda a sua Maneira de Competir”, de F. Warren McFurlan (1984), é descrito algumas das relações importantes entre a tecnologia da informação e a estratégia. Como o retorno advindo de características de valor agregado deve ser considerado por setores onde haja grandes economias de escala e onde o preço seja importante para o cliente.

Para avaliar o impacto da tecnologia da informação, as empresas têm que abordar cinco perguntas: A tecnologia de sistemas de informação pode erguer barreiras à entrada? A tecnologia de sistemas de informações pode impedir a troca de fornecedores? A tecnologia pode alterar a base de competição? Os sistemas de informação podem alterar o equilíbrio de poder nas relações com os fornecedores? A tecnologia de sistemas de informação pode gerar novos produtos? Se a resposta a uma ou mais destas perguntas for “sim”, a tecnologia da informação representa recurso estratégico que exige atenção do mais alto nível.

A tecnologia de sistemas de informação pode erguer barreiras à entrada? Uma barreira de

entrada bem-sucedida oferece não apenas um novo serviço para agradar os clientes, mas também características que conservam seus clientes “amarrados”. Quanto mais difícil de copiar for o serviço, mais altas serão as barreiras para a competição. A tecnologia de sistemas de informações pode impedir a troca de fornecedores? Dependendo do suporte eletrônico do fornecedor, o cliente o incorporará às suas operações, de forma que uma dependência operacional maior e uma inércia humana normal façam com que seja indesejável mudar de fornecedor.

A tecnologia pode alterar a base de competição? Em alguns setores dominados por competição baseada em custos, a tecnologia de sistemas de informação permitiu o desenvolvimento de características de produto tão diferentes que fazem com que a base da competição se altere drasticamente. Outras empresas utilizaram a tecnologia de informação para mudar a base de competição, de diferenciação de produto para baixo custo. Em um ambiente competitivo de baixo custo, as empresas devem procurar oportunidades estratégicas na tecnologia de informação, seja através da redução acentuada de custos ou agregando valor a seus produtos, de forma a permitir uma mudança na competição, com base na diferenciação de produto. Os sistemas de informação podem alterar o equilíbrio de poder nas relações com os fornecedores? O desenvolvimento dos sistemas inter-organizacionais pode representar novas formas de relações comerciais. Esses sistemas podem redistribuir o poder entre compradores-fornecedores. A tecnologia de sistemas de informação pode gerar novos produtos?

Os sistemas de informação podem levar a produtos de melhor qualidade que sejam entregues mais rapidamente e cuja produção custe menos. Da mesma maneira, a um custo extra ligeiramente maior, os produtos existentes podem ser customizados para atender a necessidades específicas do cliente.

A obtenção de vantagens requer um amplo gerenciamento dos sistemas de informação, um diálogo com o usuário e, ainda, imaginação. Principalmente pelo fato que muitos produtos dos sistemas de informação são estratégicos, embora os benefícios potenciais sejam muito subjetivos e de difícil verificação.

“Competindo Através da Fabricação”, Steven C. Wheelwright e Robert H. Hayes (1985)



descrevem a premente necessidade de relações entre a estratégia e as políticas funcionais. Como uma empresa pode superar o hábito de negligenciar a função produção e passar a vê-la como uma fonte de vantagem competitiva.

O autor descreve quatro estágios que refletem o papel da fabricação estratégica.

Estágio 1

- Minimizar o potencial negativo da fabricação: “internamente neutra”
- Chamam-se especialistas de fora para tomar decisões sobre questões estratégicas.
- Os meios primários para a monitoração do desempenho da fabricação são sistemas de controle interno detalhado da gerência.
- A fabricação é mantida flexível e reativa.

Estágio 2

- Conseguir paridade com os concorrentes: “externamente neutra”
- Seguem-se as “práticas do setor”.
- O horizonte de planejamento para a tomada de decisões de investimento em fabricação é ampliado para abranger um ciclo de negócio único.
- O método para se alcançar a competição ou para se conseguir uma margem competitiva é o investimento de capital.

Estágio 3

- Prover apoio confiável à estratégia da empresa: “com suporte interno”
- Os investimentos em fabricação são filtrados para excluir os não coerentes com a estratégia da empresa.
- Uma estratégia de fabricação é formulada e perseguida.
- Desenvolvimentos e tendências de fabricação a prazo mais longo são sistematicamente apontadas.

Estágio 4

- Buscar uma vantagem competitiva baseada na fabricação: “com suporte externo”
- Fazem-se esforços para prever o potencial de novas tecnologias e práticas de fabricação.

- A fabricação se envolve “na linha de frente” nas decisões mais importantes de engenharia e marketing (e vice-versa).
- Buscam-se programas de longo alcance para adquirir capacidades antes que apareçam as necessidades.

Os quatro estágios fazem parte de uma linha de continuidade e sugerem o caminho que uma empresa poderá percorrer ao buscar intensificar a contribuição de sua função de fabricação. A gestão da transição de um estágio para outro requer um tipo especial de liderança porque a tarefa a ser enfrentada consiste em mudar a mentalidade de pessoas, e não apenas mudar as instruções em que elas se apoiam para atuar. O setor da empresa onde essa mudança de ponto de vista é mais importante é na área de recursos humanos, onde o modelo de liderança passa a ser por gestão de experimentação criativa e aprendizado organizacional.

As empresas tendem a não mudar, a permanecer em seu estágio inicial até que pressões externas forcem a mudança. Essas pressões podem vir do mercado concorrente e também dos próprios gerentes quando começam a pôr em dúvida a eficácia de suas abordagens tradicionais, ou a se perguntar sobre as novas implicações de novas tecnologias de fabricação. A fabricação pode contribuir, e muito, para o sucesso competitivo de qualquer empresa, mas requer gerentes com determinação, visão e habilidade para sustentar um esforço concentrado por um longo período e para, muitas vezes, enfrentar duras resistências por parte da organização.

No último artigo da seção, Donaldson (1985), em “Metas Financeiras e Conseqüências Estratégicas”, também aborda a questão da importância da fabricação relacionada à estratégia, definindo como responsabilidade do executivo chefe, articular as metas financeiras da empresa como um foco tangível para sua missão e estratégia de negócios.

O autor expõe conclusões sobre um estudo em organizações consideradas lucrativas, confiáveis e conservadoras, que revelou certas características do sistema de metas financeiras empresariais que têm sido freqüentemente subestimadas e que contribuem para a incompreensão do processo de fixação de metas.

O processo de planejamento de uma empresa estabelece um número de metas em resposta a



diferentes prioridades. Uma empresa tem que fazer trade-offs, ou seja, abrir mão de certas coisas para alcançar outras. Tem que estabelecer relações com o mercado de capitais. Todas as metas corporativas que afetam o fluxo de reservas dentro da empresa são o resultado de trade-offs explícitos ou implícitos entre interesses concorrentes. Metas e desempenhos desequilibrados afetam a credibilidade e a viabilidade de um sistema. As metas de uma empresa não existem em um vácuo. Inevitavelmente, elas confrontam a realidade do ambiente corporativo existente e a estratégia estabelecida. Uma séria inconsistência com essa realidade constitui uma ameaça para a disciplina do sistema de metas financeiras.

A implementação da estratégia adotada nos mercados de produtos existentes determina as metas a curto prazo, enquanto novas direções estratégicas, implícita ou explicitamente, definem novas prioridades de longo prazo. Metas a longo prazo associam o desempenho da empresa ao universo de negócios no qual ela compete por capital, recursos humanos e oportunidades de mercado. As metas de curto prazo associam o desempenho no atual cenário industrial aos principais concorrentes.

1.3 A Natureza Evolutiva da Competição Internacional

As unidades de negócios e as corporações precisam, cada vez mais, competir em escala mundial. Para essas ações, é essencial que a empresa tenha uma perfeita compreensão da estrutura do seu setor e o seu posicionamento correto para que possa ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Em "A Vantagem Competitiva das Nações", Michael Porter (1990) inicia apresentando as conclusões de um estudo realizado durante quatro anos em dez nações comercialmente líderes, onde fica claro que a competitividade de uma nação depende muito mais da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar, respondendo a pressões e desafios da concorrência, do que ajuda de taxas de juros, taxas cambiais e economias de escala.

Adicionalmente, diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias também contribuem para a vantagem competitiva de uma nação. As inovações, sejam elas graduais ou radicais, tecnológicas ou organizacionais, trazem vantagem competitiva na medida em que

buscam atender à uma oportunidade nova de mercado ou a um segmento de mercado ignorado. Quanto mais lentamente os concorrentes reagem às inovações, tanto maior a vantagem competitiva.

O autor afirma que a inovação é sempre uma resposta a um estímulo novo, como por exemplo, novos investimentos, novos dirigentes, vindo de outros países, ou de outras empresas, novos gerentes ou gerentes transferidos de setores, novos produtos vindos de uma diversificação, novo mercado ou novo concorrente. É através da pressão e do risco da perda que a inovação se torna mais freqüente.

A vantagem competitiva obtida por uma inovação não é infinita, pois os concorrentes logo a percebem e buscam suplantá-la. A real vantagem é conseguida pelo estímulo à inovação infinita, ou seja, inovar mesmo quando a vantagem da inovação anterior ainda está rendendo frutos e manter inovando o tempo todo. Trata-se de uma luta constante contra a inércia natural das empresas de manter o status quo e estagnar.

Porter define quatro atributos que constituem o diamante da vantagem de uma nação:

- 1) Condições de fatores (produção, mão-de-obra, infra-estrutura)
- 2) Condições de demanda
- 3) Setores industriais correlatos e de apoio
- 4) Estratégica, estrutura e rivalidade firmes

FIGURA 01

1) Condições de Fatores

Os fatores clássicos de produção, mão-de-obra, terra, recursos naturais, capital e infra-estrutural, não são mais considerados importantes na criação de vantagem competitiva para uma nação. Hoje considera-se a especialização da mão-de-obra e uma sólida base científica muito mais importante. Além disso, conta também a taxa que estes fatores são criados e modernizados.

Ao contrário do que se pensa, a abundância de determinado fator, como mão-de-obra barata, não se torna uma vantagem, pois acaba por



acomodar a nação e não lhe dá impulso para a melhoria da produtividade. Segundo Porter, a escassez de um fator é a alavanca para a reação que vai levar a nação a um patamar superior às concorrentes.

O autor alerta, porém, que para transformar uma desvantagem em vantagem é preciso que existam circunstâncias favoráveis em outro ponto do diamante, isto é, demanda real, rivais ativos, metas focalizadas, etc.

2) Condições de Demanda

Mais importante do que a demanda internacional, é a demanda doméstica que cria vantagem competitiva numa nação. Porter afirma que, quanto mais exigentes e sofisticados forem os compradores locais, tanto mais rapidamente a nação cresce e se antecipa às rivais. Além disso, eles podem antecipar as necessidades de outros países criando "alertas" das tendências do mercado internacional. A disseminação de valores e gostos preferenciais de uma nação através da mídia, treinamento de estrangeiros, influência política e atividades de seus cidadãos no exterior auxiliam no processo de criação de mercados consumidores, para os quais as empresas desta nação estão preparadas para competir com vantagem.

3) Setores Industriais Correlatos e de Apoio

A presença de setores industriais relacionados e de apoio, internacionalmente competitivos, cria uma vantagem para o país, pois tanto o cliente quanto fornecedor dividem informações importantes sobre mercado e tecnologia, desenvolvendo recursos mais adaptados e avançados do que os concorrentes. Esta energia, na visão de Porter, somente é alcançada se, além da proximidade física entre cliente e fornecedor, existir a intenção de ambos em criar elos e se ajudar mutuamente.

4) Estratégia, Estrutura e Rivalidade Firms

O autor afirma que as circunstâncias nacionais e o contexto criam fortes tendências sobre como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como sobre qual tipo de natureza de rivalidade doméstica ocorrerá. Os sistemas gerenciais devem se adequar aos gostos e

preferências dos cidadãos de um país e, assim, se tornar eficazes.

Porter argumenta, adicionalmente, que a motivação individual para o trabalho e para expandir habilidades também é importante para a vantagem competitiva.

A rivalidade doméstica forte, ao contrário, do que se diz, cria condições para as empresas crescerem rapidamente e inovarem constantemente. A eliminação da concorrência interna, criando uma só empresa para competir internacionalmente, tem se mostrado danosa e ineficaz. As empresas que competem no mercado local se tornam altamente competitivas no mercado global.

O autor argumenta que os aglomerados de indústrias torna-as competitivas pelo apoio mútuo e pela rivalidade agressiva, pois promove a criação de subprodutos, o exercício da barganha de poder e a diversificação. O papel do governo, neste contexto, deve ser o de catalisador e de desafiador, a fim de encorajar, ou até forçar, as empresas a tomar atitudes drásticas, muitas vezes indesejadas, mas que irão deslocá-las a níveis superiores de desempenho.

Segundo Porter, as abordagens políticas específicas para guiar as nações que procuram vantagem competitiva devem ser:

- Focalizar na criação de fatores especializados;
- Evitar intervir nos mercados de fatores e cambial;
- Exigir padrões rígidos em relação ao produto, à segurança e ao meio ambiente;
- Limitar com firmeza a cooperação direta entre rivais industriais;
- Promover metas que conduzam ao investimento sustentado;
- Desregulamentar a competição;
- Implantar fortes políticas domésticas antitruste;
- Rejeitar o comércio gerenciado.

A vantagem competitiva de uma empresa nasce da liderança que da vigor e amplifica as forças no diamante para promover a inovação e a modernização. No final das contas, isso depende



basicamente da própria empresa e das políticas empresariais empregados. Porter sugere às empresas:

- criar pressões para a inovação;
- utilizar os concorrentes mais capazes como motivadores;
- estabelecer sistemas de alerta antecipado;
- melhorar o diamante nacional;
- acolher a rivalidade doméstica;
- globalizar para captar vantagens seletivas em outras nações;
- utilizar alianças somente seletivamente;
- adotar como sede o lugar que ofereça mais vantagens competitivas.

Porter finaliza discutindo o que significa competitividade nacional e conclui que ela é determinada pela produtividade e pela taxa de crescimento da produtividade. Ele acrescenta que nenhuma nação pode ser competitiva em todos os setores da economia.

O artigo "Use Suas Subsidiárias para o Alcance Global", de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal (1986), trata da necessidade que as empresas tem de ouvir os clientes e perceber as tendências dos mercados de forma global. Os autores realizaram um estudo em nove empresas de três segmentos do mercado nos EUA, Japão e Europa e em mais uma dúzia de empresas secundárias de diversos segmentos. Contatou-se que a maioria das multinacionais trata suas filiais, mesmo em países em desenvolvimento, da mesma forma que trata a matriz. Isso é chamado de "modelo Nações Unidas para gerência multinacional". Outra constatação foi a "síndrome da hierarquia de matriz". Neste caso, os gerentes da matriz pretendem coordenar decisões-chave, controlar recursos globais e obrigar as subsidiárias a agirem como implementadoras e adaptadoras da estratégia da matriz.

Os autores montaram uma tabela que relaciona a competência das organizações locais com a importância estratégica do ambiente local. Os quatro papéis para as subsidiárias nacionais são:

1. Líder estratégico - tem competência e está num local de importância estratégica. Deve tornar-se um centro de competência para dirigir a estratégia da empresa na região;

2. Colaboradores - tem competência, porém encontra-se em um local pouco estratégico. Neste caso a subsidiária desenvolve tecnologia e a distribui corporativamente;

3. Implementadores - baixa competência, e localizado em área pouco estratégica. A subsidiária implementa as decisões tomadas pela matriz, sem modificações ou adaptações;

4. Buraco Negro - baixa competência, porém em local muito estratégico.

Esta é a pior situação, pois torna a subsidiária incompetente em agir e reagir no mercado. É preciso elevar a competência para manter-se ou crescer neste mercado estratégico. De acordo com os autores, a gerência corporativa enfrenta três tipos de grandes desafios em relação às subsidiárias:

- estabelecer a direção estratégica (missão e objetivos);
- construir uma organização diferenciada (papéis, distribuição de tarefas, legitimidade e poder);
- dirigir o processo para controlar os papéis e a responsabilidade;

É de suma importância para uma empresa internacional a sensibilidade para reconhecer fontes potenciais de vantagem competitiva em qualquer uma de suas unidades e utilizá-las adequadamente de forma global.

O artigo seguinte, "Globalização dos Mercados" de Theodore Levitt (1983), trata da mudança mais significativa dos últimos tempos, qual seja, a globalização e a transformação de empresas multinacionais em empresas globais. O processo de transformação e unificação de gostos e preferências por produtos globais tem se intensificado e obrigado as empresas a padronizar produtos, modos de fabricação e formas de negociação e comercialização.

Segundo Levitt, as empresas tendem a ter produtos diferenciados para mercados locais,



porém buscam a economia de escala explorando a demanda homogeneizada de produtos similares pelo mundo inteiro. Isso pode ser feito com a oferta de produtos mundiais a preços reduzidos, redirecionando o consumidor de produtos locais para estes produtos, e também através da propaganda e promoções especiais.

O autor afirma que a empresa global não deve se adaptar a diferenças superficiais e enraizadas nas nações e sim forçar produtos e práticas padronizadas, adequado ao mundo todo. Isso é possível se houver oferta de produtos com preços baixos, alta qualidade e confiabilidade.

Em "Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras", Kenichi Ohmae (1989) expõe sua posição a respeito da globalização e do desafio desta para as empresas. Ohmae deixa claro que a informação globalizada é um fator muito importante para a formação dos novos mercados consumidores, porém enfatiza que preferências regionais devem ser respeitadas e até mesmo usadas estrategicamente para a entrada neste mercado. Aqui é apresentado o conceito de "Interiorização", qual seja, de estabelecimento de uma base forte e consistente no mercado alvo, a fim de compreendê-lo e adaptar-se a ele de forma eficaz.

Segundo Ohmae a mentalidade da matriz é geralmente introduzida nas filiais, independentemente do mercado local ser diferente, o que torna difícil a operação e o sucesso. O pensamento corporativista leva as empresas a fazer suas avaliações sem levar em consideração as divisões regionais, de forma que os bons resultados ficam mascarados. Para se operar globalmente é preciso pensar e agir globalmente, e isso significa desafiar sistemas corporativos fechados.

Ohmae finaliza afirmando que agir eficazmente num mercado global significa prestar atenção central em entregar valor aos clientes e desenvolver uma visão equidistante com relação ao que eles são e ao que eles querem. São os clientes que podem prover razões legítimas para se pensar globalmente.

1.4 - Estratégia Corporativa e Escopo Empresarial

Estratégia corporativa ou a estratégia de empresas com múltiplos negócios exigem compreensão maior dos termos que realmente agregam valor do que as estratégias empresariais. Isto tem sido causa de alguns fracassos nos processos de diversificação no passado.

Michael Porter (1987) em "Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa" apresenta um estudo realizado em 33 empresas de prestígio nos EUA de 1950 a 1986, através do qual ele constatou que a maioria havia revendido as aquisições que haviam feito. As estratégias corporativas da maioria, ao invés de criar valor para os acionistas, acabaram por dissipá-lo.

Quem se beneficiou destas aquisições foram os advogados, os banqueiros e os corretores. Para se ter certeza de que a diversificação vai criar valor para o acionista, Porter sugere a realização de três testes essenciais:

1. O teste de atratividade.
2. O teste de custo de entrada no setor.
3. O teste de validade da diversificação.

Nem sempre as empresas possuem uma idéia clara sobre o que significa estratégia corporativa. O estudo de Porter identificou quatro conceitos, atualmente em uso, e não mutuamente exclusivos:

- Gerência de carteira - é a diversificação através de aquisições. Entretanto a complexidade de se administrar novas e constantes aquisições leva a empresa a perder o controle e a decidir pela venda das unidades adquiridas. Esta não é uma forma correta de se conduzir uma estratégia corporativa.
- Reestruturação - trata-se da reorganização de setores ameaçados para fortalecimento da empresa adquirida. Isto é feito através da substituição do corpo gerencial, mudando estratégias e introduzindo novas tecnologias. Se bem conduzida a reestruturação pode agregar valor enorme aos acionistas. O risco reside na tendência a se manter a empresa



adquirida, após a reestruturação, quando o correto seria vendê-la imediatamente.

- Transferência de habilidades - transferência de valores da empresa adquirida para a corporação e vice-versa gerando, vantagem competitiva. É muito utilizado quando uma corporação pretende entrar num novo mercado, desconhecido para ela. A aquisição alavanca o processo e reduz os riscos.
- Compartilhamento de atividades - utilização de recursos e sistemas em comum para reduzir os custos e aumentar a eficácia. Para ter sucesso esta estratégia deve estimular e reforçar a colaboração entre as unidades de negócios.

A escolha da estratégia corporativa, segundo Porter, não deve significar uma opção definitiva, mas uma visão que pode evoluir: De seu estudo, pode-se concluir que a estratégia que agrega mais valor ao acionista é aquela que se afasta da gerência de carteira em direção ao compartilhamento de atividades. A empresa deve escolher as estratégias conforme a necessidade e o momento e adaptá-las, se necessário. Entretanto pode-se dizer que a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades juntos promovem o melhor resultado.

Uma empresa pode escolher uma estratégia corporativa através de um programa de ação que apresente uma abordagem concreta. Este programa é apresentado neste artigo por Porter. Finalizando, Porter enfatiza que uma estratégia corporativa que verdadeiramente faz crescer a vantagem competitiva de cada unidade de negócios é a melhor defesa contra os ataques de grupos corporativos predatórios.

No artigo "A lógica Duradoura do Sucesso Industrial", Alfred Chandler (1990), relata a evolução industrial, desde a segunda metade do século passado até a década de 80. Para ele a vantagem competitiva esteve bastante ligada às economias de escala e de escopo. São citados vários exemplos de sucesso e fracasso nas indústrias americanas e européias. Ele dá ênfase e relata a situação da indústria química inglesa frente à concorrência forte das indústrias alemãs e suíças.

Chandler analisa a diversificação ocorrida no final da década de 60 e a transformação disso num negócio bem sucedido para banqueiros na década de 70. Ele também avalia a evolução das empresas de hardware, desde a criação do UNIVAC, primeiro computador projetado para uso comercial, até a década de 80.

Chandler cita que os conglomerados podem ser uma vantagem competitiva se forem contratados gerentes com experiência e capacidade para entender os produtos e processos mais complexos da empresa, as complexidades dos seus diversos mercados e as atividades de seus concorrentes.

O artigo seguinte trata da "Competência Essencial da Corporação" e foi escrito por C. K. Prahalad e Gary Hamel (1990). Para os autores a forma mais poderosa de se vencer na competição global é a capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível, ou seja, é preciso que se repense o conceito da corporação em si. Para tanto é preciso uma revisão nos princípios gerenciais que, muitas vezes, impedem o deslocamento da empresa para frente.

Segundo os autores, as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. As competências essenciais não diminuem com o uso e se desenvolvem quando aplicadas e compartilhadas. Elas são a alavanca propulsora para a entrada num novo mercado ou para criar novos negócios no mercado em que a empresa atua.

Os testes para se identificar competências essenciais numa empresa são os seguintes:

- uma competência essencial prevê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.
- uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes.
- uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes.



De acordo com os autores, a conexão tangível entre competências essenciais e produtos finais chama-se de produtos essenciais e estes devem estar sob controle, pois são eles que permitem à empresa dar forma à evolução de aplicações e de mercado de produtos finais. Em consequência, produtos essenciais podem levar a economias de escala e escopo. Uma empresa dispõe sempre de uma carteira de produtos e uma carteira de negócios. A nova visão de empresa requer, porém, uma carteira de competências essenciais.

Os autores são enfáticos em afirmar que unidades estratégicas de negócios podem minar a empresa, na medida em que se fechem ao livre trânsito das competências essenciais e dos recursos humanos que dão corpo à estas competências. Estas são premissas básicas para o processo de inovação, essencial para o crescimento das empresas. Através de uma arquitetura estratégica e o estabelecimento de objetivos pode-se identificar as competências essenciais e seus constituintes tecnológicos e, assim, gerar novos negócios para as empresas. O livre trânsito de pessoas, detentoras de habilidades essenciais, entre unidades estratégicas de negócios, deve ser incentivado pela alta gerência e poderá garantir o futuro dos negócios. O artigo "Além de Produtos: Estratégia Baseada em Serviços", de Quinn, Doorley e Paquette (1990), trata da nova abordagem que muitas empresas estão adotando, de focalizar seus negócios nos elementos estratégicos e terceirizar outros, não essenciais, com menores custos, a fim de atender mais eficazmente às necessidades dos clientes.

Até há bem pouco tempo o valor agregado a um produto limitava-se ao processo de transformação das matérias-primas. Hoje, muito mais do que isso, um produto tem agregado bastante valor advindo de serviços. O foco estratégico está mudando e significa que a empresa pode concentrar hoje mais poder nos mercados escolhidos do que os concorrentes e não necessita, para tanto, de mais recursos, mais laboratórios, melhores canais de distribuição e maiores instalações físicas. A vantagem competitiva sustentável parece estar plantada nas habilidades humanas, com base em conhecimento, ou em energias de outros serviços, os quais os concorrentes não podem reproduzir facilmente.

Os autores sustentam que uma empresa deve avaliar toda a cadeia de valores de forma crítica e, fazendo as perguntas certas, determinar o que pode e o que não pode ser terceirizado, sem perda de vantagem competitiva. Sempre que terceiriza de forma correta ou estabelece uma joint-venture ou ingressa numa parceria estratégica com uma grande empresa de serviços, é possível encontrar-se um conjunto totalmente novo de concorrentes em potencial e de interesses competitivos, abrindo novas perspectivas de negócios para a empresa.

Em "Os Benefícios Estratégicos das Alianças Logísticas", Donald Bowersox (1990) argumenta que as alianças logísticas estão se tornando um lugar comum nos acordos de negócios, devido à redução de custos operacionais de distribuição e estocagem que se obtêm delas. Além disso a qualidade do serviço ao cliente tende a melhorar drasticamente. Nessas alianças, o fornecedor assume certa dose de risco e pode ser penalizado se seu desempenho for abaixo do contratado. Por outro lado, as recompensas por desempenho superior são compensatórias e incentivam a assumir os riscos, por vezes até atraindo várias empresas que poderão dividir as tarefas e os resultados.

São quatro os principais fatores que determinam as alianças logísticas atualmente:

1. O estímulo às práticas integradas de serviços a partir dos anos 80
2. A explosão da tecnologia da informação
3. A ênfase em organização enxutas
4. O ambiente altamente competitivo.

Na prática observa-se hoje que as empresas que participam de alianças logísticas atendem melhor seus clientes com serviços extras e com mais valor agregado. Segundo o autor, a cooperação é o marco das alianças logísticas e as regras devem incluir procedimentos para resolução de conflitos.

Como qualquer outra aliança, também nestes casos as parcerias evoluem conforme as condições de negócios se modifiquem. Para fazer uma aliança logística funcionar é preciso:



- encarar o acordo como a implantação de um plano estratégico
- encorajar os participantes a considerarem suas funções como processos com valor agregado
- procurar acordos que atinjam a economia de escala e a divisão de riscos
- estabelecer relacionamentos de longo prazo
- criar confiança, estabelecer funções claras, regras firmes e medir o desempenho
- iniciar a aliança deixando claro que ela pode ser desfeita.

Alianças logísticas podem ser verticais quando envolvem empresas que fazem parte da cadeia de processamento e entrega de produtos, ou horizontais, quando envolvem diversos fabricantes de produtos diferenciados, que pretendem fornecer aos mesmos clientes. Neste caso uma empresa de serviços deve coordenar a aliança.

1.5 O Processo de Formulação de Estratégias

Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que leva muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

“As Melhores Maneiras de Formular Estratégias”, Michael Goold e Andrew Campbell (1987), afirmam que comandar uma organização de negócios múltiplos é gerenciar os relacionamentos entre os executivos da sede e os da unidade de negócio. Os autores identificam três estilos bem-sucedidos de condução de estratégia, denominados: planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico. No “planejamento estratégico”, as estratégias são mais arrojadas e por consequência, as decisões são mais lentas.

Este estilo promove mecanismos de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia de cada unidade e encoraja estratégias que se integram a várias unidades. O envolvimento direto de gerentes da corporação torna possível que as unidades coordenem seus planejamentos, principalmente quando as áreas

de atividade são ligadas por recursos compartilhados. O ponto mais forte deste estilo é o estímulo à criação de estratégias mais ambiciosas e como os objetivos vêm de cima, as unidades podem apoiá-los sem grandes preocupações quanto ao impacto financeiro em curto prazo. É mais eficaz, em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada para o desenvolvimento das unidades de negócios, nas quais focalizam a vantagem competitiva em longo prazo. O maior problema verificado neste estilo é a falta de motivação por parte dos gerentes locais em função da perda da autonomia no nível das unidades, o que é ainda, mais evidenciado, quando a distância entre a sede e o mercado é muito grande. A perda de flexibilidade é outra fraqueza característica, pois o extenso processo de tomada de decisões inibi a capacidade de reação rápida a alterações do mercado e de condições ambientais.

No “controle financeiro” ocorrem menos inovações. A responsabilidade pelo desenvolvimento da estratégia é dos gerentes das unidades de negócios e a sede da corporação não revê formalmente o planejamento, mas exerce sua influência através de um controle orçamentário a curto prazo. O grande valor deste estilo é a motivação que cria para os gerentes melhorarem seus desempenhos financeiros imediatamente. As metas são claras e inequívocas. Os retornos são de curto prazo e o desempenho é acompanhado com todo cuidado, dispondo de meios para forçar gerentes a abandonar estratégias ineficientes. Outro fator importante é a eficiente formação de executivos, pois proporciona a pessoas com potencial adequado, uma experiência de gerência geral já na fase inicial de suas carreiras. É mais eficaz em corporações com carteiras muito diversificadas. Um ponto fraco deste sistema é o preconceito contra estratégias e investimentos de longo prazo. A deficiência no apoio à agressividade significa que o crescimento de empresas de controle financeiro provém mais da aquisição do que de desenvolvimentos internos. Os rigorosos sistemas de controle orçamentário podem excluir a possibilidade de se adotar uma estratégia adaptativa ou de se fazerem jogadas vantajosas, prejudicando a flexibilidade.

No “controle estratégico” evidencia-se maior equilíbrio e menor clareza. As empresas que adotam este estilo visam as vantagens dos outros dois e, ao mesmo tempo, evitar seus pontos fracos. É a de execução mais difícil, pois tem que acomodar tanto a necessidade de se construir



uma empresa quanto a necessidade de se maximizar seu desempenho financeiro. Os alvos financeiros são estabelecidos em um processo orçamentário separado e é exatamente a tensão entre planejamento e orçamento que ajuda a manter o equilíbrio entre novas idéias de desenvolvimento e geração de recursos. Um dos benefícios deste estilo é que os gerentes das unidades de negócio ficam motivados em função da liberdade e da responsabilidade que recebem. Outra vantagem é que se pode lidar com a diversidade; com a descentralização da estratégia, a unidade pode gerenciar uma ampla gama de negócios em circunstâncias diferentes. A principal desvantagem é que os objetivos financeiros e estratégicos, as metas a longo e curto prazo, tornam a definição de responsabilidades menos exatas e criam ambiguidades.

Segundo os autores, as corporações de sucesso fazem compensações entre estes estilos e se fixam na combinação que melhor se adapta à empresa.

Em “Cenários: Águas Desconhecidas à Frente”, Pierre Wack (1985), descreve a técnica de planejamento de cenários para descongelar as visões dos gerentes a respeito das previsões futuras. A incerteza não é apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios.

A maioria dos cenários meramente quantifica resultados alternativos de incertezas óbvias e não ajudam na tomada de decisões. O autor o classifica como cenário “de primeira geração”. Para serem eficientes, devem envolver mais intimamente a alta e média gerência na compreensão do ambiente do negócio. Os cenários ajudam a estruturar a incerteza (1) quando são baseadas em uma análise consistente da realidade, e (2) quando mudam as hipóteses dos tomadores de decisão sobre como o mundo funciona e os compele a reorganizar seu modelo mental de realidade.

Um importante fator na modelagem de cenários diz respeito à psicologia básica de tomada de decisões. Cada gerente tem um modelo mental do mundo em que atua, baseado em sua experiência e conhecimento. Quando deve tomar

uma decisão, ele pensa nas alternativas comportamentais dentro de seu modelo mental. Se a decisão for boa, dirão que ele tem bom senso.

Segundo o autor, o que realmente aconteceu com o gerente é que seu mapa mental estava de acordo com os fundamentos do mundo real. Chamou de mundo mental “o microcosmo” do agente de decisões e o mundo real de “macrocosmo”. Para tornar os cenários relevantes é necessário um conhecimento detalhado dos agentes de decisão e de seu microcosmo. A razão de muitos fracassos é a de não delinear os cenários que respondem às maiores reocupações dos gerentes.

As estratégias são o produto de uma visão global. Quando o mundo muda, os gerentes precisam compartilhar uma visão comum do novo mundo. De outra maneira, as decisões estratégicas descentralizadas resultarão na anarquia gerencial. Os cenários expressam e comunicam esta visão comum, um entendimento compartilhado das novas realidades para todas as partes da organização.

A gerência, descentralizada em empresas com atuação global, pode se adaptar e usar esta visão para decisões estratégicas apropriadas para suas variadas circunstâncias. Sua iniciativa pode ser facilitada e liberada pela ampla estrutura; todos falarão a mesma língua ao adaptar suas operações a um novo ambiente de negócios.

Um animal adaptado a um ambiente deve se tornar um novo animal para sobreviver a drásticas mudanças deste ambiente. Em “Selecionando Estratégias que Criam Valor para os Acionistas”, Alfred Rappaport (1981), argumenta que muitos modelos de planejamento financeiro dependem de medições contábeis que não proporcionam estimativas adequadas do valor econômico real dos investimentos. Tendo por base a análise do fluxo de caixa proveniente de descontos de títulos, a abordagem voltada para o valor em mãos dos acionistas pode mostrar a possibilidade de criação de valor nas estratégias alternativas.

Segundo Rappaport, a análise da abordagem ao planejamento estratégico com base no valor para acionista envolve 5 etapas:

Etapa 1 – Estimativa de retorno mínimo necessário sobre as vendas incrementais para criar valor para os acionistas.



Para cada unidade de negócios, quatro parâmetros devem ser estimados: os gastos de capital por dólar de aumento de vendas, o capital de giro necessário por dólar de aumento de vendas, a taxa do imposto de renda e o custo médio ponderado do capital. Para estimar os valores recentes do investimento de capital necessário por dólar de aumento de vendas, basta apenas tomar a soma de todos os gastos de capital, subtrair a depreciação nos cinco ou dez anos precedentes e dividir este capital pelo aumento de vendas durante o período.

Etapa 2 – Comparação das taxas mínimas aceitáveis de retorno sobre as vendas incrementais com taxas recentes e com projeções iniciais do planejamento.

Tendo desenvolvido algumas estimativas preliminares do retorno mínimo sobre as vendas incrementais, a empresa deve comparar estas taxas com o passado e com as taxas inicialmente projetadas para o período de planejamento de cada unidade de negócios.

Etapa 3 – Estimativa da contribuição para o valor dos acionistas para estratégias alternativas nos níveis de negócios e corporativo.

Uma vez que a empresa desenvolveu e analisou suas projeções iniciais de planejamento, os gerentes das unidades estratégicas de negócios e o grupo de planejamento corporativo podem preparar análises mais detalhadas para avaliar cenários alternativos de planejamento.

Etapa 4 – Avaliação da viabilidade financeira do plano estratégico.

A partir do momento em que a empresa tenha estabelecido um plano preliminar, ela deveria testar sua viabilidade financeira e se há recursos para ela. Isso envolve integrar as estratégias de aumento de investimentos planejados da empresa e suas políticas de dividendos e financiamento. Um ponto de partida particularmente eficaz é a estimativa da taxa máxima aceitável de pagamento de dividendos da empresa e sua sensibilidade à variação dos pressupostos que fundamentam o plano estratégico.

Etapa 5 – A auto-avaliação financeira nos níveis de unidade de negócios e corporativo.

Cada vez mais as empresas estão incluindo a auto-avaliação financeira no seu processo de planejamento financeiro estratégico. Esta avaliação traz duas questões fundamentais: Quanto valem a empresa e cada uma de suas principais linhas de negócios? Quanto cada um dos vários cenários plausíveis, envolvendo as várias combinações de ambientes futuros e estratégias gerenciais, afetaria o valor da empresa e de suas unidades de negócios? Uma responsabilidade fiduciária fundamental dos gerentes corporativos e das diretorias é criar o valor econômico para seus acionistas. Apesar da crescente sofisticação das aplicações do planejamento estratégico, as empresas quase que invariavelmente avaliam o produto final, o plano estratégico, em termos de lucro por ação ou outra relação contábil tal como o retorno sobre o patrimônio líquido.

“A Criação Artesanal da Estratégia”, de Henry Mintzberg (1987), destaca as finalidades básicas do processo de elaboração de estratégias. As estratégias constituem tanto planos para o futuro quanto padrões extraídos do passado. Para isso, o autor propõe uma criação artesanal, com conceitos básicos, fazendo um paralelo com um escultor, para a formulação de estratégia como eliminação da complexidade da formulação estratégia dos processos de planejamento.

Na organização de uma única pessoa, o implementador é o formulador, o que facilita e agiliza a incorporação das inovações à estratégia. Em uma grande organização, o inovador pode estar dez níveis afastado do líder que, supostamente, deve ditar a estratégia e que pode, também, ter que convencer dezenas de pares, desempenhando a mesma função, sobre essa idéia.

O autor argumenta que estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implantação. Porém, quando as intenções planejadas não produzem ações desejadas, as organizações



passam a conviver com estratégias não realizadas.

Nenhum artífice usa alguns dias para pensar e outros para trabalhar. A mente do artífice está sempre em funcionamento, em sincronia com as suas mãos. No entanto, as grandes organizações tentam separar o trabalho da mente do trabalho das mãos. Assim, interrompem a realimentação vital entre os dois.

Uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem, uma vez que a estratégia já está formulada; uma estratégia emergente favorece a aprendizagem. As pessoas tomam ações, uma de cada vez, e respondem a ela, de maneira que, eventualmente, alguns padrões se formem.

Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia.

Estratégias refletem o que preferimos chamar de abordagem básica do gerenciamento estratégico. Crescem como ervas daninhas em um jardim, criam raízes em todos os tipos de lugares, onde quer que pessoas tenham capacidade de aprender e disponham de recursos necessários para sustentar essa capacidade. Períodos claros de estabilidade e mudança podem ser identificados em qualquer empresa: embora estratégias possam estar em constantes mudanças, grandes mudanças em orientações estratégicas são raras.

Conforme colocação do autor, como o artífice, a estratégia tem palavras-chave ligadas a seu desenvolvimento: dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, domínio de detalhes, sentido de harmonia e integração. Gerenciar uma estratégia é principalmente gerenciar a estabilidade, e não a mudança. Segundo sua visão, os gerentes seniores não devem formular estratégias e sim buscar estratégias que já possuam. Ou seja, o planejamento estratégico deve ser um meio de programar uma estratégia já criada. O verdadeiro desafio na escultura de uma estratégia consiste em se detectar as descontinuidades sutis que podem corroer um negócio no futuro.

Os artífices têm que treinar para poder ver e perceber coisas que outras pessoas não conseguem. O mesmo se aplica aos gerentes da estratégia. Os que possuem um certo tipo de visão periférica são os mais capazes de detectar e tirar vantagem dos eventos à medida que ocorrem. O trabalho de um gerente não é apenas preconceber estratégias específicas, mas desenvolver a habilidade de detectar padrões emergentes e auxiliá-los a tomar forma.

Gerentes que se interessam por alterações rápidas de rumo necessitam ter em mente a teoria quântica da mudança estratégica. Alguns padrões novos devem ser mantidos sob controle até que a organização esteja pronta para uma revolução estratégica, ou pelo menos, para um período de divergência. As organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro.

1.6 O Controle das Corporações

Erros de avaliação ou de execução da estratégia podem levar não só à substituição do principal executivo como também à transferência do poder decisório para mãos totalmente novas, muitas vezes um novo conjunto de proprietários.

“O Eclipse do Grupo Empresarial de Capital Aberto”, de Michael C. Jensen (1989), destaca que a atividade de tomada de controle (take-overs) desempenha um papel disciplinador importante. Aquisições de empresas, rompimentos corporativos, desdobramentos de divisões (spinoffs), compras alavancadas e fechamento do capital de empresas são as manifestações mais visíveis de uma maciça mudança organizacional na economia. A força do próprio mecanismo é coerente com a responsabilidade assumida pela liderança da corporação. Se não existissem esses mecanismos, ou se existissem apenas mecanismos mais fracos, as verificações essenciais e os balanços a que são submetidos os gerentes de alto nível e diretores de empresas seriam reduzidos.

A corporação aberta é uma invenção social de enorme importância histórica. Sua genialidade está enraizada em sua capacidade de espalhar



riscos financeiros por uma série diversificada de milhões de indivíduos e instituições e de permitir aos investidores dirigirem seus riscos segundo suas circunstâncias particulares e suas predileções.

Três grandes forças são apontadas como as controladoras da gerência na corporação de capital aberto: os mercados de produtos, os sistemas internos de controle conduzidos pelas diretorias, e os mercados de capitais. A ineficiência e desperdício altamente difundidos pela corporação aberta e sua incapacidade de se adaptar às circunstâncias econômicas em mutação geraram uma onda de inovação organizacional ao longo dos últimos 15 anos – inovação criada pelo renascimento de “investidores ativos”.

A luta por um fluxo de caixa livre está no âmago do papel do endividamento no declínio da corporação aberta. Empréstimos bancários, títulos duvidosos e debêntures de alto rendimento impulsionaram a onda de tomadas de controle, reestruturações e transações de fechamento de capital de empresas.

Os incentivos da gerência são viabilizados em torno de um forte relacionamento entre pagamentos e desempenho. O sistema de remuneração nas Associações LBO (compras alavancadas) geralmente têm limites superiores mais altos que nas empresas abertas. São mais descentralizadas do que os conglomerados abertos, por substituir os incentivos de remuneração e a propriedade por uma monitoração direta da matriz. Têm obrigações bem definidas com seus credores e requerentes residuais.

As parcerias LBOs são compreensivelmente

tentadas a aumentar o alcance de seus monitores com talento, reconfigurando divisões como veículos de aquisição. É provável que isso venha a requerer quadros funcionais maiores, uma centralização maior de direitos de decisão, e uma diluição do pagamento-por-desempenho que é crucial para o sucesso.

Kenneth R. Andrews (1980) em “A Responsabilidade dos Diretores pela Estratégia Corporativa”, indica que muitos CEOs (Chief Executive Officer), rejeitando a praticidade de uma estratégia consciente, costumam dirigir uma empresa com base em estratégias não-formuladas, incrementais ou intuitivas, que jamais foram deliberadas pelo conselho. Outros podem restringir as discussões estratégicas ao nível gerencial para evitar que o conselho penetre no campo estratégico e, por conseguinte, reduza o poder dos executivos de moldar, por conta própria o futuro de suas empresas. O artigo mostra como um conselho de diretores, que representa realmente os proprietários da empresa, pode desempenhar um papel muito mais construtivo no desenvolvimento de estratégias do que normalmente acontece. A organização baseada em comitês poupa o tempo dos diretores, coloca os profissionais mais qualificados em determinadas funções, treina os diretores e fornece um contexto relativamente privado para discussões de assuntos mais delicados.

Segundo Andrews, estratégia corporativa” significa o padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que define o negócio com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. Um conselho não formula estratégia; sua função é analisá-la.