

# GESTÃO ESTRATÉGICA

Murilo Ramos Alambert Rodrigues

A photograph of chess pieces on a board, with a teal diagonal overlay. The pieces are dark and the board is light. The teal overlay is a large, semi-transparent shape that starts from the top left and extends towards the bottom right.

 FGV



# INTRODUÇÃO

Neste curso, temos a oportunidade de analisar, entender e debater, de uma forma dinâmica e aplicada, o que é a gestão estratégica e qual é o seu papel no desenvolvimento das vantagens competitivas das organizações que querem fazer a diferença no ambiente de negócios do século XXI.

Vamos iniciar o curso levantando uma questão fundamental: por que precisamos estudar e nos preocupar com a estratégia? A resposta a essa pergunta requer uma análise profunda do ambiente de negócios em que vivemos. Precisamos, efetivamente, da gestão estratégica, em um mundo em que a velocidade das mudanças se torna cada vez maior? Não será a Gestão Estratégica uma disciplina ultrapassada? Vivemos em uma era marcada pela emergência e pela adoção de novos paradigmas e novas tecnologias que estão revolucionando a maneira de fazer negócios. Não estaríamos perdendo um tempo precioso tentando criar um futuro inserido em um ambiente de negócios que muda a todo instante?

A resposta é clara: em função da volatilidade e da imprevisibilidade do ambiente de negócios, temos de nos preocupar, cada vez mais, com a gestão estratégica das nossas organizações. Se queremos criar o futuro da nossa organização, precisamos entender e saber aplicar os conceitos e as ferramentas que vão ajudar nessa tarefa. A Gestão Estratégica é, justamente, a disciplina incumbida de criar o futuro das organizações. Dessa forma, o desenvolvimento das habilidades para gerenciar estrategicamente as organizações é um imperativo para os gestores.

Do ponto de vista metodológico, uma série de etapas guia a estruturação do processo de gestão estratégica e a alocação dos esforços na implementação das ações identificadas ao longo do processo. Por exemplo, precisamos definir a nossa missão e criar a nossa visão de futuro, fixar os nossos objetivos, entender o comportamento das forças que estão afetando o ambiente de negócios e o comportamento dos nossos clientes e concorrentes, identificar as nossas capacidades e competências, escolher a estratégia de competição mais adequada e controlar o processo de implementação da estratégia.

Nesse contexto, os objetivos desta disciplina estão relacionados ao desenvolvimento de competências gerenciais na formulação e na implementação das estratégias empresariais. Para tal, vamos desenvolver a habilidade de pensar estrategicamente e aplicá-la para criar e desenvolver as vantagens competitivas das organizações. Nesse sentido, vamos:

- definir a natureza do negócio em que a empresa atua e desenvolver a sua visão estratégica relacionada ao negócio;
- desenvolver uma missão que expresse, de maneira inequívoca, a razão da existência da organização;
- compartilhar com a equipe a orientação de longo prazo da organização e a compreensão da importância da missão a ser cumprida;
- traduzir a visão de futuro em objetivos táticos e operacionais;
- identificar as novas tendências do ambiente de negócios e nos preparar, antecipadamente, para os novos cenários;
- preparar-nos para adotar novas ideias e explorar novas oportunidades;
- implementar, de maneira eficaz, a estratégia competitiva da organização e
- avaliar, continuamente, o desempenho da organização e as consequências da implementação da estratégia.

# SUMÁRIO

MÓDULO I – FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
INTRODUÇÃO .....	9
O QUE É ESTRATÉGIA? .....	10
OS CINCO Ps DA ESTRATÉGIA.....	11
Estratégia como plano ( <i>plan</i> ).....	12
Estratégia como trama ( <i>ploy</i> ).....	12
Estratégia como padrão ( <i>pattern</i> ) .....	12
Estratégia como posição ( <i>position</i> ) .....	13
Estratégia como perspectiva .....	13
MÓDULO II – REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS .....	15
INTRODUÇÃO .....	15
DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	15
ELABORAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO .....	17
Definição da visão de futuro .....	17
MISSÃO: PROPÓSITO DE EXISTÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO .....	19
VALORES DA ORGANIZAÇÃO .....	22
MÓDULO III – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	25
INTRODUÇÃO .....	25
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: IDENTIFICAÇÃO DAS TENDÊNCIAS.....	26
O QUE SÃO CENÁRIOS? .....	28
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	30
ANÁLISE DA INDÚSTRIA: MICROAMBIENTE E MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS .....	32
Cinco forças competitivas.....	33
Barreiras à entrada.....	33
Ameaça dos produtos substitutos.....	36
Poder de barganha dos compradores.....	38
Poder de barganha do fornecedor.....	40
Grau de rivalidade entre as empresas.....	41
MÓDULO IV – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	45
INTRODUÇÃO .....	45
QUADRO GERAL DA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	45
RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	46
Recursos tangíveis e intangíveis .....	46
Capacidades e visão baseada em recursos.....	48

DIAGNÓSTICO DOS PONTOS FORTES E FRACOS E MATRIZ SWOT .....	53
Pontos fortes e pontos fracos.....	53
Matriz Swot e diagnóstico estratégico .....	54
Contexto estratégico da Netflix nos próximos anos .....	55
<b>MÓDULO V – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>59</b>
INTRODUÇÃO .....	59
MATRIZ ANSOFF .....	60
MODELO PORTER DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO.....	60
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	63
Grupo estratégico .....	63
Dimensões estratégicas .....	64
ABORDAGEM DAS DISCIPLINAS DOS LÍDERES DE MERCADO.....	66
Excelência operacional.....	67
Liderança em produto.....	67
Intimidade com o cliente .....	68
CADEIA DE VALOR.....	69
Atividades primárias e secundárias .....	70
Estratégias na cadeia de valor .....	72
Estratégias de localização nos estágios de operações .....	72
SISTEMAS DE ATIVIDADE.....	73
ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL.....	77
Estratégias para a inovação de valor .....	78
Matriz de inovação de valor .....	79
<b>MÓDULO VI – <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>	<b>83</b>
INTRODUÇÃO .....	83
POR QUE UTILIZAR O BSC? .....	84
ESTRUTURA DO BSC .....	85
Objetivos estratégicos.....	85
Definição dos objetivos.....	86
PERSPECTIVAS DO BSC.....	88
Perspectiva do aprendizado e do crescimento .....	88
Perspectiva dos processos internos.....	89
Perspectiva do cliente .....	89
Perspectiva financeira .....	90
CONSTRUÇÃO DO BSC .....	90
Relações de causa e efeito.....	91
Indicadores de desempenho.....	91
Iniciativas.....	92
DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS: CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	94

BIBLIOGRAFIA COMENTADA .....	97
PROFESSOR-AUTOR.....	99







# MÓDULO I – FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Neste módulo, faremos uma reflexão sobre os conceitos de estratégia e apresentaremos as características-chave da gestão estratégica. Vamos entender o que é estratégia e como identificar as principais motivações que levam pessoas e organizações a criar e executar estratégias.

## Introdução

As mudanças contínuas do ambiente de negócios atual desencadeiam pressões pela criação de um novo tipo de organização. As organizações que desejam ser bem-sucedidas em um ambiente de negócios marcado pelos avanços da inteligência artificial, da conectividade global, das experiências compartilhadas nas redes sociais, da globalização da cultura, da indústria 4.0 e de outras grandes tendências precisam saber utilizar os conceitos fundamentais e atemporais presentes no arcabouço conceitual da gestão estratégica. Esses conceitos guiaram as organizações ao longo de séculos da história da humanidade.

A gestão estratégica é fundamentada em conceitos intuitivos e de fácil compreensão. A utilização dos seus conceitos tem como objetivo garantir que as organizações estejam capacitadas para atingir os níveis de desempenho demandados por um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e globalizado.

Nesse sentido, o nosso estudo começa com a compreensão do que é estratégia e de como identificar as motivações por trás da execução das estratégias.

## O que é estratégia?

Vamos iniciar a nossa jornada abordando uma das questões fundamentais do nosso curso: afinal de contas, o que é estratégia? Entender como funciona o processo de gestão estratégica é fundamental não apenas para aqueles que têm a responsabilidade de elaborar estratégias e gerenciar as organizações. Na verdade, é um conhecimento tão interessante e envolvente que acaba por ser útil para qualquer pessoa, nas mais diversas situações.

No entanto, essa é uma questão complexa, pois a estratégia contempla vários conjuntos de conceitos que são provenientes dos mais diferentes campos de estudo das ciências sociais. Além de entendermos o que é estratégia, temos de compreender o processo de formulação e implementação da estratégia, que é chamado de gestão estratégica. Fundamentalmente, a gestão estratégica lida com a criação de vantagens competitivas sustentáveis, as quais permitem que as empresas criem valor, ao longo do tempo e de maneira sustentável, para os seus *stakeholders*.

Vários autores do campo da estratégia analisaram a fundo o que é a gestão estratégica. De maneira bastante detalhada e compreensiva, Kenneth Andrews (1971), no livro *The concept of corporate strategy*, define a estratégia corporativa como o padrão de decisões que estabelece os objetivos e os propósitos de uma organização, orientando as principais políticas e os planos para alcançar os seus objetivos e as suas metas, definindo o escopo dos negócios em que a empresa atua, o tipo de organização econômica e humana que a empresa deseja ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa pretende realizar para os acionistas, os empregados, os clientes e as comunidades de interesse.

Teece (1994) define a gestão estratégica como a formulação, a implementação e a avaliação das ações gerenciais que incrementam o valor da organização. Rumelt, Schendel e Teece (1994) consideram que a gestão estratégica aborda a determinação da direção que as organizações pretendem seguir, bem como os assuntos que são de interesse fundamental para os gestores ou para qualquer pessoa que esteja interessada em identificar as razões para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Mintzberg e Waters (1985) definem que a formulação da estratégia se preocupa com o desenvolvimento e a escolha de um curso específico de ação, enquanto a implementação da estratégia compreende os passos seguintes, relacionados à comunicação, à interpretação, à avaliação e à ação propriamente dita. Desse modo, a gestão estratégica é desenvolvida por meio de um processo de aprendizado contínuo e interativo, do qual fazem parte todos os gestores da organização. Para uma implementação eficaz das ações, os líderes e os gestores precisam desenvolver o conjunto de habilidades e conhecimentos que serão utilizados para alcançar os objetivos de longo prazo da organização.

Com base nessas definições, podemos perceber que a formulação e a implementação da estratégia é a prioridade máxima dos gestores. A estratégia é o que nos leva a alcançar os objetivos. Quando você estiver conversando sobre a estratégia da sua empresa, você estará avaliando o ambiente

de negócios a partir da perspectiva dos gestores de topo. Você precisará desenvolver uma visão holística da organização, e isso será bastante útil, mesmo que não esteja em uma posição de liderança.

Os *chief executive officers* (CEOs) e os diretores precisam que os seus funcionários tenham uma clara compreensão da estratégia e uma perspectiva maior da organização, e não apenas uma visão operacional do que está sendo feito e das decisões que são demandadas no dia a dia das atividades e dos processos de trabalho.

Provavelmente, você já percebeu que os gestores precisam realizar escolhas e tomar decisões continuamente. De modo geral, tais decisões estão relacionadas àquilo que a organização deve fazer, assim como àquilo que a organização não deve fazer. Portanto foco é um atributo essencial de qualquer processo de gestão estratégica.

Resumindo: ao conversar sobre a estratégia, você utilizará a linguagem dos gestores de topo e estará desenvolvendo uma compreensão profunda sobre o que significa desenvolver uma estratégia eficaz para a sua organização. Finalmente, perceba que conversar sobre estratégia também é avaliar o papel dos líderes nas organizações.

Na unidade seguinte, vamos entender que, ao definir o que significa estratégia, uma das principais preocupações é entender o que é e o que não é estratégia. Para tanto, vamos conhecer os cinco Ps da estratégia, propostos por Mintzberg (1979).

## Cinco Ps da estratégia

Estratégia é aquilo que pode levar a sua empresa ao sucesso ou ao fracasso. Estratégia é ação; significa o que vamos fazer para alcançar os nossos objetivos. O problema é que a palavra *estratégia* é utilizada de muitas maneiras diferentes, e ficamos confusos tentando entender o que é a estratégia. Boa parte desse problema provém do fato de que não existe apenas uma definição para o que é estratégia no mundo das organizações, já que o ambiente de negócios é bastante complexo e requer uma análise mais aprofundada das diferentes concepções sobre o que significa estratégia.

Dessa forma, vamos explorar o que pode significar, exatamente, a palavra *estratégia* no mundo das organizações, analisando um dos principais trabalhos na área, realizado por Mintzberg et al. (1998), no livro *Safári da estratégia*.

Mintzberg (1978) criou a abordagem dos cinco Ps da estratégia para facilitar a nossa compreensão acerca do assunto e sugerir formas de utilizar a estratégia. Para esse autor, apesar de ser da natureza humana buscarmos uma definição específica para cada conceito, a palavra *estratégia* acaba sendo utilizada em diferentes contextos e situações. Sumariamente, a definição de estratégia pode significar um plano, um padrão, um pretexto – ou trama, de acordo com a acepção original, estratégia como *ploy* –, uma posição e uma perspectiva. Posteriormente, veremos como essas definições estão inter-relacionadas.

## Estratégia como plano (*plan*)

A primeira definição de estratégia que vamos abordar é da estratégia como um plano. Um plano contempla a execução de um curso de ação conscientemente elaborado a ser aplicado em um contexto ou uma situação. Você pode ter um plano para perder peso, por exemplo, ou para passar em um concurso. Uma empresa pode ter um plano para conquistar maior participação de mercado.

O que há de comum nessas situações? Quais são as condições necessárias para definirmos a estratégia como um plano? Primeiro, veja que as ações ocorrem em um momento posterior à criação da estratégia. Desse modo, há uma intenção formalmente estabelecida, consciente e com propósito, por trás da elaboração da estratégia. Esta é entendida como um plano, o que pressupõe que pensamos antes de agir, e que as nossas ações são as consequências da elaboração da estratégia. O exemplo do Dia D.

## Estratégia como trama (*ploy*)

A estratégia como um pretexto ou uma trama é a utilização de uma estratégia específica para superar um adversário ou um concorrente. A compreensão da estratégia como uma trama direciona a nossa atenção aos aspectos mais dinâmicos e competitivos da estratégia. Por exemplo, a empresa A anuncia investimentos em expansão de capacidade em determinada instalação industrial. Essa estratégia pode fazer com que concorrentes mudem de ideia com relação a atuar nas regiões em que a empresa A atua, uma vez que, provavelmente, esta está aumentando a sua capacidade de competir nos mercados que atinge com a fábrica.

Um exemplo histórico muito conhecido de estratégia como trama é o do “Cavalo de Troia”, o famoso pretexto dos gregos para se infiltrarem na cidade de Troia, na calada da noite, com o intuito de abrir os portões e permitir a invasão do exército grego. Após 10 anos de batalha, nos quais as muralhas de Troia, as suas fortalezas, impediram o sucesso militar grego, a estratégia do “Cavalo de Troia” foi utilizada com êxito. Se você quiser aprofundar-se um pouco mais nessa história, consulte uma das maiores obras literárias da história mundial: a *Iliada*, escrita por Homero.

## Estratégia como padrão (*pattern*)

A estratégia também pode ser definida como um padrão, ou seja, uma corrente contínua de ações que guardam um forte relacionamento entre si. Nesse caso, estamos pensando a estratégia como um comportamento resultante do padrão de ações.

Observe, por exemplo, o estilo consolidado de Van Gogh no período da estadia em Arles, em 1888, e perceba o padrão de cores e estilos das suas obras. O mesmo exemplo pode ser encontrado nas obras de Monet, na série *Nenúfares*. Você perceberá que existe um padrão intrínseco presente nas obras desses artistas: eles escolheram estratégias específicas. No caso de Van Gogh, de forma trágica, a sua genialidade só veio a ser compreendida posteriormente.

Estendendo essa compreensão para o mundo empresarial, veja o caso da Kopenhagen,<sup>1</sup> fabricante de chocolates finos, que tem como missão fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando o seu sabor com sofisticação e originalidade. Há um padrão explícito nas suas decisões estratégicas, um comportamento bem determinado, que faz com que a empresa execute a sua estratégia de maneira consistente desde que foi fundada, em 1928.

Outro exemplo, um clássico da história das organizações, é o da estratégia seguida por Henry Ford, que vendia o Ford Modelo T apenas na cor preta. Esse é um caso de consistência de comportamento, que guia as ações e faz com que a estratégia seja entendida como um padrão.

## Estratégia como posição (*position*)

Refere-se à definição da estratégia como uma posição específica em determinado mercado de uma indústria, demarcando, com o seu posicionamento, quem são os seus clientes e quem são os seus competidores. Perceba a compatibilidade entre essa definição de estratégia e as que vimos anteriormente. Em geral, as organizações alcançam uma posição em um mercado em função de um padrão de comportamento, conjugado ou não a um plano formulado de maneira deliberada, para alcançar os seus objetivos de mercado.

Um exemplo interessante é a estratégia da Alpargatas para a sandália Havaianas. A partir de meados da década de 1990, a Havaianas,<sup>2</sup> alavancando-se por meio da reputação de alta qualidade da sua marca e da oferta de um produto acessível, barato e bem distribuído, reposicionou as sandálias como um calçado para ser utilizado em qualquer situação, de uma ida ao cinema a uma ida à praia, ao supermercado ou para, simplesmente, ficar em casa, gerando uma variedade de combinações improváveis de usos, mas apoiada, agora, por uma percepção de moda e qualidade. Esse posicionamento se mostrou estratégico, de forma que nenhum outro competidor conseguiu igualar a percepção de marca da empresa: uma sandália casual e sofisticada ao mesmo tempo, uma marca internacional e admirada em vários países.

## Estratégia como perspectiva

Uma organização pode adotar uma perspectiva, baseada em uma visão de longo prazo construída pela mente do estrategista, como sendo a inspiração para a sua estratégia. Nesse caso, a organização coloca o seu olhar para dentro, e não para fora da organização. Veja que, no caso da estratégia como posicionamento, o olhar do estrategista é orientado para o mercado, para fora da organização. O olhar para dentro é o olhar para a mente dos estrategistas, que criam a visão de futuro a partir de uma maneira específica de organizar os processos de trabalho e as atividades

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.kopenhagen.com.br](http://www.kopenhagen.com.br)>.

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br)>.

presentes na cadeia de valor da organização. As pessoas compartilham a visão da organização e entendem o seu funcionamento.

Veja o caso do McDonald's.<sup>3</sup> A operação dos seus restaurantes é idêntica em qualquer lugar do mundo. Desde o seu início, na década de 1950, a forma de preparar as refeições e atender aos clientes é a mesma. A estratégia de expansão da empresa foi construída com base nessa perspectiva. É o mesmo tipo de refeição e de sabores; todos os restaurantes possuem a mesma organização dos processos de trabalho; o grau de automação, a maneira de fritar as batatas ou de preparar um *sundae* ou um *milkshake*, tudo o que faz segue o mesmo padrão estabelecido desde os seus primórdios, isto é, mais uma conexão entre as definições da palavra estratégia. Essa é a essência do McDonald's.

Agora que já definimos o que é estratégia, vamos entender como definir os referenciais estratégicos das organizações. Esse é o tema do próximo módulo.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)>.





## MÓDULO II – REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Neste módulo, abordamos a definição do negócio, bem como a visão, a missão, os valores e as políticas da organização.

### Introdução

A parte filosófica do planejamento estratégico compreende o processo de definição de negócio, de elaboração da visão, a concepção da missão e a identificação dos valores fundamentais, os quais guiarão as decisões do dia a dia da organização. Podemos dizer que construiremos os referenciais estratégicos da organização a partir desses conceitos. Nos parágrafos seguintes, vamos apresentar o arcabouço conceitual, as metodologias para a aplicação dos conceitos apresentados e os exemplos de negócio, visão, missão e valores.

### Definição do negócio

Uma das principais atribuições dos estrategistas é a definição do negócio da organização. Para definirmos o negócio, temos de responder a três questões: “Em qual negócio estamos?”, “Quem são os nossos clientes?” e “Por que o cliente faz negócios conosco?”. Precisamos desenvolver uma visão acurada dos benefícios que o nosso modelo de negócios, ou a nossa estratégia para competir no mercado, entrega para os nossos clientes. A geração de valor para os clientes, por meio da geração de benefícios, é a pedra angular da criação de uma estratégia competitiva vencedora. Para o processo de gestão estratégica, é fundamental pesquisar, identificar e entender as necessidades atuais e futuras dos nossos clientes, bem como os benefícios necessários ao atendimento das necessidades e dos desejos desses clientes e daqueles que ainda não são clientes, mas podem vir a ser. Perceba como as

organizações estruturam as suas operações em torno da criação de uma cadeia de valor focada na geração de benefícios para os clientes.

Vamos desenvolver um exemplo para interpretar o nosso negócio, ao mesmo tempo em que analisamos quem é o cliente e respondemos à pergunta relacionada à questão “Por que o cliente faz negócios conosco?”. Veja o exemplo da Smart Fit:<sup>4</sup> estrutura operacional baseada em salas muito grandes e uma grande oferta de aparelhagem moderna, poucos instrutores, muitas unidades e foco em preço baixo. Uma estratégia desenhada para gerar benefícios orientados a preço baixo, conveniência pela proximidade e muita disponibilidade de aparelhos para que os clientes se exercitem e alcancem os benefícios relacionados a uma melhor forma física e uma vida mais saudável. Essa rede de academias alcançou um faturamento de R\$ 1 bilhão em 2017 e possui mais de 1,6 milhão de clientes, tendo alcançado, no início de 2018, o posto de quarta maior academia de ginástica, em número de clientes, do mundo. No entanto, veja como os desafios das organizações mudam ao longo do tempo: apesar do sólido faturamento, a empresa ainda não reportou lucro.

Inspire-se no exemplo da Smart Fit e perceba que o seu cliente avaliará você em função dos benefícios que ele quer receber, considerando aquilo que ele considera prioritário. Repare que é importante perceber o que é prioritário tanto para o cliente como para a organização, para que você tenha uma noção do desdobramento da sua estratégia. No momento em que você conjuga a definição do negócio com uma resposta coerente sobre quem é o cliente e quais são os benefícios que este espera receber da sua organização, você criará os referenciais que orientarão a formulação da sua estratégia. Perceba que, no fundo, você está definindo aquilo que o cliente mais valoriza e que quer receber do modelo de negócios. Dependendo da estratégia de competição, você priorizará os atributos que considerar mais relevantes para o grupo de clientes-alvo que você escolheu.

Veja que os benefícios advindos da definição de negócio são amplos, e fazem a diferença entre as organizações bem-sucedidas e aquelas organizações que não alcançam uma posição de destaque no mundo dos negócios. Os principais benefícios estão relacionados à concentração dos esforços na criação de um diferencial competitivo no seu âmbito de atuação, à orientação do posicionamento estratégico visando à conquista do mercado existente e de futuros, e à criação de uma visão estratégica do negócio que evite a miopia.

Ao colocar a atenção nos benefícios, as organizações são levadas a se atualizar constantemente, para manter a geração de benefícios em um nível adequado à competitividade do mercado. Além disso, visões restritas do negócio impedem que as organizações se tornem reféns dos benefícios gerados pelo portfólio existente de produtos e serviços.

A Fedex, por exemplo, percebeu que não estava apenas no negócio de entregas. Os benefícios, em uma visão ampliada, estavam relacionados à criação de uma sensação de paz de espírito para os clientes. Ela criou uma estrutura que entrega vários benefícios para os seus clientes, desde encomendas no lugar certo – condição necessária, mas não suficiente para o sucesso do negócio –,

---

<sup>4</sup> Disponível em: <[www.smartfit.com.br](http://www.smartfit.com.br)>.



com rapidez e integridade, até o alcance global da sua rede de distribuição e a capacidade de entregar uma gama bastante variada de encomendas.

Outro caso interessante é a evolução do modelo de negócios das grandes empresas produtoras de petróleo do século XX. Empresas como a Shell estão desenvolvendo fontes renováveis de energia, como a eólica e a solar.

Após definirmos o negócio, vamos colocar a nossa preocupação na criação da visão de futuro da organização. Como será a organização daqui a 10 ou 15 anos? Qual será o cenário em que atuaremos? Atuaremos no mesmo negócio? As receitas, o lucro bruto, o lucro líquido e a geração de caixa serão maiores ou menores? O nosso negócio caberá em um aplicativo para *smartphones*? Seremos líderes no nosso mercado? Teremos uma atuação global? É preciso construir o futuro, desenvolvendo as respostas às perguntas sobre as inúmeras incertezas com relação ao porvir, por isso, agora, vamos conhecer o conceito que nos ajudará a desenvolver essas respostas.

## Elaboração da visão de futuro

A visão de futuro expressa o lugar ideal que a organização deseja ocupar no futuro. Uma visão de futuro bem construída é audaciosa e desafiadora, positiva e inspiradora, explicitando a sua direção estratégica, e como ela vai influenciar e fazer a diferença no futuro.

A visão de futuro deve ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive a organização em torno da construção de um futuro almejado. A descrição desse futuro deve explicar como queremos ser reconhecidos pelos clientes, pelos parceiros de negócios, pelo mercado e pela sociedade.

Veja o exemplo do Google. A primeira visão de futuro desenvolvida pela empresa foi “prover acesso à informação mundial com um clique”. Essa visão expressa de maneira sucinta a intenção estratégica da organização, ao mesmo tempo que remete ao gerenciamento de um ativo estratégico: a informação.

Já a Ambev queria ser a maior empresa de cerveja das Américas e, hoje em dia, é uma das maiores do mundo. Uma visão de futuro pode, realmente, fazer a diferença, inspirando as estratégias e energizando a organização, orientando-a para o longo prazo.

## Definição da visão de futuro

A organização deve buscar a construção da visão de futuro de forma participativa, mas com o envolvimento da alta administração. É importante entender aonde se quer chegar e trilhar um caminho em que haja a compreensão de temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambições, não apenas da organização, mas de cada integrante dela. Após a definição, deve-se divulgar a visão de futuro para todos os membros da organização.

O processo de construção da visão de futuro demanda uma reflexão profunda, a qual deve ser compartilhada por todos os membros da organização. A percepção do futuro da organização não é igual para todos. Cada um tem o seu sonho, e essa diversidade de sonhos, quando compartilhada, alavanca a organização para a construção do seu futuro, contemplando as diferenças de percepção e os desejos de cada colaborador. Para melhor entender essas diferenças, o compartilhamento da visão forçará os indivíduos ao debate de ideias e à riqueza do diálogo.

Nesse contexto, cuidado com palavras vazias. Colocar, em uma declaração de visão de futuro, palavras como “de classe mundial”, “competitiva”, “adiciona valor”, “*benchmarking*”, “focada no cliente”, “lucrativa”, “eficiente em custo”, “direcionada ao mercado” e “sinérgica”, entre outras, sem um compromisso verdadeiro de todos com esses adjetivos e atributos, é o caminho mais rápido para perder credibilidade e desenvolver o sentimento de frustração nas pessoas.

O curioso é que, nem sempre, lembramo-nos de discutir a visão de futuro da organização. Muitas vezes, partimos direto para a ação, aplicando as mais modernas técnicas administrativas, usando a intuição, lutando para estar em dia com as tendências atuais, e nos esquecemos de refletir sobre o local para onde queremos levar a organização. Você faz isso quando viaja com a família? Você se esquece de pensar para onde vai, por que estrada, por quantos dias etc.? Provavelmente, não. Se você for um pouco mais detalhista, sairá com muita coisa planejada, hotel reservado, locais que gostaria de visitar com as respectivas informações sobre os horários e as condições de funcionamento, atrações que estarão previstas no período que você visitar determinados lugares, e tantos outros itens.

Não tenha dúvidas de que esta é uma das chaves da competitividade: o foco no futuro traz poder à organização. O compartilhamento da visão cria sinergia e orienta as ações de forma a tornar o futuro pretendido uma realidade. Isto é poder: ser capaz de moldar o seu próprio futuro. Na prática, quando a alta administração declara, formalmente, a visão de futuro da organização, e o seu pessoal compartilha essa visão, é criada uma rede poderosa de atores, a qual gera objetivos em torno dos quais as pessoas se comprometem com mais intensidade. Vamos conhecer algumas visões explicitadas por empresas e pessoas que fizeram a diferença:

- “50 anos em 5” – Juscelino Kubistchek, 21º presidente brasileiro, em 1955.
- “Nossa visão é ser a empresa mais orientada ao cliente do planeta, construindo um lugar onde as pessoas possam encontrar e descobrir qualquer coisa que elas queiram comprar *on-line*.” – Amazon.
- “Até o final desta década, levaremos o homem à lua e o traremos de volta a salvo.” – John Kennedy, no início da década de 1950.
- “A Volkswagen Autoeuropa aspira ser o modelo de competência e inovação na marca Volkswagen.” – Volkswagen Autoeuropa.
- “Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única.” – Petrobras.

Depois de conhecermos esses exemplos inspiradores, vamos entender o conceito de missão.

## Missão: propósito de existência da organização

A missão expressa o propósito de existência da organização e deve conter as diretrizes que nortearão as suas estratégias. Na formulação da missão, devemos responder a cinco perguntas básicas:

- O que fazer (qual é o ramo do negócio)?
- Como fazer (em que base)?
- Para quem (clientes, acionistas etc.)?
- Com que finalidade?
- Onde?

A resposta a essas perguntas, expressa de forma concisa, consistente e crível, proporcionará aos colaboradores conhecer um conjunto de diretrizes que criam uma unidade de direção, um caminho em torno do qual haverá união de propósitos sem defesa de interesses particulares.

Por exemplo, veja a missão do Google: “A missão do Google é organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis”. Essa é uma missão bastante ambiciosa: imagine a demanda por capacidade de processamento de informação para poder organizar a informação gerada em todas as partes do mundo e torná-la acessível e útil para qualquer pessoa, em qualquer lugar do planeta.

Perceba que não é apenas a missão do Google que merece destaque. Os fundadores da empresa, Larry Page e Sergey Brin, também se preocuparam em identificar o conjunto de valores e crenças da organização. Visite o *site* do Google e veja, por exemplo, a preocupação da empresa com a segurança das informações dos seus clientes. Esse é um exemplo de um valor intimamente relacionado à missão da empresa. A consistência e a sinergia entre visão, missão e valores são fundamentais para a definição da filosofia estratégica da organização.

Pode ser que a sua empresa não tenha uma missão formal e explicitamente estabelecida. No entanto, toda organização possui uma missão implicitamente definida, que é cumprida todos os dias, em função da realização dos seus processos de trabalho. Pode ser que missão não seja cumprida de maneira eficaz ou eficiente, que os clientes não sejam atendidos nos seus interesses e desejos, ou não consigamos ser competitivos no mercado, mas a missão está sendo cumprida.

Podemos elencar, pelo menos, três grandes benefícios organizacionais derivados da definição de uma missão. Em primeiro lugar, o propósito da empresa é exposto de maneira transparente para os *stakeholders* internos e externos, e a estratégia da empresa pode ser mais bem avaliada pelos seus clientes, empregados e parceiros. Isso garante alinhamento de esforços em torno do cumprimento eficaz da missão. Em segundo lugar, uma missão bem definida auxilia as organizações a entender qual é o seu *core business*, qual é o foco estratégico que a organização persegue. Desse modo, fica

mais claro saber quais são os negócios em que a organização deseja atuar, quais são os clientes que deseja atender e quais são os benefícios centrais que deseja gerar para os clientes.

Voltando ao caso do Google, observe as sinergias existentes entre o mecanismo de busca do Google e as linhas de negócio como Google Acadêmico, Google Earth e Google Educação. São linhas de negócio que possuem a informação como grande insumo. O ajuste estratégico do portfólio de negócios ganha em consistência e robustez, já que fica mais fácil entender quais movimentos adjacentes de mercado a empresa deve ou não deve fazer. Mais uma vez, convido você a pesquisar um pouco mais sobre essas linhas de negócio do Google.

Finalmente, a declaração de missão é uma fonte de inspiração para os empregados e os demais colaboradores da organização. Entender qual é a missão a ser cumprida ou realizada nos ajuda a priorizar a alocação dos nossos esforços nas atividades que são mais relevantes para a organização. Cumprir a missão faz com que aumentemos a sensação de pertencimento e compartilhamento de algo maior, a nos vermos como uma parte de um todo que é maior do que a soma das partes. Esse tipo de sensação aumenta a nossa vontade, a nossa energia e faz com que as sinergias se realizem de maneira efetiva. Isso é o que faz uma organização se tornar relevante e crescer nos mercados em que atua.

E quais são os componentes de uma declaração de missão que faça, realmente, a diferença, que gere os benefícios organizacionais citados anteriormente?

Em primeiro lugar, a declaração da missão tem de expor, claramente, em qual negócio estamos. A declaração da missão precisa ser alinhada às decisões de estratégia corporativa, isto é, em quais negócios queremos estar. A missão e as decisões de estratégia corporativa devem reforçar-se mutuamente.

Em segundo lugar, coloque o foco nos benefícios para os clientes e não caia na armadilha do foco em produtos ou em serviços. Já analisamos isso anteriormente, quando da definição do negócio. A única constante no mundo é a mudança, certo? Heráclito, com a profundidade típica dos grandes filósofos, refletia sobre a presença inexorável da mudança nas nossas vidas: “Não se pode entrar duas vezes no mesmo rio”. No entanto, tenha cuidado com a frase de Heráclito, contextualize esse pensamento. Existem vários elementos na vida das organizações que são imutáveis. Um exemplo são os benefícios.

Você pode, com o auxílio da tecnologia, combinar benefícios – Waze é uma combinação de mapas, redes sociais e GPS – e encontrar novas formas de estruturar a cadeia de valor para entregar benefícios – Uber, por exemplo –, mas os benefícios são os mesmos. A questão é que você encontrou uma forma melhor de cumprir a sua missão. A armadilha da miopia de marketing, tão bem descrita por Levitt ainda na década de 1960, está presente no dia a dia das organizações. Ao colocar o foco tão somente nos produtos e nos serviços ofertados no momento presente, estrategistas podem deixar de perceber as novas tendências, os novos rumos da tecnologia dominante ou as mudanças de hábitos dos consumidores, os quais podem derrubar indústrias inteiras em questão de alguns anos. Reflita sobre os casos da Kodak e da Blockbuster por enquanto; posteriormente, voltaremos a esse assunto.

Em terceiro lugar, as missões precisam ter um significado profundo, precisam valer a pena e ser realmente relevantes para que a prática do dia a dia seja inspiradora, gerando comprometimento e dedicação. Avalie se os empregados conhecem, entendem e se comprometem com a missão da empresa. Veja se os empregados tomam as suas decisões de negócios, mesmo as do dia a dia, pensando no impacto na missão. Essa é uma boa medida para você avaliar se a missão está sendo cumprida de maneira eficaz.

As empresas precisam criar valor não apenas para os seus acionistas. Na verdade, as empresas precisam, prioritariamente, criar valor para os seus clientes e para a sociedade como um todo. Ajudar as pessoas a ter uma melhor qualidade de vida por meio de uma melhor assistência à saúde, por exemplo, é uma missão incrivelmente nobre e que agrega muito valor para a sociedade. Nesse sentido, reflita um pouco mais sobre os benefícios sociais gerados pela missão da empresa em que você trabalha ou daquela em que deseja trabalhar no futuro.

Para terminarmos este tópico, selecione e analise três missões de empresas brasileiras que você admira. Avalie as declarações de missão utilizando os critérios que definimos anteriormente. As missões explicitam, claramente, quais são os benefícios gerados para os clientes? Estão focadas em produtos e serviços? Explicitam o compromisso social da organização? A missão é praticada e cumprida pela empresa? A declaração da empresa é curta, memorável e inspiradora para clientes, empregados e demais partes interessadas?

Agora, vamos conhecer e analisar alguns exemplos de missão:

- Merck – “Preservar e melhorar a vida do ser humano”.
- Nike – “Experimentar a emoção da competição, vencendo e esmagando os competidores”.
- McDonald’s – “Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável”.
- Ambev – “Unir as pessoas por um mundo melhor”.
- Hospital das Clínicas de São Paulo – “Salvar vidas”.
- Wet’n Wild – “Prover a melhor e mais excitante recreação aquática em um ambiente seguro, limpo e amistoso”.
- BNDES – “Transformar a vida de gerações de brasileiros, promovendo desenvolvimento sustentável”.
- Wikipedia – “Capacitar e envolver as pessoas ao redor do mundo para coletar e desenvolver conteúdos educacionais sob uma licença livre ou em domínio público, e divulgá-los de forma eficaz e globalmente”.
- Veja – “Existimos para que os leitores entendam melhor o mundo em que vivemos”.
- Natura – “Criar e comercializar produtos e serviços que contemplem e promovam o bem-estar e o estar bem”.
- Facebook – “Proporcionar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”.

- eBay – “Nossa missão é prover uma plataforma de comércio global onde qualquer um possa comercializar qualquer coisa”.

Veja que a missão, visto que é focada nos benefícios, é orientada à eternidade. A missão tradicional dos hospitais – “Salvar vidas” – é constantemente atualizada e energizada pela tecnologia e pelos avanços educacionais na área médica. No entanto, quando será que a missão dos hospitais deixará de ser “Salvar vidas”? É interessante pensar que essa também é a missão dos bombeiros.

Quando pensamos na visão de futuro, pensamos em desafios ao longo do tempo, pensamos nos locais ideais em que nos posicionaremos ou alcançaremos em determinado momento. O problema é que os cenários mudam, os mercados mudam e, muitas vezes, temos de mudar a nossa direção estratégica no meio das nossas jornadas. Com isso, o processo de elaboração, e também o caminho na direção da visão, precisamos ter uma flexibilidade maior que o estabelecimento da missão que temos de cumprir. Assim que alcançamos a nossa visão, temos de nos mover na direção de novos desafios.

## Valores da organização

Por fim, precisamos falar sobre os valores, os princípios que devemos estar preparados para defender durante os próximos cem anos, por meio dos quais educaremos os nossos filhos e estaremos preparados para seguir com eles mesmo que a empresa, por algum tempo, não esteja dando lucro. Sim, é uma questão de valores! Vamos entender as principais características dos valores e o que eles representam para as organizações.

Os valores são um guia de princípios ou um código de ética que baliza a tomada de decisão da organização e dos seus colaboradores. Os valores fornecem os critérios que nos ajudam a entender o que é um comportamento aceitável ou inaceitável. Como os valores, em geral, são palavras vagas, eles precisam ser esclarecidos com exemplos ou contraexemplos, devem ser transformados em comportamentos específicos e necessitam ser realísticos, ou seja, indicar aquilo que podemos praticar.

Os valores devem ser consistentes com a história e a cultura da organização. Consulte, por exemplo, os valores da Petrobras e perceba a preocupação com a sustentabilidade dos negócios e o compromisso com a obtenção de resultados com superação e confiança.

Um exemplo detalhado de valores é oferecido pelo Google. Sergey Bin e Larry Page escreveram os valores logo após fundarem a empresa. Um dos valores mais famosos explicita que a empresa ganhará dinheiro sem fazer o mal.

Agora, veja o exemplo do McDonald's: o seu conjunto de valores inclui a liderança responsável, a inclusão, a progressividade e a integração local. Esses valores inspiram as ações da empresa. A liderança responsável exercida pela maior cadeia de restaurantes do mundo, com

milhões de empregados, envolve fazer o bem para as pessoas, a sociedade e o planeta, minimizando desperdícios e o impacto da escala de negócios da empresa no meio ambiente. A inclusão é representada pelo fato de que McDonald's é uma das empresas mais universal e multicultural do planeta, sendo formada e atendendo toda uma diversidade de pessoas das mais diferentes culturas, idades e histórias de vida. Progressividade significa que a empresa é incansável na busca pela inovação, sempre se movendo para o futuro e tentando realizar as suas tarefas no dia de amanhã melhor do que fizeram no dia de hoje. Finalmente, a integração local é essencial para a empresa, já que ela opera localmente, atendendo as pessoas da região por meio das pessoas que vivem na região.

Busque sempre avaliar se as declarações de visão, missão e valores realmente influenciam a maneira como as organizações conduzem os seus negócios. Esse é o verdadeiro teste da importância relativa dessas declarações para as organizações. No fundo, um dos principais papéis da liderança é comunicar e disseminar a cultura corporativa que está representada pela sua visão, pela sua missão e pelos seus valores. É muito fácil ter declarações formais de conceitos que nunca são colocadas em prática. São os líderes que podem modelar, exemplificar e encorajar os comportamentos mais adequados à organização.

Depois de entender esses conceitos, o nosso próximo passo é tentar entender o que o futuro reserva para a nossa organização. Vamos estudar o ambiente de negócios.







## MÓDULO III – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo é destinada ao estudo do macro e do microambiente de negócios, para que possamos identificar, de maneira estruturada, as tendências mais relevantes para a nossa organização, assim como os cenários mais prováveis, considerando-se a evolução do ambiente de negócios. A análise do microambiente é realizada por meio do modelo das cinco forças competitivas e tem como objetivo entender a dinâmica competitiva do ambiente de negócios em que atuamos, o que nos permitirá entender quais cursos de ação podemos escolher assim como aqueles que devemos seguir.

### Introdução

Neste tópico, vamos introduzir um dos conceitos fundamentais da visão estratégica: a análise do ambiente de negócios.

A análise do ambiente de negócios ajudará a entender quais são as tendências mais relevantes do ambiente em que a sua organização opera e como essas tendências podem impactar a sua organização. Precisamos avaliar quais são os cenários mais prováveis para o ambiente de negócios. Por exemplo, que tipo de mudança tecnológica disruptiva pode acontecer no ambiente de negócios em que a organização atua, que tipo de mudança política pode acontecer e impactar a nossa organização, como uma mudança cultural, com adoção maior de redes sociais, pode impactar o modelo de negócios atual e a estratégia para competir no mercado. Para encontrar respostas para essas questões, você precisa identificar as grandes tendências no ambiente de negócios.

A análise do ambiente de negócios contempla dois tipos de ambiente: por um lado, o macroambiente de negócios. Nessa abordagem, bastante compreensiva, vamos avaliar tendências econômicas, demográficas, político-legais, culturais, tecnológicas, ecológicas e sociais. Com base na

análise das tendências, poderemos identificar os cenários mais prováveis para a organização, bem como analisar as oportunidades e as ameaças existentes em cada cenário. Em seguida, realizaremos a análise do microambiente de negócios, na qual você estudará o padrão da competição no mercado em que a organização opera. Para avaliarmos o microambiente de negócios, vamos utilizar o modelo das cinco forças competitivas, proposto por Porter (1980), um dos modelos mais famosos do campo de estudo da gestão estratégica.

## Análise do ambiente externo: identificação das tendências

A análise do ambiente externo contempla a análise do ambiente no qual a organização está inserida, considerando-se as fronteiras compreendidas pela definição do negócio.

Para desenvolvermos uma análise do ambiente de negócios, temos de compreender que as organizações estão expostas aos impactos das tendências derivadas de um macroambiente de negócios e de um microambiente de negócios. Na verdade, uma maneira interessante de pensarmos sobre a relação entre uma empresa e o ambiente de negócios é identificarmos múltiplas camadas de elementos compondo o ambiente de negócios. Na camada externa, temos o macroambiente de negócios, composto de um conjunto de macrovariáveis, que é sumarizado pelo acrônimo Pestel: P significa político; E é o econômico; S é o social; T é a tecnologia; E é o ecológico; e L é o legal. Vamos iniciar a análise pelo macroambiente de negócios, para analisarmos, posteriormente, o microambiente de negócios.

O modelo Pestel é uma estrutura conceitual utilizada para analisar a camada mais abrangente do ambiente externo, dominada por tendências que impactam, com maior ou menor intensidade, todos os tipos de negócios e organizações.

Vamos exemplificar o ambiente externo de uma empresa. Pense na Toyota,<sup>5</sup> uma empresa que se tornou uma gigante global, a maior e mais bem-sucedida fabricante de automóveis do século XXI, e que teve as suas origens no Japão arrasado pela II Guerra Mundial. Ela construiu um sistema de fabricação a partir do domínio de técnicas de gerenciamento da qualidade e foco na melhoria contínua, revolucionando a indústria automobilística. Essas são características do ambiente interno da empresa. Agora, pense um pouco no ambiente de negócios no qual a Toyota está inserida. Quando analisamos o ambiente externo na empresa, encontramos competidores tradicionais, como Ford,<sup>6</sup> GM<sup>7</sup> ou Volkswagen.<sup>8</sup>

Temos novos competidores nesse mercado – como os fabricantes chineses – e outros nem tão novos assim – como a Hyundai e, até mesmo, empresas como a Tesla, que já nasceram sob um

---

<sup>5</sup> Disponível em: <[www.toyota.com](http://www.toyota.com)>.

<sup>6</sup> Disponível em: <[www.ford.com](http://www.ford.com)>.

<sup>7</sup> Disponível em: <[www.gm.com](http://www.gm.com)>.

<sup>8</sup> Disponível em: <[www.vw.com](http://www.vw.com)>.

novo paradigma industrial no âmbito da indústria automobilística. É um ambiente de negócios de intensa competição, com os competidores buscando superar uns aos outros constantemente. Veja que o crescimento econômico dos países nos quais a Toyota atua também é uma variável relevante para a análise do ambiente externo, já que o crescimento econômico, geralmente, aumenta a demanda por automóveis.

Questões relacionadas à sustentabilidade ambiental e ao avanço dos carros elétricos, assim como novas tecnologias como a direção automatizada, também impactam o ambiente de negócios da Toyota e, conseqüentemente, a sua competitividade. As tendências relacionadas aos consumidores são: qual é a propensão de um consumidor nascido após 1990, da geração *millenium*, comprar um automóvel? Qual é o tipo de automóvel? Em muitos países, estamos percebendo que as pessoas nem se preocupam mais em aprender a dirigir um automóvel, tamanha é a disponibilidade de meios de transporte. Não precisamos ter um carro, podemos compartilhar um automóvel por meio de alguma plataforma digital ou alugar um quando nos convier. Novas tecnologias, como o GPS; redes sociais, como o Waze; *wireless*; câmeras, tudo isso muda a experiência de dirigir um automóvel e coloca pressões nos *players* da indústria. A regulamentação dos carros de direção automatizada e a substituição dos automóveis movidos a combustíveis fósseis fazem parte de um cenário mais do que provável para alguns poucos anos adiante.

São muitos elementos no ambiente externo, não é mesmo? Nesse contexto, estrategistas precisam analisar as tendências relacionadas a essas variáveis. São tantos os desdobramentos possíveis desse conjunto de variáveis que, se você perguntar para cinco pessoas sobre os prováveis cenários para o ambiente de negócios da sua empresa, provavelmente, terá umas 10 respostas! Esta é uma dificuldade, um desafio enorme para estrategistas: qual será a provável evolução do ambiente de negócios em que operamos e o que faremos para nos anteciparmos às mudanças, para gerarmos essas mudanças ou nos adaptarmos a elas?

A estrutura proposta pelo Pestel prove um *checklist* para avaliarmos os fatores do macroambiente, identificando aqueles que são mais relevantes para a organização e para as decisões estratégicas. Vamos analisar as variáveis do macroambiente, mas, para isso, vamos analisar mais alguns exemplos?

Pense nos impactos do envelhecimento da população, uma variável demográfica, nos planos de previdência privada ou na previdência pública brasileira. Ao mesmo tempo, que tipo de tendência política e legal pode impactar o nosso ambiente de negócios? Por exemplo, uma mudança na legislação previdenciária brasileira pode gerar algum impacto ou alguma barreira à maneira como fazemos negócios hoje em dia?

Veja como o surgimento de uma cultura baseada em redes sociais pode ter um impacto significativo no nosso modelo de negócios. À medida que as pessoas se acostumam a trabalhar em

redes sociais e com plataformas tecnológicas, como os modelos de negócios da Netflix,<sup>9</sup> do Airbnb<sup>10</sup> e da Uber,<sup>11</sup> podemos ter mudanças sociais conectadas a mudanças culturais, as quais, por sua vez, também estão relacionadas ao padrão de mudança demográfica das sociedades. Perceba que existem muitas interações e inter-relações entre as variáveis do macroambiente. Com isso, os impactos das tendências dessas macrovariáveis podem retroalimentar-se ou apresentar correlações negativas. Uma expectativa de vida mais alta pode ser positiva em termos de aumento da produtividade da força de trabalho intelectualmente mais preparada ou mais experiente, mas pode pressionar os gastos com saúde e, posteriormente, os gastos com previdência.

Agora, vamos colocar a nossa atenção nas variáveis econômicas. Quais ações a minha empresa têm de tomar considerando um cenário mais provável para o ano que vem, de um início de retomada econômica? Alternativamente, podemos considerar algum outro tipo de evento econômico que seja importante e relevante para o nosso negócio, a nossa organização.

O resultado da análise do ambiente externo é a identificação das tendências das macrovariáveis e a compreensão de como isso deve impactar os segmentos em que a organização opera. Assista à videoaula e avalie algumas grandes tendências. Os gestores podem ter diferentes percepções dos impactos dessas tendências, o que levará à identificação de diferentes conjuntos de oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, a diferentes estratégias de competição.

Finalmente, o nosso trabalho de análise do macroambiente de negócios busca a identificação de grandes tendências e dos cenários mais prováveis. Precisamos identificar os cenários com maior probabilidade de ocorrência para saber como preparar a organização para gerar valor aos seus clientes trabalhando em diferentes tipos de cenário, sejam os mais prováveis, cenários contingenciais, sejam os menos prováveis.

## O que são cenários?

Depois do mapeamento das tendências do ambiente de negócios, podemos elaborar os cenários. Cenário é a configuração de um sistema ou situação que desejamos conhecer em determinado período. Os cenários não são prognósticos, eles buscam aumentar a compreensão das conseqüências de eventos potenciais. O nosso objetivo é identificar os cenários mais prováveis assim como desenvolver os planos de ação que devem ser executados, considerando-se o cenário que prospectamos.

Veja que, para lidarmos com as incertezas, não podemos apenas nos basear na extrapolação do presente ou do passado mais recente. É preciso lançar luzes sobre as descontinuidades que o

---

<sup>9</sup> Disponível em: <[www.netflix.com](http://www.netflix.com)>.

<sup>10</sup> Disponível em: <[www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)>.

<sup>11</sup> Disponível em: <[www.uber.com](http://www.uber.com)>.

futuro pode nos reservar. Só assim estaremos preparados para a construção da organização do futuro nesse ambiente turbulento de mudanças aceleradas.

No caso da dimensão econômica, por exemplo, tem-se uma série de indicadores quantitativos cuja evolução pode ser explorada: Produto Interno Bruto (PIB), inflação, endividamento externo, poupança interna, saldo da balança do comércio exterior etc. Já outras dimensões, como a política, comportam mais a evolução de variáveis qualitativas: “Qual partido vencerá as próximas eleições?”, “O voto será distrital ou não?”, “Como será a política de relacionamento com o Mercosul?”, etc.

É importante observar a lógica dos cenários, trabalhando com objetivos específicos. É aconselhável limitar o número de cenários – de três a seis – a serem estudados, trabalhando com base na análise sistêmica dos fatores e mesclando as técnicas quantitativas com as qualitativas. O processo de elaboração dos cenários pode ser sintetizado da seguinte maneira:

1. definição dos objetivos da elaboração dos cenários (Qual tema queremos avaliar?);
2. levantamento de informações relacionadas ao tema;
3. identificação dos direcionadores dos cenários e avaliação do seu impacto temporal;
4. seleção dos direcionadores de maior impacto para a geração dos cenários;
5. avaliação da probabilidade de ocorrência dos cenários, com a identificação dos cenários mais prováveis;
6. análise de sensibilidade, para identificar cenários alternativos, e
7. verificação da consistência dos cenários.

Anteriormente, vimos a importância de desenvolvermos uma filosofia estratégica para a nossa organização. A filosofia estratégica está ancorada em conceitos como a visão de futuro, a missão e os valores éticos e morais. Agora, faça uma conexão entre a visão de futuro da sua organização e os prováveis cenários em que ela vai operar daqui a cinco, 10, 15 ou 20 anos. Faça uma conexão entre a missão da sua organização, a maneira como a missão da sua organização é executada agora e a maneira como a sua organização se estruturará para atuar em cenários em que ocorram disrupções tecnológicas ou de hábitos do consumidor. É função dos estrategistas preparar as organizações para enfrentar desafios cada vez maiores. Essa é uma das funções do trabalho com cenários.

Pense um pouco nisto: você definiu em qual negócio queremos estar, os benefícios para o cliente e a missão da organização. Agora, pense como temos de nos preparar para atuar em cenários nos quais ainda não temos a certeza absoluta de como serão nos próximos dois, três, quatro, 10, 15, 20 anos. Veja como é importante colocar o foco nos benefícios, e não em produtos e serviços. Uma organização orientada aos benefícios para os clientes possui um raciocínio estratégico superior, mais sofisticado e orientado à atuação em cenários que se configurem como mais prováveis. Esse tipo de abordagem permite à organização identificar quais são os caminhos a serem escolhidos para alcançar a visão de futuro.

Vamos ao exemplo da Corning.<sup>12</sup> Entre no *site* da empresa e assista ao vídeo “A day made of glass”. O vídeo apresenta a configuração de cenários para vários tipos diferentes de indústrias, de *smartphones* a louças sanitárias, passado por cortinas de janelas e fornecimento de energia para residências. Perceba que existem vários elementos relacionados ao ambiente social e cultural, assim como questões relacionadas à organização dos processos de trabalho. Você pode identificar algumas mudanças comportamentais bastante interessantes, há um impacto cultural, social da adoção daquelas tecnologias e também um impacto econômico ou uma redução de ciclos de desenvolvimento de produtos, novas aplicabilidades, mas o que chama a atenção no vídeo é que estamos vendo a aplicação de tecnologias que entregam benefícios que já conhecemos.

Apesar de toda a mudança tecnológica, de toda a disrupção que as tecnologias podem trazer, das mudanças de hábitos dos consumidores, a ideia central dos benefícios permanece dominante e nos orienta, faz focar o que é prioritário, faz pensar na nossa missão e na necessidade de nos atualizarmos a maneira como cumprimos a nossa missão. Este é o grande desafio das organizações: conseguir ajustar o seu ambiente interno aos cenários que se sucedem ao longo do tempo. As tendências dão forma aos cenários e cabe aos estrategistas, como pessoas que tomam decisões de negócios nas organizações, encontrar o rumo certo.

Agora, você pode modificar os cenários, caso detecte falhas, e preparar versão final. O passo seguinte nesse estudo de olhar para fora da organização que começa a ser exercitado é a identificação das oportunidades e das ameaças para as organizações que estão contidas em cada tendência.

## Oportunidades e ameaças

O nosso próximo passo consiste em identificar as situações externas sobre as quais a organização tem pouco ou nenhum controle, que se apresentam como possíveis alavancadoras do negócio da organização ou como possíveis entraves ao seu desenvolvimento. Essas situações são definidas como oportunidades ou ameaças, mas como podemos definir *oportunidades* e *ameaças*? Vejamos:

As oportunidades são tendências de situações ou acontecimentos externos à empresa, que podem contribuir para o exercício da sua missão e o alcance da sua visão (...). As ameaças são tendências de situações ou acontecimentos externos à empresa, que podem prejudicar o exercício da sua missão e o alcance da sua visão (...).

Sabemos que as tendências desencadeiam mudanças na competição, nos mercados, nos produtos e nos serviços. Dessa forma, os gestores devem estar atentos aos impactos que as tendências

---

<sup>12</sup> Disponível em: <[www.corning.com](http://www.corning.com)>.



desencadeiam ao longo do tempo no ambiente de negócios, identificar os cenários mais prováveis e entender o objetivo de analisar as oportunidades e as ameaças: buscamos compreender quais são as potencialidades e os desafios existentes e latentes que estejam presentes no ambiente de negócios. As organizações precisam elaborar respostas às oportunidades e às ameaças, e essas respostas assumem o formato de estratégias, de ações para se aproveitar das oportunidades ou para se proteger das ameaças, ou mesmo transformá-las em oportunidades.

Agora, vamos analisar um exemplo proveniente das estratégias de competição da Toyota. É bastante interessante analisar o modelo de negócios que a empresa construiu na cidade de Grenoble, na França. Ela disponibilizou diferentes tipos de veículos elétricos para serem compartilhados, e as pessoas alugam o carro para percorrer pequenas distâncias. É um modelo de negócios que possui vários parceiros, como a prefeitura, o fornecedor, o gerador de energia e a empresa que opera as estações onde alugam os automóveis. A Toyota está construindo o seu próprio futuro em um modelo de negócios baseado em duas grandes tendências no segmento automobilístico: o compartilhamento dos automóveis e a direção automatizada. Lembre-se de que por trás dessa ideia há um ajuste entre o ambiente interno da organização e o ambiente externo. É importante que se mantenha o foco na visão estratégica das organizações.

A competição se tornou global, e as empresas que não se preparam para competir em um mercado em que o acirramento da competição é cada vez maior perderão, paulatinamente, a sua competitividade, a sua capacidade de gerar valor e posições no mercado. Estes são desafios para as organizações: expectativas cada vez maiores dos acionistas; níveis cada vez mais altos e globalizados de competição; e demanda global que aumenta a volatilidade dos ciclos e dos preços das *commodities*.

O fato é que esse acirramento da competição leva os estrategistas a repensar quais são as oportunidades e as ameaças que existem nos cenários considerados como prováveis. Nesse ponto, pergunta-se: quais são as grandes oportunidades e ameaças que conseguimos visualizar, identificar e as que precisamos aproveitar e evitar? Vamos pensar de que forma podemos identificar essas oportunidades e ameaças, qual será o nosso posicionamento e o que fazer para aproveitar as oportunidades ao mesmo tempo em que isolamos as ameaças.

Até o momento, vimos as questões relacionadas à análise do macroambiente de negócios. Agora, para completar a nossa análise e termos uma visão do todo, é relevante entender a dinâmica da competição no segmento de negócios em que a organização atua. Dessa forma, precisamos analisar as variáveis do microambiente de negócios. Entender a dinâmica dessas variáveis é entender a dinâmica da competição no setor, na indústria em que trabalhamos. Para tanto, utilizamos uma ferramenta específica para a análise da indústria, que é a análise das cinco forças competitivas, proposta por Porter (1980). Veja que, nesse ponto, você deve compreender a necessidade de articularmos todos os conceitos vistos até o momento. Durante a leitura, busque identificar cenários, oportunidades e ameaças ao nível da indústria. Vamos à nossa próxima unidade.

## Análise da indústria: microambiente e modelo das cinco forças competitivas

Inserido no contexto do macroambiente, encontramos o ambiente de negócios da indústria ou o microambiente. O arcabouço conceitual que utilizamos para analisar o microambiente é o modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (1980). As forças competitivas são o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; a rivalidade entre as empresas que atuam na indústria; os produtos substitutos; e a ameaça dos novos entrantes, que é relativizada pela força das barreiras à entrada no setor.

Você também pode ampliar o foco do modelo das cinco forças competitivas e abordar o papel que os complementadores desempenham na dinâmica competitiva do setor que esteja analisando. Como exemplos de complementadores, temos os *games*, como Call of Duty e Fifa, para consoles como Playstation ou Xbox, e aplicativos para *smartphones* (Android ou iOS).

Voltaremos aos exemplos mais à frente. Agora, vamos entender como definir o que é uma indústria. Dependendo da definição, podemos estreitar ou ampliar o foco estratégico da nossa análise. Para exemplificar a definição, qual é a indústria da cadeia de restaurantes McDonald's?

Podemos escolher um foco estratégico que priorize a indústria de restaurantes como um todo. No entanto, pode ser que a nossa decisão estratégica esteja relacionada à operação de uma nova unidade em uma praça de alimentação de um *shopping center* de porte médio, focado nas classes sociais B e C, de uma cidade de porte médio, com 400 mil habitantes, localizada no interior de um estado da região Sudeste. Nesse caso, provavelmente, analisaríamos a indústria de *fast food*, que concorre diretamente conosco nas praças de alimentação. Poderíamos, até mesmo, aprofundar ainda mais o nosso foco e analisar apenas os concorrentes que ofertam hambúrgueres e batata frita. Perceba que são várias camadas que precisam ser identificadas e analisadas. Esse processo de investigação e análise depende do tipo de decisão estratégica que precisamos tomar.

Michael Porter buscou novas abordagens para a formulação das estratégias competitivas. O esforço realizado resultou no marco conceitual do pensamento estratégico do início dos anos 1980, o livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (1980). A abordagem de Porter, orientada à questão do posicionamento estratégico das organizações, dominou a discussão dos anos 1980 e permanece atual, se considerarmos que a dinâmica da competição dos setores é determinada por fatores exógenos às empresas. Vamos analisar os fundamentos do modelo.

Para Porter (1980), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente”. A meta da estratégia competitiva seria “encontrar uma posição na indústria em que a empresa possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”. Desse modo, cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita.



A estrutura da indústria tem uma forte influência no padrão de competição e nas opções estratégicas disponíveis para as empresas. A intensidade da concorrência em uma indústria está fundamentada na sua estrutura econômica e impacta, diretamente, a taxa de retorno sobre o capital investido. A presença de taxas de retorno consistentemente acima da média é um incentivo ao investimento no setor. O conjunto de forças competitivas na indústria determina até que ponto ocorrem novos investimentos no setor e direciona a taxa de retorno para o nível da taxa de retorno da economia, isto é, a capacidade de as empresas auferirem retornos acima da média do mercado.

A grande contribuição de Porter para a gestão estratégica foi a proposição de uma metodologia analítica visando auxiliar a empresa a:

- analisar a indústria como um todo e prever a sua evolução;
- compreender a concorrência e a sua própria posição na indústria (duas questões que explicam o “saber onde competir”) e
- formar uma estratégia competitiva para o ramo de negócio (item que responde à questão “saber como competir”).

Para nos aprofundarmos nesse assunto, vamos estudar o modelo das forças competitivas.

## Cinco forças competitivas

Podemos dividir as cinco forças competitivas em duas dimensões. A dimensão horizontal é composta de três forças, explicitamente competitivas:

- o grau de rivalidade entre as empresas;
- a ameaça dos produtos substitutos e
- a ameaça dos novos entrantes potenciais.

A dimensão vertical envolve duas forças, que possuem elementos cooperativos e competitivos:

- o poder de barganha dos consumidores e
- o poder de barganha dos fornecedores.

Sabemos que uma empresa não pode viver sem clientes e fornecedores, e não podemos, de modo geral, desconsiderar a existência de competidores diretos ou indiretos. Vamos analisar as forças mencionadas, uma de cada vez, entendendo os principais fatores que podem fazer com que elas sejam mais poderosas ou não.

## Barreiras à entrada

A ameaça dos novos entrantes é uma das principais forças do modelo proposto por Porter (1980). Na verdade, boa parte da rentabilidade das organizações que atuam em determinada indústria depende da força das barreiras que impedem ou dificultam a entrada de novos competidores e da provável retaliação dos concorrentes que já existem no mercado.

O conceito-chave na análise da ameaça dos novos entrantes é o de barreiras à entrada, que atuam no sentido de prevenir um influxo de firmas para dentro da indústria, sempre quando os lucros, ajustados pelo custo de capital, aumentam bem acima de zero. A concepção básica é a seguinte: se as barreiras à entrada são muito grandes, a entrada de novos concorrentes no mercado é muito menos provável. Desse modo, a rentabilidade das empresas que já atuam no mercado tende a ser maior. Veja que há um consenso de que a rentabilidade média da indústria é influenciada pelos concorrentes existentes e pelos concorrentes em potencial. As ameaças de retaliação dos concorrentes já estabelecidos também podem deter os novos entrantes.

A força das barreiras de entrada aos entrantes potenciais pode ser avaliada por meio da existência de economias de escala, do grau de diferenciação de produto, das necessidades de capital para investimentos, dos custos de mudança de fornecedor, do acesso aos canais de distribuição e das desvantagens de custos independentes de escala. Quanto maiores forem as economias de escala, maiores serão as barreiras à entrada.

Vamos a alguns exemplos. Vejamos o caso da Uber, uma empresa que oferece uma solução de transporte urbano e que concorre de maneira direta com os táxis. Interessante observar que há o Uber Black, com valor agregado maior; e o Uber X, ofertado por meio de um automóvel com valor agregado menor, mas mais barato. Repare que o grau de diferenciação do produto, seja Uber, seja táxi, é relativamente baixo em termos do serviço de transporte em si. No entanto, o modelo de negócios da Uber oferece vantagens que o táxi não possui – ou ainda não possui, já que não podemos menosprezar a dinâmica da competição –, por exemplo, saber de antemão o valor provável da corrida e poder chamar um automóvel Uber rapidamente utilizando o *smartphone*.

O grau da identificação da marca de um fabricante também exerce uma pressão muito grande em termos de barreira à entrada de novos concorrentes assim como de custo de mudança envolvido. Vamos voltar ao exemplo da Uber. Repare que o táxi não possui uma identidade de marca relevante. Alguns grupos de taxistas formam cooperativas para serem mais competitivos no mercado e atenderem a empresas jurídicas com regularidade, disponibilidade e rapidez. No entanto, não há uma marca com a qual os compradores estejam envolvidos emocionalmente. Além disso, os custos de mudança envolvidos na escolha entre um táxi ou um Uber são muito negligenciáveis – é um custo de mudança igual a zero. O nível de exigência de capital para entrar no mercado é, basicamente, o que você precisa para adquirir um carro. A economia de escala necessária para operar no mercado não é muito grande, de forma que, com um carro, você consegue ter um bom nível de rentabilidade nesse mercado. Você não precisa, necessariamente, de uma frota de automóveis. O acesso ao canal de distribuição inexistente porque você já está lidando diretamente com o consumidor, assim como não existe nenhum aspecto de propriedade industrial ou intelectual envolvida na operação.

Uma das principais preocupações são os aspectos políticos e governamentais, principalmente no que diz respeito à regulação. É interessante avaliar como, em geral, as prefeituras estão pouco preparadas em termos de arcabouço político legal para lidar com um modelo de negócios que é disruptivo na sua essência. Esse é o caso da Uber e também é o do Airbnb, mas no segmento de

hotelaria. Perceba que há uma retaliação à Uber por parte dos taxistas, que veem a entrada de um novo concorrente no mercado como algo injusto, visto que não precisam cumprir as mesmas exigências de regulamentação que o táxi, pois a Uber é uma concorrente que tem poucas amarras legais e de legislação.

No entanto, considerando-se o que conhecemos até agora, qual será a provável evolução da dinâmica desse segmento? Elabore o seu cenário, considerando, de um lado, as tendências de aumento da regulamentação, que deverão aumentar o custo operacional das plataformas de transporte como Uber e Cabify, e, de outro lado, a disponibilidade cada vez maior de serviços de plataformas digitais que reduzem a distância entre fornecedores e compradores em mercados fragmentados, como transporte urbano, hotelaria e serviços de manutenção predial, por exemplo. Quais são os cenários que você identificou?

Vejamos a questão das curvas de aprendizado, ou seja, o conhecimento já previamente adquirido na operação de determinadas atividades também gera um impacto interessante em termos de desestimular novos entrantes no mercado.

As barreiras à entrada derivadas das curvas de aprendizado são desvantagens de custo que independem da escala com a qual trabalhamos no mercado. Voltemos ao caso da Uber. Você precisa, basicamente, saber dirigir um automóvel. Cumprida essa exigência e mais algumas exigências legais, você já pode se habilitar a ter acesso a um automóvel e entrar para a plataforma da Uber. Repare que, quando você tem um novo entrante diante de custos afundados muito altos – isto é, você tem de adquirir ativos muito específicos para atuar em um mercado –, o nível de comprometimento com a estratégia e com o mercado aumenta significativamente. No caso do Uber, tanto o custo de entrada quanto o custo de saída são relativamente baixos. Você pode financiar a aquisição do automóvel, de modo que não é preciso, necessariamente, fazer grandes aportes de capital. Se você quiser sair do mercado, pode vender o automóvel. No entanto, se você for construir um parque temático com uma grande montanha russa, vai ser muito difícil vender o ativo para sair desse mercado.

Quando uma empresa se vê diante de um custo afundado muito alto para entrar em determinado mercado, geralmente, pensará algumas vezes antes de tomar essa decisão. A atratividade para o capital e a organização precisa criar vantagens competitivas superiores à vantagem competitiva dos concorrentes existentes no mercado. No caso do Uber Select, que tem uma tarifa que se aproxima da do táxi, há a precificação dinâmica, que beneficia o consumidor em várias situações. O Uber Black tem um preço inferior ao táxi comum, mas os novos entrantes também vão enfrentar retaliação dos táxis, e é difícil você já entrar pressupondo que vai haver uma guerra de preços, acessar um canal de distribuição porque já existem contratos distribuídos, entre os concorrentes atuais e os seus fornecedores. Dessa forma, quando você avalia entrar em determinados mercados, esses itens devem ser avaliados com muito cuidado, com muito carinho.

Na sequência, os competidores que já estão no mercado buscam criar as suas vantagens competitivas em patentes, por meio de licenças. Podemos observar isso no mercado farmacêutico, claramente, por meio do pioneirismo de uma marca como Coca-Cola e Pepsi, com contratos de

longo prazo com clientes e fornecedores e também com distribuidores – isso é muito comum no caso do varejo bancário em que as grandes instituições buscam estabelecer contratos para ter um controle de uma folha de pagamento de uma grande empresa que, de certa forma, amarra o consumidor com contratos previamente estabelecidos, como também questões como economia de escala e curva de aprendizado, que também tem um impacto na criação de uma vantagem competitiva de quem está no mercado. Para entrar em um mercado, você teria de ter uma escala de investimento tão grande para obter uma economia de escala que compensasse ter um custo unitário menor, que poderia desestimular a entrada em determinados mercados.

Repare que a barreira à entrada, quando suplantada e vencida, costuma mudar a estrutura do mercado. Um exemplo interessante foi a adoção da tecnologia de envasamento de bebidas bicabornatadas, refrigerantes, em garrafas *pet*. De certa forma, isso quebrou uma barreira à entrada tradicional nesse mercado, que é a barreira à entrada derivada do alto custo de distribuir em garrafas de vidro. Interessante como as empresas chamadas de tubaínas conseguiram quebrar essa barreira à entrada em função da adoção de novas tecnologias para envasamento dos refrigerantes. Outro caso bastante interessante é a entrada do trem-bala ligando São Paulo ao Rio de Janeiro. Que tipo de impacto o trem-bala geraria nas empresas que fazem a ligação da ponte aérea SP-Rio?

## Ameaça dos produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que, produzidos em outra indústria, desempenham funções bastante semelhantes às dos produtos que uma organização oferece no mercado, satisfazendo, basicamente, as mesmas necessidades dos consumidores.

A existência de produtos substitutos limita a criação de valor de uma indústria. A análise da ameaça de substituição de produtos, pelo lado da demanda, deve focar as funções dos produtos e dos serviços que são utilizadas pelos clientes, não apenas na similaridade física dos produtos. Os produtos substitutos podem revezar-se na preferência do consumidor ao final do tempo de reposição um produto para o outro. Esse é o exemplo do consumo da margarina e da manteiga.

A propensão à substituição dos produtos dos fornecedores afeta a capacidade de os fornecedores cobrarem valores mais altos pelos seus insumos. Já a substitutibilidade, pelo lado da demanda, afeta a propensão dos compradores a pagarem preços mais altos pelos produtos requeridos.

Os produtos substitutos possuem uma das características a seguir:

- Após comprar um produto ou lote de produto, o comprador passa a não mais consumir outros produtos até o final do tempo normal de reposição do produto.
- Produtos que se revezam na preferência do consumidor ao final do tempo de reposição.

O grau de pressão dos produtos substitutos depende dos seguintes fatores:

- percepção relativa de valor dos produtos substitutos;
- magnitude dos custos de mudança dos produtos atuais para os produtos substitutos e
- propensão dos compradores à substituição de produtos.

Em todos os três casos citados, a pressão dos produtos substitutos age no sentido de aumentar a intensidade da concorrência de uma maneira global, uma vez que pode afetar o poder de barganha dos clientes, fornecedores e a própria rivalidade entre as empresas.

Vejam o caso do possível projeto do trem-bala entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas. Nesse tipo de negócio, a barreira à entrada é muito alta em função dos vultosos investimentos necessários para a construção e a instalação da ferrovia e dos equipamentos necessários à sua operação. As dificuldades técnicas também são barreiras à entrada relevantes, pois demandam a participação de operadores experientes, que não são muitos. No entanto, a viabilização de um projeto desse porte impactaria as companhias que operam uma das rotas aéreas mais movimentadas e lucrativas do Brasil, a Santos Dumont-Congonhas.

O impacto do trem-bala nesse mercado seria significativo, dado o grau de substituição existente entre esses serviços. Será que o trem-bala é uma proposta de valor para o cliente superior àquela que as companhias aéreas oferecem atualmente? Essa questão está relacionada à percepção relativa de valor nos produtos substitutos. Se o tempo total de transporte e o nível de preços oferecido pelo trem-bala for compatível com o tempo total de transporte e o nível de preços da ponte aérea, o trem-bala terá, provavelmente, um impacto moderado no mercado. Da mesma forma, a rota São Paulo-Campinas do trem-bala pode impactar de maneira bastante significativa o próprio transporte de ônibus.

Vamos levantar outra questão: o custo de mudança para o produto substituto é significativo? Nesse caso, os custos de mudança são pouco significativos. Se for uma decisão individual do consumidor, se não houver algum tipo de contrato amarrando a relação entre consumidores e fornecedores, o custo de mudança será muito baixo. Provavelmente, o impacto não será o mesmo para o caso dos contratos entre as companhias aéreas e empresas, no caso do segmento de viagens de negócios.

Finalmente, temos a questão de se os compradores estão propensos a substituir os produtos. No caso, você trocaria o avião pelo trem-bala? Em quais condições? Provavelmente, você está pensando no pacote total de benefícios que cada uma das soluções de transporte oferece. As empresas de ônibus também teriam de reavaliar as suas estratégias. Dependendo do projeto do trem-bala, outros mercados seriam afetados. O trem-bala estaria disponível para as cidades do Vale do Paraíba e do Sul Fluminense? Imagine que você esteja em São José dos Campos com a possibilidade de pegar pelo trem-bala para viajar até Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. Como a disponibilidade do trem-bala afetaria a sua decisão de transporte e a competição com outros tipos de modais, ou a disposição de viajar com o seu automóvel?

Veja que o produto substituto pode tornar o seu produto obsoleto. Repare no que aconteceu com a substituição de tecnologias na indústria dos equipamentos audiovisuais domésticos. Houve a era dos discos de acetato em diferentes rotações e, depois, chegou o disco em vinil em 33 rotações. Em seguida, surgiu a fita cassete, mas o disco de vinil não foi totalmente substituído. As duas soluções passaram a coexistir no mercado. Posteriormente, com a chegada do CD, a dinâmica do

mercado mudou, e os mercados de fita cassete e do disco de vinil praticamente desapareceram. Posteriormente, os arquivos mp3 tornaram o CD obsoleto e, atualmente, aplicativos como Spotify<sup>13</sup> tornaram o mp3 obsoleto.

Veja que essa narrativa aborda a substituição de produtos e serviços ao longo do tempo, mas preste atenção à questão fundamental que está subjacente à narrativa. No fundo, estamos falando das soluções tecnológicas que entregam um mesmo conteúdo de benefícios para o cliente, com a agregação ou a supressão de alguns outros benefícios periféricos. Por exemplo, não precisamos transportar caixas de CDs, o *smartphone* fornece tudo o que precisamos, em termos de equipamento. Preste atenção: é o mesmo conteúdo de benefícios dinamizado por uma tecnologia que gera uma agregação de valor superior ao cliente. Pense nisso quando você estiver avaliando o impacto do produto substituto no seu mercado.

Agora, pense na provável reação das empresas à chegada dos produtos substitutos. É interessante perceber que a utilização de modelos analíticos aumenta a nossa capacidade de entender a provável dinâmica da competição nos mercados. Um caso emblemático é a estratégia da Coca-Cola para lidar com o avanço de bebidas saudáveis, como o mate, água mineral e sucos prontos. A Coca-Cola reagiu de uma maneira interessante, diversificando o portfólio e comprando os concorrentes. É fundamental buscar entender a provável dinâmica do mercado em função dos movimentos dos produtos substitutos e dos concorrentes. A Coca-Cola, uma empresa global, dispunha de recursos suficientes para executar uma estratégia de aquisição de concorrentes.

## Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores expressa a capacidade dos consumidores para exercer o seu poder de compra diante dos fornecedores de uma indústria. Os compradores são definidos como sendo todos aqueles que consomem produtos ou serviços fornecidos por determinada indústria.

A análise do poder de barganha dos compradores nos ajuda a entender quem vai apropriar-se do valor criado na indústria. Um alto poder de barganha permite que os consumidores se apropriem de uma maior parte do valor gerado pela indústria, fazendo com que os competidores tenham de reduzir preços ou aumentar o nível de serviço, sem custos adicionais para os consumidores. Os fatores que determinam o poder de barganha do comprador são os seguintes:

- existem poucos compradores;
- os compradores são muito importantes para a indústria;
- a indústria é pouco importante para os compradores;
- o produto fabricado ou vendido pela indústria é padronizado;

---

<sup>13</sup> Disponível em: <[www.spotify.com](http://www.spotify.com)>.

- os custos da mudança para outro fornecedor são baixos;
- existem substitutos para os produtos da indústria;
- o impacto do produto na qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- o comprador tem total informação e
- existe a possibilidade de integração para trás na cadeia de valor dos compradores.

Precisamos entender por que o poder de barganha do comprador em uma indústria se torna mais alto, mais baixo ou moderado. Quais são os fatores que vão determinar o poder de barganha?

Perceba que, se o poder de barganha dos compradores for muito alto, a rentabilidade das empresas que operam naquele segmento, provavelmente, será mais baixa. No entanto, se o poder de barganha dos consumidores ou compradores não for muito alto, a rentabilidade daquela empresa tende a ser mais alta. Repare no exemplo do varejo bancário brasileiro. Existem milhões de clientes no varejo bancário brasileiro. São milhões de compradores, pessoas físicas e jurídicas, que possuem contas e demandam serviços financeiros dos bancos. No entanto, individualmente, o poder de barganha desses clientes é, em geral, muito reduzido. Se você avaliar o poder de barganha de uma empresa como a Petrobras – a principal compradora de insumos, máquinas e equipamentos para a indústria do petróleo no Brasil –, você perceberia que é um mercado caracterizado por um único comprador, um monopólio, e o poder de barganha desse comprador é muito alto. Da mesma forma, se esse comprador responde por uma parcela significativa das compras dos fornecedores, o poder de barganha dele tende a ser muito maior.

Imagine que você é uma pequena confecção de uma cidade de pequeno porte no Brasil. A sua empresa vende, basicamente, para grandes cadeias varejistas de moda, como Renner, Riachuelo e C&A. Essas empresas respondem por uma parcela significativa das suas vendas. Desse modo, possuem um poder de barganha muito grande com relação à sua empresa.

Provavelmente, você desenvolveria uma estratégia orientada à diversificação da carteira de clientes como forma de diminuir um excessivo poder de barganha dos consumidores. Veja que, se você possui muitas opções de fornecedores, o seu poder de barganha se torna mais alto provavelmente. Isso é o que acontece, em geral, no segmento de supermercados. Você encontra muitas marcas de produtos como arroz, feijão, carne, biscoitos e material de limpeza, entre outras categorias de produtos. Os benefícios gerados pelos produtos vendidos tendem a ser muito similares, e os custos de mudança são muito baixos. Dessa forma, o poder de barganha dos compradores tende a ser bem mais alto.

Veja que estamos abordando a questão da diferenciação entre marcas e benefícios que os produtos oferecem aos seus usuários, pois esses fatores são fontes de diferenciação. Os fatores que geram diferenciação entre produtos diminuem o poder de barganha dos compradores. Agora, repare no poder de barganha de empresas como o Pão de Açúcar e o Walmart. Essas empresas podem realizar uma integração vertical para trás dentro da cadeia de valor da indústria como um todo. Pense nisso: em mercados onde há um nível de diferenciação muito baixo, como produtos de



limpeza, é comum você encontrar grandes redes trabalhando com marcas brancas. Elas vão diretamente aos seus fornecedores ou a outras empresas e fazem encomendas para fabricar o seu próprio tipo de material de limpeza e coisas do gênero, e colocam os produtos nas suas gondolas. Esses compradores exercem uma pressão muito grande sobre os seus fornecedores ou sobre as empresas que estão trabalhando na indústria.

Eu gostaria que você prestasse bastante atenção às fontes de diferenciação que a sua empresa possuiu, porque essa é uma das principais formas de reduzir o poder de barganha dos compradores. Quando o poder de barganha dos compradores é muito alto, a rentabilidade na indústria tende a ser mais baixa. Os compradores se apropriam da maior parte do valor gerado da indústria. Pense na dinâmica da competição entre Uber e táxis e veja como há uma migração expressiva de valor para os consumidores. Isso já ocorreu e continuará ocorrendo com as indústrias. É fundamental que, como estrategista, você identifique e seja capaz de antecipar os impactos gerados pelas movimentações dos fatores que levam a alterações nas relações de poder dentro das indústrias. Quer pesquisar um exemplo interessante? Veja como a correlação das cinco forças competitivas no segmento bancário está sendo afetada pelo surgimento dos bancos digitais.

## Poder de barganha do fornecedor

O poder de barganha dos fornecedores é um reflexo da capacidade dos fornecedores em exercer o seu poder de barganha sobre os compradores, permitindo a prática de níveis de preços mais altos ou a redução do nível de qualidade dos seus serviços. Fornecedores com alto poder de barganha podem apropriar-se da maior parte do valor gerado por uma indústria. Os compradores estarão diante de menores patamares de rentabilidade se forem incapazes de repassar aumentos de preços para os consumidores finais. De forma análoga ao estudo do poder de barganha dos consumidores, existem determinados fatores estruturais que aumentam ou diminuem o poder de barganha dos fornecedores. Veja quais são os fatores que impulsionam o poder de barganha dos fornecedores:

- Existem poucos fornecedores na indústria.
- Os fornecedores possuem importância estratégica para a indústria.
- A indústria é pouco importante para os fornecedores.
- Há alto grau de diferenciação do produto na indústria.
- Não existem produtos substitutos aos fabricados pelos fornecedores.
- Existem altos custos de mudança de fornecedores.
- Existem condições favoráveis para a integração vertical para a frente por parte dos fornecedores.

Vamos conhecer um exemplo interessante de poder de barganha dos fornecedores. Muitos fabricantes de computadores utilizam *chips* Intel. Eles colocam a marca Intel nos seus computadores porque sabem que a Intel é percebida como uma empresa líder no seu segmento de atuação. É um



fornecedor estratégico, diferenciado, com produtos de alto desempenho e que, de certa forma, garantem um maior nível de qualidade para os computadores. Esse é um exemplo da importância de um fornecedor estratégico para um conjunto de empresas concorrendo na mesma indústria. O poder de barganha desse fornecedor é alto. O número de fornecedores da indústria de microprocessadores é muito pequeno. São poucos fornecedores no mercado e cada um dos fornecedores responde por uma parcela bem significativa das vendas. Desse modo, estruturalmente, o poder de barganha dos fornecedores se torna bem alto. Da mesma forma, você pode pensar em como fornecedores do porte da Ambev, da Coca-Cola, da Nestlé e da Unilever – para citar apenas alguns dos grandes conglomerados industriais de bens de consumo da nossa era – são estratégicos para os supermercados. Eles respondem por uma grande parcela das compras dos supermercados e fazem muito sucesso junto aos clientes. Esses fornecedores possuem um nível de diferenciação dos seus produtos em relação aos seus concorrentes e isso gera um poder de barganha de fornecedor mais alto. Dessa forma, a rentabilidade da indústria de supermercados é afetada negativamente. Agora, imagine até que ponto um fornecedor, como esses que estamos utilizando como exemplo, pode fazer uma integração vertical para a frente.

Será que essas empresas possuem um foco estratégico relacionado a, por exemplo, adquirir o seu próprio canal de distribuição? Essa é uma visão bem interessante e nos leva a pensar no balanceamento do poder de barganha de um fornecedor específico com relação ao poder dos competidores que já estão no mercado.

Veja que o balanceamento do poder de barganha dos consumidores e dos fornecedores é determinado, em parte, pelo tipo de relacionamento estabelecido entre as partes, se cooperativo ou competitivo. Em determinadas indústrias, é necessária uma integração cada vez maior entre fornecedores e clientes. Em geral, ocorre o estabelecimento de parcerias de longo prazo que são mutuamente benéficas. Há também o fenômeno da coespecialização. Por exemplo, interessa bastante aos fornecedores de sistemas operacionais para *smartphone* que haja uma grande oferta de aplicativos nas suas plataformas. Da mesma forma, interessa ao Deezer e ao Spotify que as gravadoras ofertem músicas – no caso, fonogramas – dos seus artistas nessas plataformas. Nesse sentido, um padrão de cooperação é superior a um padrão de competição exacerbada. No entanto, isso não invalida os fatores que influenciam o poder de barganha de cada uma das partes.

## Grau de rivalidade entre as empresas

A intensidade da rivalidade entre as empresas nos ajuda a entender se o valor criado pela indústria será dissipado na luta das empresas pela participação de mercado. O grau de rivalidade entre as empresas de um setor da indústria é alto quando temos as seguintes situações:

- crescimento lento da indústria;
- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- excesso crônico de capacidade;

- ausência de custos de mudança;
- existência de concorrentes divergentes;
- existência de concorrentes com grandes interesses estratégicos;
- ausência de diferenciação de produtos e
- barreiras de saída elevadas – ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e as restrições de ordem governamental ou social.

Quando a rivalidade entre as empresas tende a ser maior? Se você observar que, em determinado mercado, há muitos concorrentes, e esses concorrentes são de porte semelhante – muito equilibrados em termos de força competitiva e apresentam baixa diversidade em termos de foco estratégico de um segmento –, provavelmente, a intensidade da competição naquele segmento será muito alta. Por exemplo, no caso das praças de alimentação dos *shopping centers*, percebe-se que empresas como Burger King, McDonald's ou Bob's estão concorrendo de maneira bastante similar para um mesmo tipo de cliente.

Em uma praça de alimentação de *shopping centers*, tem-se uma alta diversidade de concorrentes: comida italiana, comida mineira, frutos do mar, comida japonesa, restaurantes de comida a quilo, pizzarias, entre outros tipos de restaurantes. Essa diversidade de competidores, com focos estratégicos diferentes, tende a diminuir a competição em um segmento. No entanto, no caso das companhias aéreas, que se caracterizam por operar com excesso de capacidade, têm custo fixo muito alto e são muito sensíveis aos movimentos de contração e à expansão do ciclo econômico, percebe-se que a intensidade da competição sobe sensivelmente. A consequência é que, em geral, há uma tremenda destruição de valor no segmento. No caso deste setor, existem muitas características que induzem o aumento da competição e a consequente perda de rentabilidade por parte das empresas que operam no mercado.

A baixa diferenciação dos produtos e dos serviços vendidos pela indústria incrementa a intensidade da competição. Perceba que uma empresa como a Apple,<sup>14</sup> com uma imagem bastante diferenciada dos concorrentes, protege-se do excesso de competição e consegue aferir lucros bastante substanciais na sua operação. Mais de 80% do lucro gerado pela indústria de *smartphone*, em nível mundial, são capturados pela Apple. O custo de mudança dos consumidores da Apple é significativo. Veja que é um custo de mudança que não é simplesmente monetário, mas também emocional, derivado da plataforma proprietária que a Apple opera.

Existem vários negócios dentro da plataforma da Apple que são complementares. Os produtos complementares não são enfatizados na versão original do modelo das cinco forças competitivas, mas possuem peso considerável na diferenciação entre os modelos de negócios presentes em vários setores. Os serviços complementares presentes nas plataformas de negócios podem levar as empresas a auferir lucros maiores, elas geram uma espécie de captura e fidelização

---

<sup>14</sup> Disponível em: <[www.apple.com](http://www.apple.com)>.

do cliente e aumentam o grau de relacionamento. Veja o caso da Uber e dos novos serviços que a empresa vem gerando, como a entrega de refeições, que geram um nível de relacionamento maior e de também de fidelização.

A identidade da marca é outro item que tende a diminuir a intensidade da competição entre as empresas. A ausência de identidade de marca em um segmento pode aumentar a rivalidade, potencialmente diminuindo o nível de rentabilidade geral da indústria.

Se um segmento possui ativos muito específicos, as barreiras à saída tendem a ser maiores. A baixa liquidez dos ativos, por exemplo, equipamentos específicos de determinados setores, como equipamentos para parques de diversão, leva ao aumento do comprometimento da empresa com o segmento em que ela opera. Em situações em que não é fácil liquidar os ativos e deixar o mercado, é comum que a intensidade da competição entre as empresas seja maior.

Lembre-se de que quanto mais alta a intensidade da competição entre as empresas, maior tende a ser a destruição de valor. As empresas acabam diante de uma perspectiva de um nível menor de rentabilidade dos ativos.

O grande objetivo da aplicação dos conceitos e das ferramentas da gestão estratégica é a criação de um posicionamento de mercado que leve as organizações a auferir um nível de lucros econômicos superior aos dos concorrentes. A análise das cinco forças competitivas é aplicada a diferentes segmentos de atuação e permite identificar segmentos que, provavelmente, apresentarão um nível de rentabilidade adequando ao nível de investimento realizado pela organização.

Entendemos que é fundamental entender a interdependência entre as forças competitivas, dados os impactos que podem ser gerados no potencial de lucratividade da indústria. A existência de barreiras à entrada na indústria é um dos principais condicionantes da intensidade da competição. Veja o exemplo dos clubes de compras pela internet, como o Peixe Urbano.<sup>15</sup> Baixas barreiras à entrada permitem que muitas empresas entrem no negócio. A dinâmica derivada da existência de baixas barreiras à entrada é fácil de prever. Muitas empresas entraram no segmento de clubes de compras pela internet, o nível de rentabilidade baixou, muitas empresas faliram, deixando milhares de consumidores desassistidos. Poucas empresas conseguiram permanecer. É um mercado no qual há muita competição, com a migração de valor para os consumidores. As empresas que permanecem nesse mercado, em geral, apresentam baixa rentabilidade. Há uma destruição de valor no segmento.

O Peixe Urbano, após muitas dificuldades, consolidou as suas operações com outra expoente do setor, a Groupon, uma estratégia que gerou resultados positivos para a empresa, que voltou a registrar lucros em 2018. Um modelo de negócios diferente foi o seguido pela Wine,<sup>16</sup> uma empresa que atua comercializando vinhos pela internet, mas cuja estratégia coloca o foco na criação de um clube de compras de vinhos, com um modelo de receitas baseado em assinaturas mensais. As empresas que operam nesse segmento buscam desenvolver o relacionamento e a fidelização dos seus

---

<sup>15</sup> Disponível em: <[www.peixeurbano.com.br](http://www.peixeurbano.com.br)>.

<sup>16</sup> Disponível em: <[www.wine.com.br](http://www.wine.com.br)>.

consumidores, atingindo um maior patamar de geração de valor. A ameaça dos novos entrantes é menos intensa quando os concorrentes já existentes possuem algum tipo de vantagem competitiva e podem retaliar os novos entrantes.

A ameaça dos produtos substitutos é menor quando a percepção de valor com relação ao produto substituto é mais baixa ou quando o custo de mudança é muito alto. Já o poder de barganha dos compradores e fornecedores depende do seu grau de concentração. Se o grau de concentração for alto, ou seja, eles são poucos, em geral, terão um poder de barganha muito maior e vão capturar a maior parte do valor gerado na indústria. Por outro lado, se existem muitas alternativas de fornecedores ou uma gama muito diversificada e completa de clientes, o poder de barganha deles será, provavelmente, menor.

Finalmente, a intensidade da competição entre as empresas tende a ser bem maior quando existem muitos competidores e existem alguns incentivos estruturais, por exemplo, altos custos fixos, barreiras à saída bastante significativas, ou quando a indústria está crescendo pouco ou em retração. Veja o caso da Uber, então analise e avalie as características da intensidade da competição antes e depois da sua entrada no mercado. Busque também entender qual será o provável caminho da dinâmica de competição nesse mercado. Bom trabalho!

A partir deste momento, após a análise do ambiente externo e do ambiente competitivo, com a identificação das tendências, dos cenários, das oportunidades e das ameaças, a organização pode começar a agir. Estará a organização preparada para aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças? A análise do ambiente interno pode ajudar-nos a avaliar essa questão, como veremos no próximo módulo.



## MÓDULO IV – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Neste módulo, vamos compreender o ambiente interno. Vamos avaliar, estrategicamente, os recursos e as capacidades, além de identificar os pontos fortes e os fracos da organização. Essa análise nos ajudará a pensar o ajuste estratégico da organização ao ambiente externo. Nesse contexto, a matriz Swot é a uma ferramenta fundamental para procedermos com esse tipo de análise.

### Introdução

Este módulo tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento da análise do ambiente interno da organização. O ajuste estratégico entre o ambiente interno e o ambiente externo é uma ideia fundamental no mundo da gestão estratégica. O módulo anterior abordou os principais conceitos e as ferramentas analíticas que permitem ao gestor entender as tendências, os cenários, a dinâmica competitiva, as oportunidades e as ameaças com as quais a organização tem de lidar. Agora, vamos conhecer quais são os principais conceitos e os arcabouços conceituais que nos auxiliam a desenvolver a análise do ambiente interno, bem como a proceder com o ajuste entre as potencialidades que o ambiente externo nos oferece e a capacidade que a organização possui para alavancar as suas estratégias e alcançar os seus objetivos.

### Quadro geral da análise do ambiente interno

Chegou a hora de olharmos para dentro da organização: quais são as nossas características internas, principalmente do ponto de vista estratégico, que podem ser identificadas como forças ou fraquezas com relação ao cumprimento da missão? Quais são os principais fatores, as causas ou as fontes dessas forças e dessas fraquezas? Como está o nosso desempenho em face do desempenho da

concorrência? Quais são as nossas principais vantagens e desvantagens quando comparadas com as dos nossos principais concorrentes?

A análise do ambiente interno se baseia na identificação dos principais recursos, das capacidades e das competências, as quais serão fundamentais para a geração de valor para os clientes e para a construção de vantagens competitivas. Posteriormente, analisaremos os pontos fortes e os fracos da organização, finalizando o módulo com a elaboração da matriz Swot. Vamos iniciar o nosso estudo entendendo os conceitos de recursos e capacidades.

## Recursos, capacidades e competências essenciais

### Recursos tangíveis e intangíveis

O primeiro passo para a análise do ambiente interno da organização é a compreensão dos recursos tangíveis e dos intangíveis que a organização possui e necessita para o sucesso da sua operação. Hitt, Ireland e Hoskisson (2010) apresentam um quadro com uma visão bem sintética de exemplos de recursos tangíveis e intangíveis das organizações.

Quadro 1 – Exemplos de recursos organizacionais

recursos tangíveis	
financeiros	capacidade de levantar capital
	habilidade da empresa para gerar fundos internamente
organizacionais	estrutura formal de comunicação da empresa
	sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
físicos	grau de sofisticação e localização de planta industrial
	equipamentos da empresa
	acesso a matérias-primas
tecnológicos	estoque de tecnologia, como patentes, marcas registrada, direitos autorais e segredos comerciais

recursos intangíveis	
humanos	conhecimentos e capacidade gerencial
	confiança
inovação	ideias
	capacidade de inovar
reputação	nome da marca
	percepção de qualidade: durabilidade e confiabilidade
	interação e relações de eficiência; eficácia, suporte e benefício recíproco

**Fonte:** Hitt, Ireland e Hoskisson (2010)

Os recursos tangíveis podem ser financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Recursos financeiros compreendem, por exemplo, a capacidade de uma empresa levantar capital e as disponibilidades monetárias, como dinheiro em caixa ou em aplicações financeiras. Os recursos organizacionais compreendem os sistemas formais de planejamento e controle, os sistemas de controle de gestão. Recursos físicos são os mais fáceis de identificar, em termos de recursos tangíveis. Eles são as instalações, as máquinas e os equipamentos utilizados nos processos de produção e prestação de serviços, assim como a disponibilidade de acesso a matérias-primas. Já os recursos tecnológicos são as tecnologias utilizadas nos processos de prestação de serviços ou produção de produtos, as patentes, as marcas registradas e os direitos autorais, por exemplo.

Os recursos intangíveis podem ser provenientes do capital intelectual da organização, como o conhecimento especializado e a capacidade gerencial; ou da cultura organizacional, como a confiança, o senso de empreendedorismo e atenção ao cliente, por exemplo. A geração de ideias e a capacidade de inovar são recursos intangíveis orientados à inovação, enquanto a percepção dos clientes da marca e dos benefícios gerados pela organização são recursos intangíveis derivados da reputação. Recursos de caracterização intangível se referem às pessoas, à sua moral dentro da organização, a uma cultura organizacional, a um nível de capacidade gerencial, a uma habilidade para gerar ideias e inovar no mercado, a um nível superior de criatividade, à reputação conferida ao nome de uma marca – por exemplo, Disney<sup>17</sup> e Nestlé<sup>18</sup> – e a uma percepção de qualidade maior por meio de um conceito como durabilidade e confiabilidade, como é o caso dos automóveis da

<sup>17</sup> Disponível em: <www.disney.com>.

<sup>18</sup> Disponível em: <www.nestle.com>.



Volkswagen ou de alguns tipos de benefícios maiores que você consegue gerar ao seu cliente, que são de característica intangível, como uma sensação de segurança proveniente de um tipo de medicamento.

Precisamos estabelecer alguns critérios em relação aos quais faremos a análise do desempenho da organização. Esses critérios estão baseados na missão, na comparação com os concorrentes e nos julgamentos subjetivos. Com eles, identificaremos onde estão as nossas forças e as nossas fraquezas, compondo o diagnóstico interno da organização.

Analisando esses recursos, pode-se desenvolver uma análise daquilo que pode ajudar a organização a cumprir a missão e a alcançar a visão de futuro. Identificar se os recursos tangíveis e os intangíveis estratégicos ao negócio são os pontos fortes e os fracos é um passo fundamental para compreender as potencialidades da organização. Esse o nosso próximo tópico.

## Capacidades e visão baseada em recursos

O sucesso das organizações não depende apenas da detenção dos recursos, por mais críticos que eles sejam. As organizações precisam desenvolver as suas capacidades, entendidas como o gerenciamento eficaz dos recursos disponíveis ou necessários para o sucesso no negócio no qual atuamos. As capacidades são definidas conceitualmente como a habilidade de gerenciar os recursos da organização. Temos de combinar os recursos de maneira eficaz e criar capacidades gerenciamento dos recursos. Esse é um dos principais argumentos da escola da Visão Baseada em Recursos, uma das mais relevantes do campo da administração estratégica.

A Visão Baseada em Recursos, desenvolvida por autores como Barney (1991) e Wernervelt (1984), preconiza que a vantagem competitiva é construída a partir dos recursos que a organização detém. As organizações precisam desenvolver capacidades únicas e específicas, que as diferenciem e as levem a superar o desempenho das concorrentes. Os recursos desempenham papel central nesse processo e precisam atender a determinadas características para gerarem vantagens competitivas. Eles precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Essas características são representadas por um acrônimo em inglês, *Vrin*: *valuable, rare, imperfectly imitable e not substitutable*.

No entanto, vejamos como o ambiente estratégico é desafiados e requer que as empresas sejam capazes de se adaptar continuamente. Inspirados pelo desafio da adaptação à mudança, muitos autores começaram a pesquisar que tipo de capacidade torna as empresas capazes de se adaptar, ao longo do tempo e tempestivamente, ao ambiente de negócios. Essas capacidades são entendidas como capacidades dinâmicas. Um dos autores mais relevantes no estudo das capacidades dinâmicas é Teece (1997, 2007, 2014), que, fundamentado na Visão Baseada em Recursos e nas Teorias Evolucionárias (NELSON; WINTER, 1982) e Comportamental (CYERT; MARCH, 1963), desenvolveu a Visão das Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*), definidas como a habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar habilidades internas e externas para lidar com ambientes de negócios caracterizados pela rápida mudança, como a indústria de



semicondutores ou robótica. As capacidades dinâmicas são fundamentais para que as organizações se adaptem ao ambiente de negócios, mantendo ou criando vantagens competitivas.

Inspirados pelo arcabouço conceitual da Visão Baseada em Recursos e pelas Capacidades Dinâmicas, vamos analisar algumas situações.

Vejam que deter uma tecnologia de suporte aos processos logísticas e um número de fornecedores bem selecionados não é o suficiente para se criar uma vantagem competitiva. Por exemplo, o Walmart conseguiu desenvolver uma capacidade superior de gerenciar a integração da operação dos processos internos com as cadeias de logística dos seus fornecedores. Esse nível de integração é eficiente, gera economias de escala e de escopo, as quais o Walmart explora e repassa para os clientes. Isso significa obter preços menores nas gôndolas e está orientado a cumprir a missão da empresa: “Economizar dinheiro das pessoas para que eles possam viver melhor”. O desenvolvimento das capacidades do Walmart está alinhado àquilo que Sam Walton entendia como o segredo do sucesso do varejo:

O segredo do sucesso do varejo é dar aos seus clientes o que eles querem. E realmente, se você pensar sobre isso do seu ponto de vista como cliente, você quer tudo: uma grande variedade de mercadorias de boa qualidade; os preços mais baixos possíveis; satisfação garantida com o que você compra; serviço amigável e experiente; horas convenientes; estacionamento grátis; uma experiência de compra agradável.

O Walmart é uma empresa de classe mundial, operando mais de 11.200 lojas em 27 países e com *sites* de comércio eletrônico em 10 países. Emprega, aproximadamente, 2,2 milhões de pessoas em todo o mundo e é a maior empresa do mundo em termos de receitas, tendo alcançado quase US\$ 487 bilhões em receitas em 2017. O Walmart alcançou esse sucesso porque soube tornar capacidades fundamentais para quem opera no segmento de varejo em pontos fortes superiores aos da concorrência. Ele é líder em controle de custos, em tecnologia de operação nos processos logísticos e na integração com os fornecedores, uma seleção de fornecedores e parceiros muito bem planejada, a utilização da escala como um diferencial em termos de poder de barganha com os fornecedores, o treinamento de pessoal que faz com que os funcionários façam a diferença e um modelo de preços baixos – *every day low prices* – que entrega aos clientes as economias conseguidas nas negociações com os fornecedores. Essas são algumas das capacidades desenvolvidas pela empresa.

Voltamos ao nosso ponto de partida: a necessidade de gerar benefícios para os clientes como a inspiração maior para o desenvolvimento da estratégia da organização.

Vamos a mais um exemplo. Criar uma cultura corporativa orientada ao *empowerment* e com o nível de motivação dos funcionários alcançado pela Disney é uma vantagem competitiva sustentável no ambiente de negócios. Essa é uma capacidade muito difícil de imitar e que gera um diferencial competitivo. É uma capacidade apoiada em recursos intangíveis, que advém de um nível

de comprometimento e alegria para realizar as atividades, o trabalho no dia a dia que leva os clientes da Disney a se sentirem como verdadeiros convidados dos parques temáticos. O trabalho não é entendido como alguma coisa a mais que se faz na vida.

Outros exemplos de capacidade dizem respeito à habilidade da Gillette de desenvolver e promover, de maneira eficaz, os seus produtos, ou da própria Disney ao garantir um nível de serviço superior. A GAP, durante vários anos, conseguiu desenvolver a habilidade de antever o futuro da moda. A Pepsi desenvolveu uma estrutura organizacional bastante eficiente, tornando-se uma empresa multidivisional, assim como a Procter & Gamble.

Ao desenvolver as capacidades que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, a organização desenvolve vantagens competitivas que podem vir a ser sustentáveis.

Você pode ter muitas capacidades, mas elas podem não perdurar ao longo do tempo. Por exemplo, pode ser que a sua organização seja uma operadora de turismo que desenvolveu um aplicativo que permite ao cliente, em uma viagem de lazer, conectar-se rapidamente aos roteiros turísticos que a sua empresa elaborou. Essa é uma funcionalidade valiosa, mas fácil de imitar. O aplicativo pode ser copiado pelos concorrentes, já que as barreiras à entrada e à imitabilidade não são tão relevantes assim, e existem muitas empresas disponíveis e capacitadas para o desenvolvimento desses aplicativos. Os concorrentes podem, até mesmo, incrementar o aplicativo de suporte a clientes em viagens, criando novas funcionalidades e novos conteúdos. A sua organização perdeu a vantagem competitiva naquele instante, mas veja que, em um próximo momento, podem-se incorporar as funcionalidades que o concorrente desenvolveu, pois elas também podem ser facilmente imitáveis. Veja que essa dinâmica competitiva impede que as empresas construam facilmente vantagens competitivas que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Estendendo o exemplo anterior, talvez você consiga desenvolver uma capacidade no desenvolvimento de um aplicativo que ajuda as pessoas a monitorar a sua condição física quando vão fazer algum tipo de esporte. Isso não é, necessariamente, difícil de imitar, de forma que você logo terá concorrentes no mercado que desenvolvem o mesmo tipo de capacidade.

Pois bem, também vamos utilizar esses conceitos relacionados à capacidade, àquilo que a empresa faz para gerenciar os seus recursos para avaliar a cadeia de valor das organizações. Analisando a cadeia de valor, vamos descobrir também, mas sempre buscando desenvolver um senso de prioridade, aquilo que devemos fazer internamente e aquilo que devemos terceirizar para fornecedores que podem vir a ser bem mais capacitados que a nossa organização. É preciso entender qual é o foco da organização.

Foco nos leva à ideia de priorização e, quando pensamos em foco, imediatamente somos levados a refletir sobre o conceito de missão. Mais uma vez, percebemos como é importante relacionar os conceitos fundamentais da gestão estratégica para que consigamos entender o todo no qual as organizações operam.

Perceba que é no ambiente interno que reside a verdadeira fonte da vantagem competitiva. A rentabilidade que o mercado oferece para as organizações que operam em um segmento de mercado é determinada, em algum nível, pelas condições estruturais que são estudadas e compreendidas por meio do modelo das cinco forças competitivas, como vimos anteriormente. No entanto, o modelo das cinco forças competitivas não explica completamente a rentabilidade das organizações quando analisadas individualmente.

No fundo, as condições estruturais da competição da indústria podem responder por uma parcela menor da rentabilidade da organização. Em outras palavras, a rentabilidade das organizações não é, necessariamente, determinada de maneira exógena, como proposto por Porter (1980), mas, sim, endogenamente.

Se estudarmos a história das organizações, poderemos perceber que a verdadeira agregação de valor vem da maneira como conseguimos transformar o ambiente interno em uma verdadeira fonte de vantagens competitivas, para conseguirmos gerar e capturar valor no mercado. Dessa forma, a competitividade estratégica passa a advir da maneira como tomamos decisões internamente, as quais ajudam a colocar a organização em um rumo adequado ou na liderança do ambiente de negócios em que atuamos.

Vejamos os exemplos de capacidades desenvolvidas por algumas organizações.

Quadro 2 – Exemplos de capacidades das organizações

áreas funcionais	capacidades	exemplos
distribuição	utilização eficaz das técnicas de administração logística	Walmart
RH	motivação, <i>empowerment</i> e retenção dos empregados	Disney
sistemas de informações	controle de estoques eficaz e eficiente por meio de métodos de coleta de dados nos pontos de venda	Walmart
marketing	promoção eficaz dos produtos da marca	Gillette
		Ralph Lauren
	serviço eficaz ao cliente	Nordstrom
		Disney
gerência	execução eficaz de atividades gerenciais	HP
	habilidade de antever o futuro da moda	GAP
	estrutura organizacional eficiente	Pepsi Co.
fabricação	habilidade de projetar e fabricar produtos confiáveis	Komatsu
	qualidade de produto e projeto	GAP

áreas funcionais	capacidades	exemplos
	produção de motores tecnologicamente sofisticados	Mazda
	miniaturização de componentes	Sony
P&D	capacidade tecnológica excepcional	Corning
	profundo conhecimento de matérias de haleto de prata	Kodak

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2010)

Muitas organizações de sucesso desenvolveram capacidades excepcionais em inovação tecnológica. A 3M, por exemplo, tem como ponto focal a abordagem da ciência aplicada à vida, com a celebração da curiosidade, da paixão e do propósito. A 3M é uma empresa multidivisional e se especializou no gerenciamento de plataformas de inovação que geram produtos aplicados a uma grande variedade de segmentos. No entanto, existem vários exemplos de empresas que se destacaram durante períodos de tempo bastante extensos, mas que não conseguiram adaptar-se aos mercados que emergiram após rupturas tecnológicas, à mudança de hábitos dos consumidores e ao surgimento de novos modelos de negócios.

A Kodak deteve a liderança do mercado de fotografia amadora durante praticamente um século, graças ao seu profundo conhecimento de materiais à base de cloreto de prata, os quais garantiam alta qualidade de imagem. No entanto, essa capacidade não se mostrou suficiente para levar a Kodak a uma posição proeminente no mundo da fotografia digital. A organização não conseguiu criar um modelo de negócios para se inserir de maneira competitiva no mercado que emergiu após a disseminação da fotografia digital, mesmo dominando essa tecnologia. Não é uma questão apenas de dominar ou não determinada tecnologia, mas, sim, de identificar a melhor estratégia para entregar os benefícios gerados pela tecnologia para os clientes.

Pense nessas questões dos recursos, das capacidades; pense naquilo que leva uma organização a criar uma vantagem competitiva sustentável, capacidades valiosas, raras, difíceis de serem imitadas, insubstituíveis; pense nisso em um momento em que você estiver fazendo uma análise dos pontos fracos e dos fortes da organização. Dessa forma, você terá uma visão daquilo que será prioridade para a sua organização. A priorização ajudará a analisar e avaliar o ambiente interno da sua organização de uma maneira mais estratégica, colocando o foco naquilo que é mais importante. Com isso, você estará em uma posição melhor para pensar em como criar vantagens competitivas em um mundo onde a competição é cada vez mais acirrada.

As organizações devem compreender a necessidade de desenvolver capacidades que não sejam capacidades operacionais, mas capacidades que possam ser valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis. As capacidades que possuem essas características são a verdadeira base da vantagem competitiva sustentável. A Kodak deveria ter desenvolvido não apenas capacidades operacionais ou

ordinárias, que são aquelas que nos ajudam a ganhar a vida no dia a dia. A empresa deveria ter desenvolvido as suas capacidades dinâmicas, que são aquelas que sistematicamente atualizam as capacidades operacionais, as capacidades que nos levam a desenvolver a adaptabilidade necessária para lidar com os desafios impostos pelas mudanças no ambiente de negócios. Vamos conhecer um pouco mais o significado das capacidades dinâmicas.

Em ambientes de rápida mudança – como os setores de alta tecnologia, a indústria de *smartphones*, a indústria de aplicativos e a indústria farmacêutica, para citar alguns exemplos –, é necessário que as organizações tenham a habilidade de mudar, sistematicamente, as suas capacidades. Desse modo, as capacidades também precisam ser atualizadas. Mesmo que elas sejam valiosas ou raras em um momento, não há nenhuma garantia de que esses atributos perdurem ao longo do tempo. Por isso, voltamos, muitas vezes, a conceitos que vimos anteriormente. Precisamos pensar na necessidade de manter a nossa organização bastante focada nos benefícios para os nossos clientes. Isso é o que nos ajuda a pensar no desenvolvimento das capacidades que, ao longo do tempo, permitirão gerenciar os nossos recursos e entregar um valor superior aos clientes.

Para fecharmos este tópico, vamos desenvolver a análise estratégica utilizando a matriz Swot. Essa ferramenta é muito útil, pois permitirá o desenvolvimento de diagnósticos estratégicos dos contextos de negócios nos quais as empresas operam e também da situação da empresa. Esse é o nosso próximo assunto.

## Diagnóstico dos pontos fortes e fracos, e Matriz Swot

O diagnóstico dos pontos fortes e dos fracos é parte fundamental da gestão estratégica. Precisamos criar as nossas vantagens competitivas a partir do nosso ambiente interno. Nesse contexto, identificar os pontos fortes e os fracos permitirá a construção do ajuste estratégico da organização ao ambiente interno, por meio da combinação dos pontos fortes e dos fracos às oportunidades e às ameaças presentes no ambiente externo. A seguir, vamos compreender o que são os pontos fortes e os pontos fracos.

### Pontos fortes e pontos fracos

Os pontos fortes são as características internas da organização que facilitam o exercício da missão e o atingimento dos seus objetivos. Os pontos fortes funcionam como alavancas para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

Os pontos fracos são as deficiências internas, capazes de prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da organização. Os pontos fracos prejudicam o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

A análise desses elementos deve levar em consideração as áreas da organização. Em outras palavras, você deve identificar os pontos fortes e os pontos fracos analisando as funções relacionadas

a Operações, Logística, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), Gestão de Pessoas, Modelo de Gestão e Finanças, basicamente. No entanto, perceba a necessidade de conectar essa análise da organização aos recursos e às capacidades. Cuidado para não realizar uma análise de pontos fortes e fracos que avalie apenas recursos. Temos de identificar e entender quais são as capacidades que devem estar presentes para que consigamos gerar vantagens competitivas. Observe o exemplo de questionário de avaliação de pontos fortes e de pontos fracos, identifique o que são recursos e o que são capacidades.

Assim que terminarmos a análise do ambiente interno, podemos desenvolver a matriz Swot, partindo do pressuposto de que já desenvolvemos a análise do ambiente externo. Posteriormente, faremos uma avaliação estratégica dos resultados obtidos na análise Swot.

Veja que, após analisar se os recursos são pontos fortes ou fracos, é necessário priorizá-los, para que possamos identificar quais são as estratégias mais relevantes para a organização. Tais estratégias, dependendo do seu alcance temporal e do seu impacto organizacional, serão subsequentemente desdobradas em programas e portfólios de projetos, até tomarem a forma de planos de ação. Posteriormente, analisaremos como identificar as estratégias, utilizando o arcabouço conceitual conhecido como Matriz Swot. Por enquanto, é importante entender que, avaliando os nossos pontos fortes e os nossos fracos, poderemos desenvolver as capacidades. As vantagens competitivas provêm do gerenciamento e da combinação dos recursos da organização. A habilidade das organizações de gerenciar e combinar recursos é denominada *capacidades*, e esse é o conceito que vamos conhecer a seguir.

## Matriz Swot e diagnóstico estratégico

A matriz Swot é uma ferramenta fundamental para a gestão estratégica. Vamos conectar os conceitos que vimos anteriormente – pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças – para realizar o diagnóstico estratégico e, dessa forma, começarmos a identificar as estratégias mais relevantes para a organização, considerando o contexto estratégico existente.

Swot, em inglês, significa *strengths, weakness, opportunities e threats*, quer dizer, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças.

O primeiro passo na utilização da matriz consiste no desenvolvimento da lista de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças identificados para a organização. Busque ser bastante detalhista e compreensivo. Avalie as funções da organização (logística, operações, marketing, vendas, financeira), parceiros (fornecedores), recursos humanos, executivos, localização etc. Além de ser um instrumento de reflexão e uma análise estratégica, a matriz também nos fornece um primeiro indicativo do sucesso da organização em face dos desafios do futuro.

O segundo passo consiste na análise dos quadrantes formados pela combinação dos elementos da análise Swot. A análise de cada um dos quadrantes proporciona a identificação das estratégias mais relevantes para a organização. Os quadrantes servem como sinalizadores e inspiram a

elaboração das estratégias. Busque identificar estratégias ou ações para cada um dos quadrantes. Vamos a eles.

A combinação das oportunidades e dos pontos fortes leva ao quadrante das *potencialidades* de ação ofensiva, que representam a força e o vigor da organização para aproveitar as oportunidades identificadas nos cenários. Buscamos alavancar as estratégias presentes nesse quadrante, já que essa é uma região orientada à implementação de estratégias que geram o crescimento da organização.

A combinação das ameaças e dos pontos fracos é identificada como *vulnerabilidades*, as quais representam a fraqueza da organização no lidar com as ameaças. Se encontrarmos muitas vulnerabilidades, temos de redobrar a nossa atenção. As vulnerabilidades podem sinalizar uma fase de declínio ou morte da organização. Temos de eliminar as vulnerabilidades.

A combinação das ameaças e dos pontos fortes gera a região das *capacidades defensivas*, que mostram como as forças da organização podem formar uma barreira às ameaças do ambiente externo. Precisamos monitorar as ameaças.

Finalmente, a combinação das oportunidades com os pontos fracos origina o quadrante das *debilidades*, que sinalizam se as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do futuro. Precisamos de ações para melhorar a nossa atuação.

Vamos colocar esses conceitos em prática analisando o contexto estratégico atual da Netflix. Identifique os elementos da matriz Swot no texto exposto a seguir e busque identificar as possíveis combinações entre os elementos, o que gerará as potencialidades de ações ofensivas, as vulnerabilidades, as capacidades defensivas e as debilidades da empresa.

## Contexto estratégico da Netflix nos próximos anos

As origens da Netflix remontam a um passado recente, mas que parece muito distante. Fundada em 1997 como uma empresa de aluguel de fitas VHS e DVDs, a empresa presenciou a queda de uma gigante – a Blockbuster – ao longo da sua transformação em um serviço de distribuição de conteúdo (*streaming*), até se tornar uma gigante global da produção de séries para entretenimento audiovisual. Para se ter uma ideia do significado da transformação, a produção da Netflix, em 2018, superou a de qualquer outra rede de televisão do mundo, sendo que a produção de mais de 80 filmes, em 2018, foi maior que a de qualquer estúdio de cinema de Hollywood. O momento crucial da vida da empresa ocorreu em 2007, quando ela se concentrou em ser a pioneira na oferta do serviço de *streaming*.

Em apenas duas décadas, a Netflix conquistou 137 milhões de assinantes no mundo inteiro. A ascensão da Netflix ocorre ao mesmo tempo em que há uma mudança substancial no comportamento do consumidor de programas televisivos. Por exemplo, americanos entre 12 e 24 anos de idade assistem na TV, hoje em dia, apenas à metade do que assistiam em 2010. Os clientes da Netflix assistem, em média, a duas horas de programação por dia, e a empresa responde por 15% do consumo de banda larga do mundo inteiro. A empresa construiu e mantém a melhor e mais



confiável tecnologia de *streaming* da indústria. O único mercado de grande porte no qual a empresa não pode operar é o da a China.

No entanto, para suportar esse crescimento, a empresa está gastando cada vez mais. A Netflix orçou gastar cerca de US\$ 12 bilhões na produção de conteúdo em 2018, um crescimento de 50% com relação a 2017. Apenas esse crescimento do orçamento para produções – algo em torno de US\$ 3 a US\$ 4 bilhões – já é o equivalente ao orçamento para produções da HBO<sup>19</sup> ou da BBC.<sup>20</sup> Será que a estratégia seguida pela Netflix é eficaz? Não estará a empresa se expondo a riscos que podem levá-la a perder o controle da sua trajetória? A empresa gasta milhões de dólares em séries que atraem poucos assinantes, isso em um momento em que vários gigantes do mundo da tecnologia se movem na direção da produção de conteúdo e da prestação de serviços de *streaming*. A Globo, por exemplo, já possui um dos serviços de *streaming* mais acessados do Brasil.

A empresa precisa criar rapidamente uma base de conteúdo que possa rivalizar com a da HBO e com possíveis novos entrantes nesse mercado, como a Apple, a AT&T<sup>21</sup> e a Disney, que, recentemente, comprou a 21<sup>st</sup> Century Fox.<sup>22</sup> A Netflix ainda depende bastante do conteúdo de terceiros, e 80% daquilo que os assinantes do serviço assistem são de propriedade de terceiros. As empresas do setor de mídia, provavelmente, retirarão o seu conteúdo da Netflix e passarão a oferecer o seu próprio serviço de *streaming*, como a Warner planeja fazer com série *Friends* após o término da licença de exibição que a Netflix detém.

A Netflix fez uma série de escolhas na sua estratégia. Por exemplo, uma das escolhas é focar entretenimento. A empresa não produz ou distribui notícias. Essa estratégia evitou os riscos relacionados à disseminação de *fake news*, manipulações eleitorais e formação de grupos políticos, riscos esses que abalaram a imagem do Facebook. Desse modo, a Netflix não possui fontes de receita derivadas da venda de dados de usuários ou de espaços publicitários. A receita da empresa é proveniente das assinaturas pagas pelos seus assinantes. É um modelo tradicional de obtenção de receitas: os assinantes pagam um valor mensal para ter acesso a um conteúdo que lhes interessa, ao qual se pode assistir em qualquer lugar, a qualquer momento e por quanto tempo o acesso à banda larga permitir ou o assinante conseguir manter a atenção na programação. Até mesmo os *serial killers* precisam descansar!

A estratégia da Netflix foi amparada em um reconhecimento sofisticado das necessidades e das preferências dos assinantes. A empresa segmentou o mercado mundial em cerca de 2 mil categorias de preferências por obras audiovisuais, o que permitiu a produção e a recomendação de obras específicas para clientes específicos. A combinação de *Big Data* e *Data Science* para ganhar escala rapidamente e dominar o mercado é uma característica das empresas de tecnologia. São empresas

---

<sup>19</sup> Disponível em: <[www.hbo.com](http://www.hbo.com)>.

<sup>20</sup> Disponível em: <[www.bbc.com](http://www.bbc.com)>.

<sup>21</sup> Disponível em: <[www.att.com](http://www.att.com)>.

<sup>22</sup> Disponível em: <[www.foxmovies.com](http://www.foxmovies.com)>.



orientadas ao aprendizado em alta velocidade. No entanto, empresas como a Amazon<sup>23</sup> e a Disney conseguiram replicar ou mesmo inovar dentro desse modelo de negócios?

A estratégia de produzir conteúdo em 21 países, dublando e colocando legendas em várias línguas, tornou a Netflix uma empresa realmente global. Nisso, a Netflix é diferente das suas concorrentes, sejam emissoras tradicionais de televisão, sejam concorrentes como HBO, Disney e Amazon.

No entanto, as escolhas da Netflix também têm o seu preço. O crescimento sustentado por endividamento tem as suas consequências e os seus limites naturais. A geração de lucro da empresa, nos últimos 10 anos, é apenas a metade da geração média de lucros de outras empresas de entretenimento. O fluxo de caixa é negativo, a empresa precisará endividar-se ainda por muitos anos para garantir o fluxo de produções que mantém a atenção e a fidelidade dos assinantes. Em meados de 2018, a empresa apresentava um endividamento de US\$ 12 bilhões. A estratégia de expansão da empresa fará sentido se ele conseguir aumentar o valor da assinatura ao mesmo tempo que conseguir conquistar mais clientes.

No entanto, em um ambiente de acirramento da concorrência, será que esse é um conjunto de objetivos que pode ser realmente alcançado? A complexidade da situação promete aumentar. Por exemplo, Hollywood se tornou uma refém do sucesso da Netflix, auferindo durante anos recursos provenientes das licenças de exibição de conteúdo, muito bem pagas pela empresa. Durante alguns anos, os estúdios ficaram satisfeitos em vender conteúdo para a empresa, mas agora sentem como se estivessem alimentando um leão no fundo do quintal. A comunidade da indústria do cinema – produtores, diretores, roteiristas, atores etc. – também busca movimentar-se estrategicamente, considerando os prováveis cenários para a evolução do setor. A Netflix gasta cada vez mais em produções, e isso gera empregos e renda para o setor.

As empresas de telefonia, por sua vez, passaram a ver com muito interesse o negócio de produção de conteúdo para *streaming*, e compraram estúdios de cinema e televisão. Esse é um movimento preparatório para uma próxima rodada: utilizar a internet para oferecer várias opções de conteúdo para uma grande base de clientes, e isso a preços mais baixos. Em outras palavras, os consumidores devem estar do lado vencedor dessa dinâmica competitiva.

Os concorrentes em potencial são poderosos. A Apple possui US\$ 285 bilhões em caixa e uma alta fidelização da base de clientes. A Disney está na fronteira tecnológica da geração de conteúdo, tendo-se tornado a líder na utilização de tecnologias digitais para a geração de filmes e desenhos animados. Em muitos países, há empresas que controlam a produção e a distribuição de conteúdo. Essa é uma barreira à entrada relevante, que pode diminuir a taxa de crescimento da base de assinantes da empresa.

Os riscos de longo prazo para a empresa são substanciais. Será que teremos uma guerra entre as plataformas digitais, com um súbito acirramento da competição? Será que, por outro lado, a

---

<sup>23</sup> Disponível em: <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)>.

Netflix se tornará tão bem-sucedida que vai monopolizar a TV, com os algoritmos passando a concentrar enormes quantidades de poder cultural? Será que teremos um cenário em que poucas empresas dominarão o mercado e pessoas com menor poder aquisitivo terão poucas opções de entretenimento televisivo, dada a derrocada das pequenas emissoras de televisão ou das televisões públicas? E os aspectos regulatórios, será que os políticos consentirão em que a televisão seja dominada por um pequeno grupo de grandes empresas?

A Netflix não gerou problemas regulatórios, como a Uber, ou reações populares como a Amazon. No entanto, a empresa está mudando definitivamente a indústria audiovisual, e reações das partes interessadas no setor são esperadas. Quais são os desafios atuais para a empresa? Quais devem ser os seus próximos movimentos estratégicos?

Depois de realizarmos o diagnóstico estratégico por meio da matriz Swot, podemos entender como as tendências, as oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente externo podem ser relacionadas ao ambiente interno da organização. A partir desse momento, passamos a analisar as estratégias passíveis de implementação para o negócio sob análise.



## MÓDULO V – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Neste módulo, vamos entender como utilizar o conjunto de ferramentas analíticas que nos ajudam a identificar as estratégias mais adequadas para competir no mercado, além de nos levar a repensar o nosso modelo de negócios atual, em função da evolução do ambiente de negócios.

### Introdução

A formulação da estratégia competitiva da organização é uma das principais atividades dos estrategistas. As organizações precisam aprimorar as suas competências para desenvolverem as vantagens competitivas e se aproveitarem das oportunidades existentes no ambiente de negócio.

A estratégia competitiva selecionada pela organização orienta o desenvolvimento das competências organizacionais e a escolha de um posicionamento estratégico que maximize o aproveitamento das oportunidades. Para formular a estratégia competitiva, utilizamos um conjunto de ferramentas analíticas que permite a avaliação dos diferentes ângulos e das perspectivas das nossas decisões estratégicas.

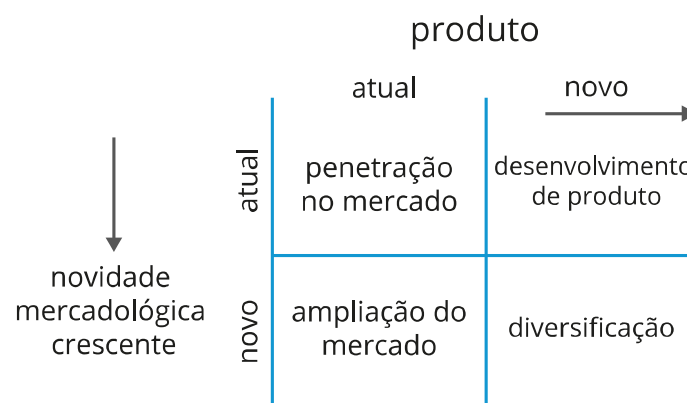
Depois de elaborarmos os referenciais estratégicos, analisarmos e avaliarmos os ambientes internos e externos, vamos identificar qual é a estratégia competitiva mais adequada para a organização. Dessa forma, poderemos buscar a criação de vantagens competitivas que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

A primeira ferramenta estratégica que vamos analisar é a matriz produto-mercado de Ansoff.

## Matriz Ansoff

Chandler e Sloan legaram a base da formulação de estratégias para as organizações modernas, ainda na primeira metade do século XX. Ansoff (1957) formulou o primeiro modelo conceitual para a geração de estratégias. O autor estabeleceu uma conceituação do planejamento estratégico, em uma das primeiras tentativas bem-sucedidas de sistematizar uma teoria de planejamento estratégico para empresas, por meio da criação do modelo de planejamento estratégico em 57 etapas. O foco principal era a busca de sinergias entre as funções da empresa. No entanto, o modelo era extremamente rígido e dirigido, sem muita margem para a criatividade e direcionado para um ambiente de negócios bastante diferente do de hoje em dia. Ainda assim, Ansoff gerou um modelo bem interessante e útil para a compreensão e a geração de estratégias potenciais: a matriz de Ansoff ou matriz produto *versus* mercado. A partir das posições de mercado novo ou existente, ou de produtos novos ou existentes, é possível compreender as estratégias possíveis para cada organização ou *holding*.

Figura 1 – Matriz de Ansoff



Fonte: Ansoff (1981)

## Modelo Porter das estratégias genéricas de competição

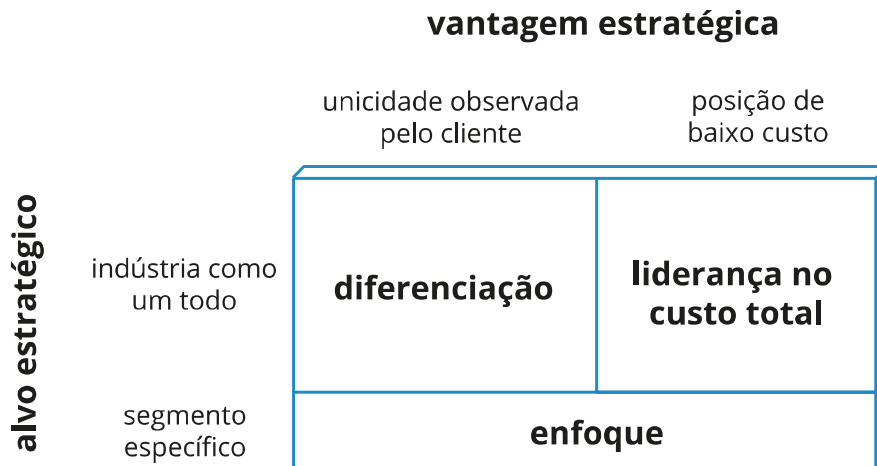
O modelo das estratégias genéricas de competição proposto por Porter (1980) nos ajuda a entender com que tipo de estratégia competitiva vamos concorrer no mercado em que escolhemos atuar. A escolha da estratégia competitiva está inspirada na análise da dinâmica de competição do mercado, a qual analisamos por meio do modelo das cinco forças competitivas.

Porter acreditava que existiam “dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa poderia possuir: liderança em custo ou diferenciação”. Esses tipos básicos seriam combinados com o enfoque das operações da empresa para formar as três estratégias genéricas de competição para alcançar um desempenho acima da média da indústria.

Dessa forma, as firmas que desejassem obter vantagens competitivas deveriam “realizar uma escolha” dentro das alternativas de estratégias genéricas existentes. Ser “tudo para todos” era o melhor

caminho para um desempenho inferior e abaixo da média da indústria. As empresas precisam escolher uma estratégia genérica de competição e investir os seus recursos na estratégia escolhida.

Figura 2 – Estratégias genéricas de competição



Fonte: Porter (1986, p. 53)

Para entendermos a abordagem das estratégias genéricas de competição, devemos refletir sobre duas grandes questões. Em primeiro lugar, quais são as fontes da vantagem estratégica da nossa organização? Será que a nossa organização possui capacidades que geram algum tipo de diferenciação, capacidades que apenas a nossa organização possui e que conseguimos desenvolver ao longo do tempo? Será que essa vantagem estratégica é derivada de uma característica única dos nossos produtos e serviços, reconhecida e valorizada pelos nossos clientes?

Por exemplo, o gerenciamento das plataformas de inovação da 3M, que lhe permite lançar, continuamente, produtos que são valorizados pelos clientes. Por outro lado, pode ser que você oriente a sua organização a construir uma posição de liderança em custo total por meio da ênfase na construção de instalações que geram ganhos de escala e que geram custos unitários menores do que os dos concorrentes. Associe essa vantagem competitiva a uma cultura organizacional orientada a uma maior disciplina em lidar com custos e começamos a desenvolver um conjunto de vantagens competitivas que se tornam difíceis de serem imitadas.

Veja que podemos propor outro tipo de estratégia competitiva, dessa vez, posicionando-nos em um segmento específico de uma indústria ou um mercado em que pretendemos atuar, reduzindo o nosso escopo de atuação. Quando conjugamos essas duas grandes variáveis e essas opções, seja pela unicidade observada pelo cliente, seja pela posição de baixo custo, em conjunto com atacar a indústria como um todo ou atacar um segmento específico da indústria, podemos identificar quatro grandes estratégias de competição.

As fontes de vantagens competitivas podem residir na unicidade do valor que geramos, o que faz com que os clientes paguem mais por produtos e serviços que apresentam essa unicidade em

face dos concorrentes. Uma estratégia orientada a gerar um valor único para o cliente é denominada diferenciação de produto, e é baseada na percepção, pelos clientes, de que geramos um valor superior ao dos concorrentes. Por outro lado, uma estratégia baseada em liderança em custo, ou seja, uma estratégia construída por meio de economias nos processos de produção e de entrega de valor dos serviços e produtos que oferecemos ao mercado, faz com que a organização tenha um diferencial de custo e gere uma margem de lucro maior do que a dos concorrentes, mesmo trabalhando com o mesmo nível de preço praticado pelos concorrentes no mercado.

Por exemplo, considere uma empresa com um custo de R\$ 50,00 para entregar determinado produto ao mercado. Imagine que o lucro econômico, considerando o custo de capital da empresa, seja de R\$ 10,00. Uma empresa que constrísse uma liderança em custo como o Walmart ou a Casas Bahia, provavelmente, teria uma maneira mais eficaz de executar as suas atividades, por meio de uma padronização maior dos processos de trabalho e das tecnologias de produção dos produtos e serviços que entregam ao mercado. Por exemplo, a adoção de técnicas de produção como *lean production* pode levar a economias na produção e a um nível de custo. Nesse caso, trabalhando no mesmo nível de preço do mercado, teríamos uma lucratividade maior. Esse é o caso tanto do Walmart como das empresas que operam no segmento de aviação a baixo custo, que limitam drasticamente o nível de serviço aos clientes, mas repassam as economias de custo para os preços das passagens.

Por outro lado, em uma abordagem orientada à diferenciação, em geral, temos uma oferta de valor agregado maior a um custo unitário maior, dada a agregação de valor aos produtos e aos serviços. Considerando-se a linha de raciocínio do exemplo anterior, teríamos um custo de R\$ 60,00, superior ao da média de mercado, R\$ 50,00. No entanto, dada a unicidade daquilo que a empresa oferece ao mercado ao escolher esse tipo de estratégia de competição, teríamos uma margem de lucro maior, visto que os nossos clientes teriam interesse maior em comprar os nossos produtos, isto é, uma lucratividade de R\$ 20,00, mesmo trabalhando com um custo no patamar de R\$ 60,00. Nesse caso, teríamos um exemplo de uma empresa que cria um diferencial competitivo por meio da diferenciação. Veja que, em ambos os casos – liderança em custo ou diferenciação –, o grande ponto é que estamos criando um valor maior do que a média dos nossos concorrentes. Desse modo, as organizações estariam criando as suas fontes de vantagens competitivas adotando estratégias de competição orientadas à liderança em custo ou diferenciação.

Outra questão relevante é a definição do escopo competitivo. Qual será o foco da organização em termos de produtos e segmento de mercado dentro de uma indústria? Uma estratégia pode ser escolher uma ampla extensão do portfólio de produtos e serviços a ser oferecido ao mercado. A estratégia inversa seria oferecer apenas um tipo de benefício, oferecido por um único produto ou serviço.

O restaurante L'Entrecôte de Paris,<sup>24</sup> por exemplo, oferece apenas um tipo de prato. Podemos escolher os mais variados tipos de escopo para definirmos a estratégia. Por exemplo, um escopo

---

<sup>24</sup> Disponível em: <[www.lentrecotedeparis.com.br](http://www.lentrecotedeparis.com.br)>.

relacionado a um alcance geográfico maior ou a uma escala de produção global ou à dispersão geográfica da cadeia de produção. Você pode inspirar-se nos exemplos da indústria automobilística para refletir sobre essas escolhas estratégicas. A amplitude global da escala de produção da Toyota ou da Volkswagen permite a competição intragrupo em termos de fornecimento de automóveis para diferentes regiões do planeta. Já a Ferrari ou a Porsche possuem um alcance geográfico limitado.

Sumarizando, de acordo com Porter (1980), as grandes abordagens para a criação de uma vantagem competitiva sustentável seriam a diferenciação gerada por meio da agregação de valor, a construção de uma posição de baixo custo ou a escolha de um segmento específico como alvo estratégico dos esforços da organização.

É interessante notar que existem casos nos quais organizações criaram estratégias híbridas e se saíram muito bem no mercado. Esse foi o caso das fabricantes de automóveis japonesas que adotaram estratégias genéricas de competição misturando diferenciação com liderança em custo. Primeiramente, elas tinham utilizado estratégias de custos baixos para penetrar e conquistar o mercado, para, então, por meio de “sucessivos movimentos proativos de diferenciação” – por exemplo, incrementos na qualidade –, capturar os segmentos mais nobres e lucrativos do mercado. Em alguns casos, as empresas penetraram no mercado com algum tipo de diferenciação que agregava valor ao cliente para, em seguida, realizarem o movimento de corte de preços. Dessa forma, era possível alcançar as duas estratégias de competição básicas ao mesmo tempo.

## Posicionamento estratégico

Vamos entender como escolher um posicionamento estratégico para a organização. Para tal, vamos identificar e selecionar dimensões estratégicas que nos ajudam a escolher o posicionamento da organização no mercado. A seleção dessas dimensões estratégicas nos ajuda a entender como a competição está organizada em determinados mercados. Em seguida, vamos identificar os grupos estratégicos, para entendermos quem são os nossos competidores diretos. O primeiro conceito que vamos abordar é o de grupo estratégico.

### Grupo estratégico

Um grupo estratégico é um conjunto de empresas em um setor que segue estratégias idênticas ou semelhantes, relativamente a determinadas dimensões estratégicas. O número de grupos estratégicos varia em função do grau em que as empresas têm ou não estratégias diferenciadas com relação a dada dimensão estratégica. Se todas as empresas em um setor seguirem a mesma estratégia, haverá um único grupo estratégico. Se todas as empresas apresentarem estratégias diferentes, cada uma constituirá um grupo estratégico. Um grupo estratégico é formado por empresas dentro do mesmo setor que adotam comportamento estratégico semelhante e têm acesso a recurso semelhantes.

Por exemplo, o Bob's é um concorrente direto do McDonald's. Eles apresentam uma série de semelhanças como clientes-alvo, política de precificação, cardápios, formulação dos combos

das refeições, formatos dos restaurantes, os quais se localizam basicamente em *shoppings*, entre outras semelhanças. Veja que, ao analisar os grupos estratégicos, estamos identificando não apenas os posicionamentos, mas também as orientações, os interesses e os compromissos estratégicos das organizações.

Quando analisamos a indústria como um todo, acabamos identificando o mapa estratégico da indústria. Dentro do mapa estratégico, encontramos os grupos estratégicos. Para interpretar os mapas estratégicos, devem-se avaliar as implicações para a estratégia da empresa estudada, os grupos estratégicos mais bem ou malsucedidos no setor e os movimentos estratégicos de cada concorrente. Deve-se trabalhar com as dimensões mais importantes para o setor, sejam elas de ordem qualitativa, sejam de ordem quantitativa. E como podemos proceder a essa análise? Por meio da análise de grupos estratégicos, que é composta das seis etapas a seguir:

1. definição dos concorrentes;
2. definição de uma lista de dimensões estratégicas relevantes para a atuação no setor;
3. seleção, da lista anterior, das dimensões estratégicas que afetam mais fortemente a posição competitiva das empresas na indústria de computadores;
4. plotagem de um mapa estratégico com duas dimensões;
5. definição dos grupos estratégicos no setor e
6. interpretação do mapa estratégico.

Depois de realizado o exercício, pode-se buscar a escolha de uma posição estratégica que garanta a geração de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

## Dimensões estratégicas

As dimensões estratégicas são as variáveis que nos ajudam a identificar as semelhanças e as diferenças entre as estratégias escolhidas pelas organizações. Para melhorar a nossa análise, listamos dimensões estratégicas identificadas por Porter (1980), geralmente utilizadas no exercício de posicionamento estratégico. Vejamos:

- a) seleção de mercados e canais de distribuição
  - especialização – grau no qual a empresa se concentra em determinados segmentos de mercado e determinados produtos;
  - internacionalização – posição da empresa nos mercados internacionais;
  - foco no canal de distribuição ou na demanda final e
  - escolha do canal de distribuição – utilização de intensiva ou seletiva dos canais de distribuição, propriedade dos canais.
- b) grau de diferenciação de produtos ou serviços
  - qualidade – nível de qualidade percebido pelo mercado ou pelos consumidores;
  - tecnologia de produto ou de processo – a empresa utiliza o estado da arte em termos de tecnologia do setor?
  - identidade de marca – grau de reconhecimento da marca pelo consumidor e



- atendimento ao cliente – nível de atendimento ao cliente, qualidade do atendimento ou serviços pós-venda e assistência técnica.
- c) estrutura de custos
  - liderança em custos – posição comparativa da empresa com relação aos concorrentes;
  - política de preços – nível de preços praticado pela empresa com relação aos concorrentes e
  - integração vertical – grau em que a empresa está integrada verticalmente para a frente ou para trás.
- d) relacionamento com as forças do mercado
  - relacionamento com governos – maior ou menor ênfase;
  - relacionamentos com controladores – exigências ou limitações à empresa;
  - parcerias com fornecedores – grau de interligação estratégica e
  - relacionamento com outras empresas – grau de competitividade ou existência de alianças estratégicas ou capacidade de alavancagem de recursos de terceiros.

Podemos segmentar o espaço do mercado por meio das dimensões estratégicas e, com isso, compreender como a concorrência está estruturada. Precisamos identificar quais são os nossos concorrentes diretos, quais são aquelas empresas que estão dentro do nosso mesmo grupo estratégico. Será que a Fiat é concorrente direta da Lamborghini? A Porsche, da Mercedes? A BMW, da Mercedes, e da Audi? A Netshoes é uma concorrente direta da Centauro? O Maduro é um concorrente do Outback? E a Ipanema, da Grendene, é uma concorrente direta da Havaianas, da Alpargatas?

São esses pontos que buscamos responder quando fazemos a análise do posicionamento estratégico dentro de uma determinada indústria.

Vamos aprofundar a nossa visão das dimensões estratégicas. Podemos considerar o balanceamento do *mix* qualidade preço, por exemplo. É um *mix* qualidade preço com uma abordagem de alto ou baixo valor agregado? A cobertura geográfica é local, regional, nacional ou global. Coca-Cola, por exemplo é global. Já o suco Do Bem<sup>25</sup> começou com uma distribuição regional, alcançou alguns estados brasileiros e, atualmente, está expandindo a distribuição dos sucos para Portugal, França e Espanha.

O grau de integração vertical diz respeito a que tipo de atividade as empresas trazem para dentro do seu modelo de negócios. Por exemplo, uma siderúrgica pode aumentar o seu grau de integração vertical ao adquirir minas de minério de ferro e passar a beneficiar o minério de ferro, por exemplo.

A amplitude do portfólio também é uma dimensão bastante relevante. Qual é a melhor estratégia: deter um portfólio mais restrito ou mais extenso? O portfólio do McDonald's tende a ser mais restrito e semelhante ao do Bob's. Uma churrascaria como a Fogo de Chão tende a ter uma

---

<sup>25</sup> Disponível em: <[www.dobem.com](http://www.dobem.com)>.

amplitude de portfólio mais extensa, assim como o Madero<sup>26</sup> tem uma extensão de portfólio maior que a do McDonald's ou a do Bob's.

O nível de atendimento ao cliente também gera diferenciais competitivos e nos ajuda a entender a formação dos grupos estratégicos. Por exemplo, o nível de atendimento ao cliente de uma livraria especializada em um tipo de literatura, como livros técnicos, tende a ser superior ao de livrarias que seguem um modelo de *megastore*, como a Saraiva e a Cultura. Se você pesquisar um pouco mais a dinâmica dos grupos estratégicos das *megastores*, perceberá que é um segmento que está sofrendo bastante com a ruptura tecnológica que gerou o surgimento das livrarias *on-line*, das quais a Amazon é o grande paradigma. O nível de serviço pós-venda também é uma variável relevante. Veja o caso da Dell Computer, que escolheu não ter distribuição física dos seus produtos, mas que construiu uma forte reputação na área de pós-venda e assistência técnica.

Você também pode avaliar o nível de especialização no qual uma organização se concentra em determinados segmentos de mercado. A Montblanc, por exemplo, concentra-se em produtos de alto luxo. Uma empresa como a Coca-Cola se concentra em bebidas carbonatadas e não alcoólicas. Veja que essas empresas, ao longo do tempo, realizaram movimentos adjacentes, na direção de novos mercados, mas mantendo uma identidade estratégica. Montblanc passou a contar com óculos e relógios no seu portfólio, mas sempre focada em produtos de alta qualidade e sofisticação. A Coca-Cola não se movimenta na direção dos mercados formados pela oferta de bebidas alcoólicas.

A identidade da marca, um alto grau de reconhecimento da marca, como você vê no caso da Nestlé, ou a utilização de uma marca branca, como é muito usual em produtos de limpeza de grandes supermercados, e também a escolha do canal de distribuição. Vamos ter uma escolha intensiva de canais de distribuição, como é o caso das canetas Bic, ou será que eu terei uma utilização seletiva dos canais de distribuição, como é o caso da Montblanc ou da HStern com o seu próprio conjunto de lojas. Uma distribuição exclusiva ou especializada?

E o nível de investimento em pesquisa de desenvolvimento alto, médio ou baixo? A IBM com altíssimo nível de investimento em pesquisa de desenvolvimento; Dell Computer, um baixo investimento.

## Abordagem das disciplinas dos líderes de mercado

Treacy e Wiersema (1995) apresentaram uma tipologia de estratégias competitivas inspiradas nas características das propostas de valor que buscamos entregar aos nossos clientes. Os autores identificam três disciplinas fundamentais para a geração de valor para os clientes: i) a excelência operacional; ii) a liderança em produtos; ou iii) a intimidade com o cliente. Cada uma dessas dimensões ou disciplinas traz uma abordagem de geração de valor para o cliente.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <[www.restaurantemadero.com.br](http://www.restaurantemadero.com.br)>.

Os referidos autores sugerem que as estratégias competitivas devem estar calcadas nas disciplinas de valor. Para eles, existiriam três disciplinas de valor, e as empresas deveriam escolher apenas uma delas e ser superiores em termos de desempenho na disciplina que escolheram, entregando um valor superior aos seus clientes.

Veja que nenhuma empresa consegue ser tudo para todos. Os estrategistas têm de fazer uma opção clara e consciente das disciplinas que devem enfatizadas. A entrega da proposição de valor, ou seja, o porquê de os clientes fazerem negócio conosco, ditará o nível de sucesso da empresa junto aos clientes. As três disciplinas de valor seriam a excelência operacional, a liderança em produto e a intimidade com o cliente. Vamos analisá-las a seguir.

## Excelência operacional

As empresas orientadas à excelência operacional buscam criar valor para os seus clientes por meio de preços muito acessíveis, muita conveniência, serviços baratos, rápidos, muita confiabilidade e boa qualidade percebida. Na verdade, essas empresas buscam excelência operacional com grande foco no gerenciamento dos seus processos de trabalho e também em uma padronização acentuada daquilo que ela tenha a oferecer aos seus clientes. Organizações orientadas à excelência operacional oferecem valor superior ofertando preços acessíveis e conveniência. Elas atendem a clientes que desejam serviços baratos, rápidos e confiáveis, de boa qualidade. Exemplos: McDonald's; empresas de transporte urbano, como metrô do Rio de Janeiro e de São Paulo; Fedex; DHL e Gol. Veja como essas empresas dependem de um excelente desempenho em processos operacionais, baixos custos de produção, processos eficazes de produção e uma logística *just in time*.

## Liderança em produto

As empresas orientadas à liderança em produto focam a inovação, o gerenciamento da marca e todos os processos relacionados ao marketing. A empresa oferece valor superior disponibilizando produtos e serviços cada vez mais atuais, tornando os produtos dos concorrentes e os seus próprios produtos obsoletos. Serve a clientes que desejam qualidade, inovação e soluções atuais. O foco está na entrega de um valor superior aos clientes, seja via desempenho superior de produtos, *design* mais atraente, marca com nível de reconhecimento no mercado e inovação maior. Esse é o caso da Apple, que lidera o seu mercado em termos de grande oferta ao cliente que está disposto a pagar mais pelos produtos. Também é o caso da HP, da Nike ou da Montblanc. Exemplos de liderança em produtos: 3M, Nike, Disney, Swatch, Microsoft, Sony, HP, Intel e Motorola.

A qualidade do produto está em uma posição central. Nesse contexto, desenvolver produtos inovadores é o ponto de partida da organização. A divisão de P&D é muito importante e, muitas vezes, busca-se atender a novos mercados ou mercados em fase de expansão.

## Intimidade com o cliente

A terceira disciplina de valor é a construção de uma posição de intimidade com o cliente. Nesse caso, as empresas modelam os seus produtos para atender às necessidades específicas dos seus clientes. A empresa agrega um valor superior segmentando com precisão os seus mercados, bem como modelando os seus produtos e os seus serviços para atender, da melhor maneira possível, aos seus clientes. Essa estratégia requer muita ênfase em relacionamento e conhecimento de como o cliente opera (IBM, Rolls-Royce, Ferrari). Nesse sentido, existe uma ideia derivada que seria o *locking*, aprisionamento. Você pensa de que modo empresas como Apple criam aprisionamento desses clientes a partir do momento que eles começam a trabalhar dentro da plataforma delas. Ainda Uber ou Airbnb, que levam a fidelização dos clientes. As relações com o cliente ocupam uma posição central. A organização se destaca no marketing de relações. Um programa de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) desempenha um papel importante aqui. As organizações que lutam pelo relacionamento com o cliente não acreditam em transações pontuais, mas, sim, em relações duradouras.

Figura 3 – Disciplinas de valor



Fonte: adaptado de Treacy e Wiersema (1995)

O conceito da disciplina de valor é interessante devido à sua proximidade com um conceito extremamente importante para o marketing, que é a agregação de valor para o cliente.

Há uma analogia entre as estratégias genéricas de competição e as disciplinas dos líderes de mercado. Veja que a excelência operacional é uma disciplina relacionada à estratégia de liderança em custos, assim como a liderança em produto está relacionada às estratégias de diferenciação. A intimidade com o cliente é uma disciplina a ser desenvolvida pelas organizações focadas em nichos específicos, em que entender muito bem as necessidades dos clientes e desenvolver soluções específicas para essas necessidades são atividades críticas para o sucesso da organização.

Em geral, consideramos ser improvável que uma organização consiga ter um ótimo desempenho em todos os processos e atividades de trabalho que suportam a criação de três tipos diferentes de valor para os clientes. Como ser rápido e conveniente e, ao mesmo tempo, oferecer uma refeição elaborada e preparada cuidadosamente? Como oferecer os melhores produtos e serviços pelos menores preços do mercado? Nenhuma empresa pode atender a todas as demandas dos clientes. Uma estratégia bem construída possui foco, atendendo a demandas específicas dos clientes. As disciplinas de valor são uma orientação relevante para a elaboração de estratégias no nível das unidades de negócios.

Na prática, parece que o insensato é se destacar apenas em uma área. É improvável que o líder de mercado dentro de determinada indústria tenha um desempenho muito bom em uma dimensão e muito ruim nas demais. Na verdade, todas as organizações atuam nas três estratégias. Dessa forma, é sábio fazer uma escolha e ser excepcional nela enquanto também está adequado nas outras dimensões.

## Cadeia de valor

A cadeia de valor apresenta o detalhamento da estratégia genérica de competição. O conceito de agregação de valor por meio da realização das atividades primárias e secundárias vem completar a análise competitiva e a conseqüente escolha da estratégia genérica de competição, conforme proposto por Porter (1980). A questão que se coloca aqui é a seguinte: não se pode entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo. Desse modo, utilizando a cadeia de valor como uma ferramenta de análise estratégica interna da organização, podemos identificar dentro das organizações onde residem as fontes de vantagem competitiva e onde, realmente, agregamos valor para o nosso cliente.

Aqui, você conhecerá os detalhes da elaboração da cadeia de valor. Perceba como é importante avaliar a consistência entre a proposta da estratégia genérica de competição e as decisões relacionadas à implementação da estratégia no seu nível operacional.

Porter (1985) apresenta o conceito de “cadeia de valor” como uma maneira sistemática de examinar as atividades que uma empresa desempenha e como estas interagem, buscando

analisar as fontes das vantagens competitivas. A cadeia de valor e o desempenho das atividades individuais refletem a história da empresa, a estratégia perseguida, a abordagem para a implementação da sua estratégia e os fundamentos econômicos da sua atividade como um todo. De acordo com Porter (1985):

O objetivo de qualquer estratégia genérica é a criação de valor para os clientes, obtendo-se lucro na atividade. Sendo assim, a cadeia de valor demonstra o valor total, comportando as atividades de valor e as margens de lucro implícitas. Atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas distintas que a organização desempenha. A organização das atividades de valor pela empresa cria um produto ou serviço que agrega valor aos seus clientes. As margens são a diferença entre o valor total gerado e os custos envolvidos na consecução destas atividades.

## Atividades primárias e secundárias

A análise da cadeia de valor busca entender a empresa como um grande processo de atividades inter-relacionadas que buscam adicionar um valor específico ao cliente. A cadeia de valor das empresas é constituída por atividades primárias e secundárias.

As atividades primárias dizem respeito a todos os processos de processamento em entrega de pedidos realizados pelos clientes. São atividades relacionadas à criação física de produtos e de serviços, à venda e à transferência para o cliente, bem como à assistência técnica e ao pós-venda. As atividades primárias são estruturadas da seguinte forma:

- logística de entrada – atividades associadas ao recebimento, ao armazenagem e à distribuição de insumos, bem como ao recebimento e à estocagem de matéria-prima;
- operações – transformação de insumos no produto final, usinagem, embalagem, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações de instalação, bem como gerenciamento da produção, planejamento e controle da produção, gerenciamento da qualidade;
- logística externa – coleta, armazenagem e distribuição física do produto aos compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamento de pedidos e programação;
- marketing e vendas – publicidade, promoção, vendas, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preços e
- serviços pós-venda – instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças de reposição e ajustes ao produto.

As atividades secundárias dão suporte à realização das atividades primárias e a cada uma das atividades de suporte, provendo funções que perpassam toda a organização.

Perceba que algumas atividades primárias, como P&D, relacionadas à inovação e ao lançamento de produtos e de serviços, e o gerenciamento da Tecnologia de Informação e Comunicação, que dão suporte ao processo decisório e apoiam as atividades secundárias, tornaram-se cada vez mais estratégicas nos últimos anos. P&D, por exemplo, é uma fonte de vantagens competitivas assim como o desenvolvimento dos recursos humanos das organizações. As atividades secundárias são:

- compras – compra de matéria-prima, suprimentos, consumíveis, máquinas, equipamentos e instalações físicas;
- pesquisa e desenvolvimento (P&D) – melhoria de produto ou processo, pesquisa e desenvolvimento e projeto de produtos;
- gerenciamento de RH – recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal, e
- infraestrutura da empresa – gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, gestão da qualidade, entre outros.

A abordagem da cadeia de valor nos ajuda a entender como as empresas operacionalizam as estratégias para atender aos mercados e aos clientes. É fundamental que haja consistência entre a proposta de valor intrínseca à estratégia de competição e a maneira como as organizações operacionalizam as atividades da cadeia de valor.

Vamos ver o exemplo de uma cadeia de valor inspirada em uma estratégia de liderança em custo. Empresas focadas na operacionalização desse tipo de estratégia precisam investir em escalas de produção eficientes, para baixar os custos unitários. Empresas que dominam o mercado de cerveja, como Ambev, com escala de produção eficiente, utilizam tecnologias de fabricação de fácil manuseio, e os gastos com P&D, em geral, são mais baixos. Nas atividades de marketing e vendas, temos a abordagem de preços agressivos e forças de vendas atuantes, enquanto, no pós-venda, temos a busca por redução de *recalls* e instalações eficientes. Do ponto de vista organizacional, geralmente, temos poucos níveis gerenciais e práticas simplificadas de planejamento. O treinamento de pessoal é intensivo e focado em eficácia e eficiência.

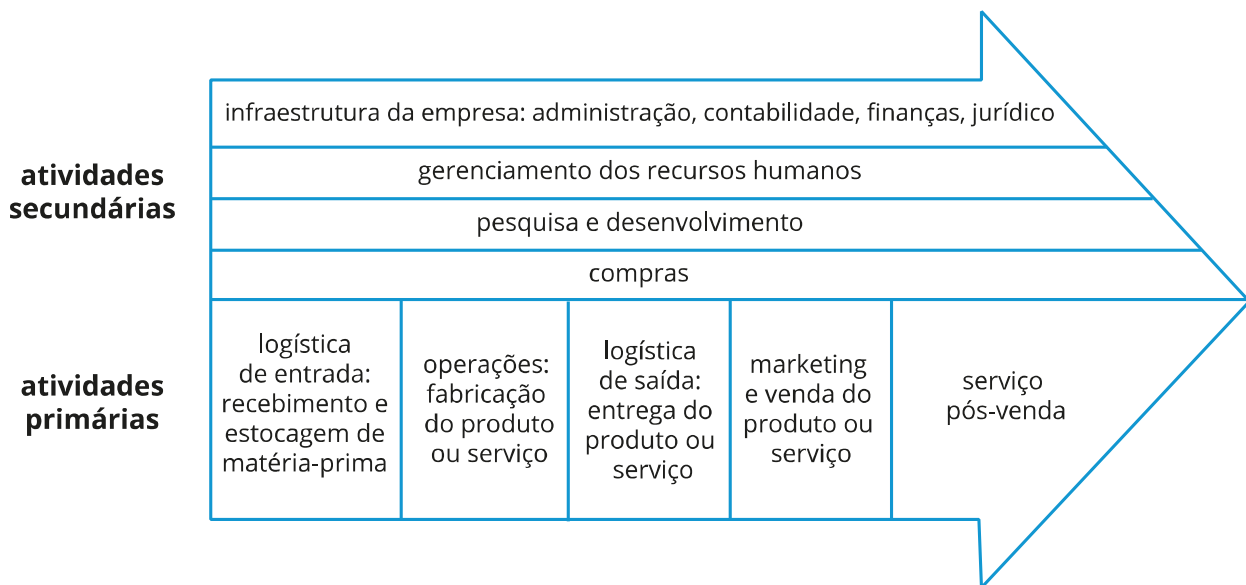
Já uma empresa orientada à diferenciação tem de criar um valor maior para o cliente. O cliente tem de se sentir estimulado a pagar mais pelo produto que você oferece. Desse modo, empresas com esse tipo de estratégia investem em pesquisa básica e aplicada, para garantir uma contínua atualização do desempenho e dos benefícios oferecidos pelos seus produtos e serviços.

É importante entender que, independentemente de a cadeia de valor estar orientada à diferenciação, à liderança em custo ou ao enfoque, existe uma ideia central, que é a geração de um valor superior ao cliente e também de margem de lucro que recompense os esforços da organização. O que queremos dizer com isso? É necessário garantir a perpetuidade das operações da organização, e conseguimos isso obtendo margens de lucro que remunerem o capital investido e que garantam a continuidade dos investimentos necessários à manutenção da competitividade da organização.



A abordagem de Porter para a estratégia nos dias atuais está calcada na análise da cadeia de valor como um conjunto de atividades desenvolvidas de maneira única. Essa abordagem gerou o conceito de sistemas de atividades, tema da próxima unidade.

Figura 4 – Cadeia de valor



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2010)

## Estratégias na cadeia de valor

As organizações podem inspirar-se na abordagem da cadeia de valor para selecionar estratégias. A seguir, vamos analisar algumas destas.

### Estratégias de localização nos estágios de operações

Tradicionalmente, as indústrias são dispostas nas seguintes categorias: primárias (extração e conversão de matéria-prima), secundárias (manufatura) ou terciárias (distribuição ou outros serviços), de acordo com o estágio de operações. Mais recentemente, a distinção entre os estágios de operação é realizada de acordo com a faixa de operações, superior, central ou inferior. Vamos entender as estratégias perseguidas em cada uma dessas faixas:

- a) Estratégias para a faixa superior de operações – a faixa superior de operações está relacionada com a extração e a conversão de matéria-prima. O fluxo de produção tende a ser divergente, desde um material básico (madeira, alumínio, aço) até as mais diversas formas de utilização. Os negócios localizados nessas faixas tendem a ser mais intensivos em capital e tecnologia do que em trabalho, e mais inclinados a buscar vantagens competitivas por meio de custos mais baixos do que por meio de altas margens, preferindo atuar “empurrando” as vendas, e não esperando o mercado “puxar” a demanda.

- b) Estratégias para a faixa central de operações – nessa faixa, a organização está situada no início de um gargalo, reunindo uma variedade de insumos em um mesmo processo produtivo básico com um número limitado de produtos, que são direcionados para uma variedade de usuários, como no exemplo do caiaque.
- c) Estratégias para a faixa inferior de operações – uma ampla variedade de insumos converge para um funil estreito, como no caso dos muitos produtos vendidos por uma loja de departamentos.

## Sistemas de atividade

Ao longo do tempo, as empresas mudam a maneira de abordar o mercado, de modo que é necessário revisar e repensar os conceitos. Dessa forma, Porter (1997) reafirmou a necessidade de adotar uma estratégia competitiva calcada no posicionamento, o qual é reforçado pelo ajuste de um sistema de atividades realizadas de maneira única, conferindo vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que conseguissem montar esse modelo à prova de imitações. O sistema daria substância e sustentação à estratégia, que não seria apenas a eficiência operacional alcançada pela realização das atividades, mas a escolha de como realizar as atividades de uma maneira única, diferente da concorrência. E qual é a origem desse raciocínio?

A questão fundamental, conforme definida por Porter (1997), é que eficiência operacional não é estratégia. Não há garantia de que possamos criar uma vantagem competitiva sustentável baseada apenas na eficiência operacional da execução dos processos e das atividades de trabalho. Os concorrentes podem imitar-nos ao longo do tempo e alcançar o mesmo nível de desempenho que conseguimos como a nossa estratégia. Desse modo, perceba que a eficiência operacional é condição necessária, mas não é suficiente. A estratégia é o verdadeiro diferencial. Estratégia significa que a nossa empresa realizará atividades diferentes das dos concorrentes, ou atividades similares, mas realizadas de maneira diferente. A estratégia requer que façamos escolhas e que tenhamos de buscar um ajuste entre as atividades que gere sinergias para a organização.

Quando analisamos a evolução do ambiente de negócios nas últimas décadas, percebemos que as organizações e os gerentes aprendem, continuamente, a trabalhar sobre novas regras. A adaptação é uma habilidade cada vez mais presente na vida das organizações. Nesse contexto, o ambiente dos mercados e as formas de competição mudam continuamente, graças às novas tecnologias. Vejamos o impacto que o Google, o Facebook, o Airbnb, a Uber, a Tesla, o Spotify e os bancos digitais, entre outras empresas, estão causando nos mercados em que operam e também na forma como os processos de trabalho são executados. Para responder, rapidamente, às mudanças nos mercados, as organizações se tornaram mais flexíveis, realizaram *benchmarking* para alcançar as melhores práticas, terceirizaram agressivamente as atividades para ganhar eficiência e cultivaram poucas, mas fundamentais, competências básicas para estarem à frente das suas rivais.

Compare o ambiente de trabalho da Google e das suas múltiplas áreas de negócio com os ambientes de trabalho de empresas de gerações passadas, como Vale, Petrobras, Itaú e Bradesco. Podemos argumentar que são negócios diferentes, e isso é um fato. No entanto, as organizações que estão nascendo neste momento estão iniciando as suas vidas em um contexto bastante diferente. Tais mudanças já são uma realidade, e é improvável que tenhamos, nos próximos anos, retrocessos na forma de executar os processos de trabalho.

Nesse novo ambiente de negócios, um dos grandes problemas para os gerentes é distinguir eficácia operacional de estratégia. As demandas por produtividade, qualidade e velocidade trazem à tona um crescente número de ferramentas gerenciais: gerenciamento da qualidade total (JIT, MRPII, CAD, controle estatístico de processo), *Lean Manufacturing*, métodos ágeis de gerenciamento de projetos, *benchmarking*, terceirização, alianças estratégicas, reengenharia, ERP, DBM, CRM, gerenciamento de mudança e remuneração variável, entre outros. Desse modo, os ganhos em produtividade derivados do aumento da eficácia operacional foram e estão sendo dramáticos. No entanto, não é fácil transformar esses ganhos em lucratividade sustentável.

Na verdade, eficácia operacional e estratégia trabalham de maneiras diferentes. Uma empresa consegue superar a rival somente se estabelecer uma diferença que possa ser preservada. Isso pode ser adicionar valor aos clientes ou criar um valor comparável a um menor custo. Adicionar valor significa alcançar preços médios unitários maiores, maior eficiência resulta em custos médios unitários menores. Sendo assim, podemos introduzir o conceito de “fronteira da produtividade”, que constitui a soma das melhores práticas existentes em dado momento.

Quando a organização melhora a sua eficácia operacional, ela se move além da fronteira. A fronteira da produtividade está mudando constantemente, devido às novas tecnologias e às técnicas de gestão. Com isso, as empresas buscam, constantemente, um posicionamento na fronteira da produtividade, e isso não traz uma vantagem competitiva sustentável, pois esta derivará de um posicionamento estratégico que seja único. Segundo Porter (1997), as empresas podem escolher entre três posicionamentos fundamentais. Vejamos:

a) variedade – este posicionamento é baseado na escolha de uma variedade de produto ou serviço, e não em segmentos de clientes. Os clientes dessas empresas estão procurando uma cadeia de valor superior para um tipo particular de produto ou serviço. O posicionamento baseado na variedade de um produto ou um serviço pode atender a muitos clientes, mas apenas a uma parte das suas necessidades.

b) necessidades – este posicionamento busca atender à maior parte ou a todas as necessidades de um grupo particular de clientes. Esse é o pensamento tradicional de buscar um segmento-alvo de clientes. Existem clientes com necessidades diferentes, por isso, um conjunto de atividades “feitas sob medida” pode servir aos clientes de uma maneira superior. É um posicionamento focado em uma ocasião de compra distinta.

c) acesso – as necessidades dos clientes são similares, mas a configuração das atividades para satisfazê-las é diferente. O tipo de acesso pode ser função da escala do cliente ou do seu

posicionamento geográfico. Requer maneiras diferentes de configurar as atividades de marketing, processamento de pedidos, logística e atendimento pós-venda para necessidades semelhantes.

As empresas podem inspirar-se no arranjo do sistema de atividades para construir posições difíceis de serem imitadas. Um dos melhores exemplos da criação de um sistema que contém um ajuste sinérgico entre as atividades é o da Southwest Airlines, uma empresa norte-americana de aviação regional que opera em um mercado de intensa competição.

Essa companhia aérea criou um modelo de negócios no qual as escolhas de como as atividades serão realizadas é exposto de maneira clara e transparente. Além disso, fez as seguintes escolhas: não faz conexões, não oferece refeições, não reserva assentos nem faz transferência de bagagens. O canal de distribuição representado pelos agentes de viagens é utilizado de maneira limitada e, com isso, minimiza o pagamento de comissões, disponibilizando máquinas automáticas de venda de *tickets*. O serviço de passageiros é bastante limitado, mas o preço das passagens é muito acessível.

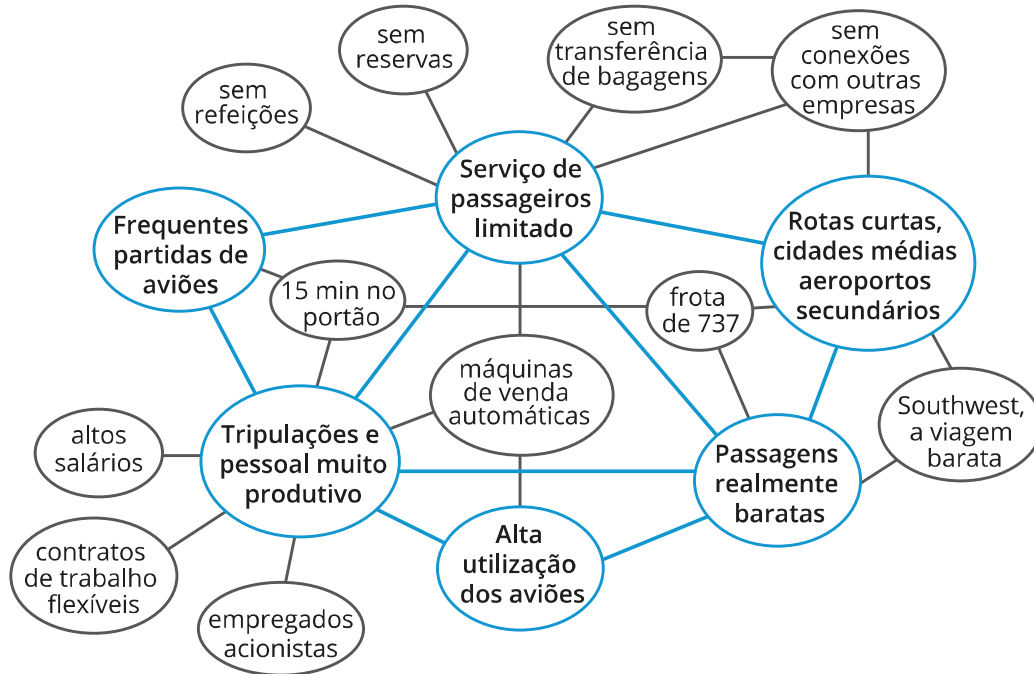
E quais são os benefícios gerados por esse sistema? A empresa só passa 15 minutos em tempo de espera no portão de embarque. A frota de aviões é padronizada – Boeing 737 –, e a Southwest é conhecida como “preço baixo por viagem”, o que minimiza gastos com marketing. Por sua vez, os funcionários possuem muitas ações da empresa, altos salários e contratos de salários flexíveis.

Quais são os valores gerados para os clientes? Muitos! Grande disponibilidade de partidas de voos; alta taxa de utilização dos aviões, o que aumenta a produtividade da empresa; pessoal de solo e portão altamente produtivos. Em compensação, os preços são realmente baixos, as viagens não muito longas, sendo no estilo “ponto a ponto”, com rotas entre cidades de médio porte e utilização de aeroportos secundários.

E qual é o resultado disso tudo? Simples: a Southwest é uma das empresas mais bem-sucedidas em um mercado de intensa competição, com uma forte e inimitável posição de mercado e vantagens competitivas sustentáveis. Outras empresas tentaram imitá-la, mas foram malsucedidas. Se o competidor falhar em imitar pelo menos uma das atividades, todo o sistema falha!

Figura 5 – Exemplo de sistema de atividades

### Variedade: sistema de atividades da Southwest Airlines'



Fonte: *On competition*, Porter (1998, p. 55)

Essa é a visão de uma mudança de paradigmas para a escolha de estratégias. O modelo implícito de estratégia da última década estava fundamentado nos seguintes pontos:

- posição competitiva ideal na indústria;
- *benchmarking* das atividades e alcance da melhor prática;
- terceirização e parcerias para ganhar eficiência;
- vantagens competitivas em poucos recursos críticos e competências básicas e
- flexibilidade e respostas rápidas a todos os movimentos competitivos e do mercado.

Hoje em dia, podemos afirmar com um razoável grau de certeza que o modelo para gerar uma posição competitiva única na indústria está fundamentado nos seguintes conceitos:

- atividades direcionadas para a estratégia;
- escolhas claras de como desempenhar as atividades e
- vantagens competitivas que surgem do ajuste ideal entre as atividades: a sustentabilidade está em todo o sistema de atividades, e não apenas em uma parte específica.

Resumindo, a eficácia operacional pode ser alcançada por todos os concorrentes, não é estratégia!

## Estratégia do oceano azul

A estratégia do oceano azul é uma abordagem para a criação de estratégias de competição que gerem espaços de mercado onde a concorrência se torna irrelevante. Segundo Kim e Mauborgne (2016), criadores da estratégia do oceano azul, é necessário desafiar a sabedoria convencional da indústria e criar o seu espaço único no mercado, oferecendo uma nova proposta de valor para os clientes. Os oceanos azuis são os espaços de mercado que ainda não foram ocupados pelos nossos concorrentes. Azul é a cor do lucro registrado nos balanços das empresas, enquanto vermelho é a cor dos oceanos tomados pela alta intensidade da competição.

Para criar uma estratégia do oceano azul, você tem de se inspirar em outras indústrias, que não estão, necessariamente, relacionadas à indústria na qual a sua organização atua. Henry Ford foi buscar nos grandes frigoríferos de Chicago inspiração para construir automóveis utilizando linhas de produção. Explorar as necessidades dos consumidores pode levar-nos a interpretar de maneira diferente aquilo que o consumidor quer. Ademais, se juntarmos isso a uma visão de procurar além de características tradicionais dos produtos que já são valorizadas pelos consumidores, como as emoções que estes buscam, poderemos visualizar ambientes totalmente novos de mercado.

No seu livro, Kim e Mauborgne (2016) apontam exemplos como o Cirque du Soleil, que revolucionou a indústria de circo na América do Norte; o vinho australiano Yellow Tail, que simplificou a bebida, removendo a multiplicidade de apelações vitícolas; e o Nintendo japonês, que se tornou um caso emblemático da estratégia do oceano azul, mudando as regras do setor de consoles de jogos diante de concorrentes como Sony e Microsoft.

A Nintendo lançou o Wii, um console muito menos sofisticado, mas muito mais ergonômico que os concorrentes. A empresa privilegiou a interação, lançando um controle que requer não apenas a mão para controlá-lo, mas o corpo todo. Desse modo, ampliou a base de clientes e passou a atrair pessoas que sentiam algum tipo de dificuldade em utilizar os consoles tradicionais de jogos. Enquanto concorrentes como Playstation ou Xbox concentram os esforços competitivos incrementais, como lançar *games* cada vez melhores, a Nintendo criou um novo conceito, o *videogame* interativo. Esse conceito permitiu à empresa se posicionar em um mercado único, com uma demanda única por *videogames* interativos, criando um verdadeiro oceano azul de lucros!

Desse modo, o oceano azul é um mercado sem concorrentes, ao contrário do oceano vermelho, que é um mercado saturado de concorrentes, onde a competição reina, e a intensidade da competição gera mais prejuízos que lucros para as empresas que nele operam.

Kim e Mauborgne (2016) comparam as características dos oceanos azul e vermelhos. Nos oceanos vermelhos, as empresas buscam ganhar participação de mercado umas das outras, entrando em guerras de *market share* para atender à maior parcela possível da demanda existente. São mercados saturados e hipercompetitivos. A saída para as organizações que não querem ter baixos retornos e viver continuamente preocupadas em vencer a concorrência é criar os oceanos azuis,

criando novas demandas e perspectivas de crescimento. Para tanto, a inovação é a pedra angular para a criação da estratégia do oceano azul.

É interessante resgatar o trabalho de Schumpeter, que defendia, já em meados do século XX, o conceito de “destruição criativa” como o motor do empreendedorismo. De acordo com ele, é por meio da inovação que os sistemas econômicos se regeneram, evitando a estagnação.

Kim e Mauborgne (2016) propõem um roteiro para a criação dos oceanos azuis. Em primeiro lugar, é necessário se inspirar em outras indústrias. O Cirque du Soleil se inspirou no formato dos *shows* teatrais para reconfigurar a cadeia de valor do circo. Em seguida, exploram-se as necessidades dos diferentes grupos de clientes que existem em determinada indústria, mesmo que eles não sejam os seus clientes na atualidade. A Nintendo percebeu o efeito de “dessocialização” gerado pelos consoles de *videogames*, geralmente direcionados para adolescentes e adultos jovens. O controle do Wii ampliou a base de clientes, colocando o foco na interatividade e permitindo que qualquer pessoa da família pudesse divertir-se com os *videogames*.

Temos de ir além das funcionalidades ou das emoções percebidas tradicionalmente e buscar novos atributos. Waze, por exemplo, não é apenas um GPS mas também uma rede social. A taxa de utilização do aplicativo se torna muito maior, a partir do momento em que há um estímulo à maior interação entre os motoristas em determinados trechos das estradas.

Veja que é necessário se integrar às novas tendências e aproveitar o potencial que existe nas novas configurações dos mercados. É necessário pensar na criação de um padrão estratégico. Ao detectar os mercados inexplorados, temos de trabalhar com o conceito de inovação do valor, que é a pedra angular do modelo do oceano azul, e elaborar a estratégia competitiva para desenvolver o posicionamento de mercado mais adequado.

## Estratégias para a inovação de valor

Para desenvolver a inovação de valor, existem quatro ações estratégicas: i) reduzir e ii) eliminar os fatores que os clientes não valorizam tanto, por exemplo, o Cirque du Soleil reduziu atividades circenses perigosas e também eliminou a utilização de animais, com isso, observou a tendência relacionada à proteção dos direitos dos animais e agiu de acordo com o que a sociedade espera de uma empresa ambientalmente responsável; iii) criar ou adicionar novos fatores, os quais a indústria ainda não tenha criado; e iv) descobrir o que deve aumentar acima da média da indústria, de maneira que os clientes percebam, claramente, o aumento da agregação de valor. O Cirque du Soleil oferece diferentes tipos de espetáculos, trazendo uma concepção proveniente do teatro para criar a sua inovação de valor e aumentar a fidelização dos seus clientes. A inovação em termos de diferentes temáticas de espetáculos faz a diferença com relação ao modelo de negócios do circo tradicional.



## Matriz de inovação de valor

A matriz de inovação de valor nos ajuda a entender, visualmente, a estratégia existente e aquela que é proposta para explorar o oceano azul.

Utilizando a matriz de inovação de valor é possível criar um novo “padrão estratégico”. No entanto, coloque o foco na análise da concorrência, identificando quais são as alavancas de geração de valor existentes. Temos de encontrar o balanceamento mais adequado entre a geração de valor para o cliente e a estrutura de custos necessária à geração do valor. O valor da inovação precisa ser positivo para os clientes e para a organização, por isso é tão importante reduzir os atributos que não são considerados prioritários pelos clientes em termos de geração de valor. Temos de aumentar o valor percebido como realmente valioso e reduzir, ou eliminar, o que não é percebido como real agregação de valor. No entanto, atenção: quem decide o que é valioso, ou não, é o cliente-alvo.

A matriz de inovação de valor é simbolizada pelo acrônimo Erac, em que “E” significa eliminar, “R” é reduzir, “A” atende por aumentar e “C” significa criar. Vamos criar o nosso modelo de negócios aplicando essas ações estratégicas ao modelo existente, agindo sobre os critérios que, atualmente, são valorizados pelos clientes, criando um novo posicionamento para o produto ou o serviço. Temos de fazer escolhas com relação a que tipos de benefícios entregaremos aos clientes. Esse não é um exercício muito simples de ser feito, pois desafiamos a sabedoria convencional, que é responsável, muitas vezes, pelo sucesso de muitos anos de determinadas empresas.

Vamos analisar um exemplo de adoção da estratégia do oceano azul: como a Nespresso redefiniu a competição na indústria do café.

A indústria do café é bastante tradicional, operando há décadas sob regras estáveis e conhecidas. A uma cadeia de valor que engloba desde o plantio do café, em diversas regiões do mundo, passando pela colheita, pelo beneficiamento, pelo armazenamento e pela distribuição. Um dos principais canais de distribuição do café para o consumidor final, as pessoas físicas, são os supermercados. Esse é um padrão mundial. A oferta é caracterizada por uma grande variedade de produtores globais e regionais, com várias marcas diferentes. As embalagens de café seguem um padrão bem conhecido, com formatos de 250 g, 500 g ou até mesmo 1 kg. Os consumidores encontram uma ampla variedade de sabores, o que possibilita maior variedade de padrões de consumo. Os produtores tendem a equivaler em termos de qualidade de produto. Nenhum dos concorrentes possui poder de mercado suficiente para fixar preços diferenciados: é o mercado que acaba ditando o nível de preços, dada a existência de vários fatores que incrementam a competição entre os produtores. Há a necessidade de gastos recorrentes de marketing para manter as marcas em evidência para o consumidor.

A Nespresso desafiou as regras desse mercado, criando um segmento totalmente novo na indústria de café. No entanto, como alterou as regras da competição? Em primeiro lugar, ela resolveu oferecer o seu café por meio das suas próprias lojas, e não mais por meio de supermercados. Em vez de oferecer o café nas embalagens tradicionais, passou a oferecer um café de qualidade superior, em cápsulas que são utilizadas nas suas próprias máquinas. Ela criou uma máquina de café

para ser utilizada em casa e, ao mesmo tempo, eliminou a distribuição das suas cápsulas em supermercados. Foi uma inovação disruptiva que criou um oceano azul. As máquinas possuem um *design* simples, mas atraente, tornando-se um eletrodoméstico corriqueiro em muitas cozinhas e escritórios. O consumidor passou a comprar um café de melhor qualidade, em outro tipo de embalagem, nas lojas da Nespresso, e passou a comprar também as máquinas da empresa.

Repare que a experiência de beber um café, em casa ou no trabalho, feito na hora, por uma máquina, é bastante prazerosa, prática e exclusiva. Os preços das cápsulas são mais altos que a alternativa de comprar o café nas embalagens tradicionais. No entanto, a experiência sensorial e a ocasião de uso são superiores à dos concorrentes. A empresa se posicionou como um produto claramente diferenciado, e o orçamento de marketing, superior ao dos concorrentes, foi aplicado em campanhas que focaram a construção de uma marca de alto valor agregado. George Clooney é o garoto propaganda da marca!

O modelo da Nespresso é exemplo da aplicação da inovação de valor, das quatro ações estratégicas que podem mudar as regras do jogo em um setor e construir a estratégia do oceano azul. Vamos analisar esse caso começando com uma questão fundamental: quais atributos valorizados pelos clientes hoje em dia podem ser retirados?

Vamos a uma primeira ação estratégica, relacionada a retirar. A Nespresso retirou a distribuição em supermercados, criando a distribuição em lojas próprias. O Cirque du Soleil removeu os animais do circo. Durante décadas, as pessoas iam aos circos para ver animais. No entanto, na atualidade, animais de grande porte, como leões e elefantes, confinados em espaços diminutos, são vistos com preocupação, já que há uma clara violação de direitos dos animais.

A segunda ação estratégica é o fortalecimento de atributos que sejam valorizados pelos clientes. A Nespresso trabalhou no sentido de aumentar a qualidade percebida do café. Essa ação estratégica foi acompanhada da realização de gastos em publicidade e propaganda bem acima da média do setor. O objetivo era posicionar o Nespresso como um café de alta qualidade, reforçando o seu diferencial competitivo com relação à concorrência. No caso do Cirque du Soleil, atributos como a emoção e a atmosfera do espetáculo foram reforçados.

A terceira ação estratégica está relacionada à redução dos atributos para um nível abaixo do praticado na indústria atualmente. A seleção desses atributos precisa ser bem criteriosa. A Nespresso, em um primeiro momento, reduziu a oferta de sabores de café, até mesmo para garantir a qualidade do produto. No entanto, ao longo dos anos, vem aumentando o seu portfólio progressivamente. O Cirque du Soleil trabalha com artistas pouco conhecidos, optou por não ter artistas famosos no seu corpo de funcionários, uma vez que eles ganham, em geral, cachês bem maiores.

A quarta ação estratégica é a criação de novos atributos que gerarão um novo espaço estratégico. Temos de identificar os critérios que, do ponto de vista do cliente, podem tornar-se um diferencial em termos de oferta.

A Nespresso criou um sistema fechado, que aprisiona o cliente, pois desenvolveu o seu próprio canal de distribuição, exclusivo e com alto padrão de atendimento, para fornecer as cápsulas

que serão utilizadas nas máquinas com a marca Nespresso. Esses fatores, combinados com o sabor proveniente de um café de alta qualidade, cria um diferencial competitivo muito difícil de ser imitado pelos concorrentes. Ela não caiu na tentação de imitar os concorrentes. Na verdade, a construção da estratégia levou em consideração a necessidade de se diferenciar o máximo possível do modelo concorrencial praticado no mercado.

Perceba que os concorrentes acabaram presos no padrão de competição tradicional, desenvolvendo o que é chamado de dependência da trajetória, ou seja, as decisões necessárias a se adotar um novo tipo de modelo acabam sendo restringidas pelas decisões passadas e pelas circunstâncias que a empresa vivenciou na sua história, mesmo que essas circunstâncias não sejam mais relevantes no momento atual.

O Cirque du Soleil trouxe vários atributos do teatro para incrementar a performance dos seus espetáculos: música, dança, variedades de *shows*, tudo isso combinado com elementos do circo, como acrobacias e palhaçadas.

As quatro ações estratégicas são o cerne da criação da estratégia do oceano azul. Kim e Mauborgne (2016) recomendam que uma estratégia do oceano azul deve ter pelo menos três características fundamentais: i) foco, que consiste em concentrar os esforços em um único objetivo; ii) divergência, pois precisamos ser diferentes dos concorrentes e explorar novos atributos para os clientes; e, finalmente, iii) uma mensagem poderosa, como a da Nespresso – “What else?”.

Chegamos ao final desta parte do nosso trabalho e começamos a pensar sobre o que conseguiremos alcançar com a execução da estratégia. Desse modo, depois de conhecermos ferramentas para gerar estratégias, vamos abordar como elaborar os objetivos da organização, criar planos de ação e estruturar a implementação das estratégias.





## MÓDULO VI – *BALANCED SCORECARD*

Finalmente, no último módulo, entenderemos como utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) para monitorar e controlar a implementação da estratégia da organização.

O estudo dos conteúdos apresentados nos módulos nos levará a conhecer e compreender as principais tarefas gerenciais para a elaboração e a implementação da estratégia. Como vamos fixar esses conceitos? Por meio de leituras, exercícios, resolução de casos práticos e assistindo às exposições de conteúdo nas videoaulas. Este é o nosso trabalho: entender, trabalhar, colocar em ação esse ciclo.

Ao longo deste módulo, vamos trabalhar com cada um dos conceitos da gestão estratégica. Vamos analisá-los individualmente, mas sempre com a preocupação de entender o todo, em uma abordagem holística, e desenvolver uma análise crítica de cada uma das ferramentas.

### Introdução

Estamos chegando ao final da nossa jornada, de forma que chegou o momento de mapear a estratégia para monitorar e controlar a sua execução. Para entender como controlar e monitorar a estratégia, vamos utilizar o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o BSC, cujo objetivo é garantir que as estratégias entrem em ação e, com isso, possamos controlar a eficiência e a eficácia da estratégia de competição da organização.

O BSC é um sistema de medição de desempenho, traduzindo a estratégia da empresa em um conjunto “balanceado” de indicadores financeiros e não financeiros, usados para:

- mobilizar para a mudança por meio da gestão executiva;
- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia;
- motivar, fazendo da estratégia um trabalho de todos, e
- governar e gerir, fazendo da estratégia um processo contínuo.

Na próxima unidade, vamos conhecer o que é o BSC, aprofundando os nossos conhecimentos sobre o que são objetivos, mapas estratégicos e painéis de indicadores. Adicionalmente, vamos abordar o conceito de planos de ação.

## Por que utilizar o BSC?

Uma das grandes questões relacionadas à criação de uma ferramenta como o BSC é que a maioria das organizações mede o seu sucesso por meio de métricas financeiras. No entanto, será que a missão de uma organização é apenas gerar lucro e retorno sobre os ativos?

O gerenciamento das estratégias da organização deve ter um olhar tanto para o futuro, por meio da previsão e da análise das consequências das ações ao longo do tempo, como para o passado, por meio da análise dos resultados das ações já executadas. Os controles tradicionais, basicamente orientados para métricas financeiras, continuam sendo relevantes, mas são inadequados para os desafios de uma economia baseada no conhecimento, em que os principais mecanismos de criação de valor são os ativos intangíveis. Os controles financeiros podem gerar uma visão segmentada da organização, sendo agregados, em geral, em níveis departamentais e de unidade de negócios, para serem consolidados no nível corporativo posteriormente.

A ênfase em resultados financeiros de curto prazo pode conduzir a decisões que comprometem o futuro da organização. Em uma situação financeira adversa, os itens que são normalmente cortados são *drivers* de diferenciação de longo prazo, como a formação e o desenvolvimento dos funcionários, gastos relacionados com pesquisa e desenvolvimento, despesas relacionadas ao relacionamento com o cliente, manutenção preventiva, entre outros gastos. As consequências desse foco financeiro orientado para curto prazo podem ser perigosas no médio e no longo prazo, já que minam as fontes de competitividade da organização.

As oportunidades para a criação de valor surgem não apenas da gestão dos ativos tangíveis mas também da capacidade de gerir estratégias baseadas no conhecimento. Desse modo, é necessário desenvolver os ativos intangíveis das organizações, como a relação com os clientes; a geração de produtos e serviços inovadores; os processos operacionais eficientes e com elevada qualidade; as tecnologias de informação que ajudem a otimizar o processo de tomada de decisão gerencial; as competências; o conhecimento e a motivação dos colaboradores; e a geração de uma cultura de inovação e mudança.

Em suma, as organizações precisam desenvolver as capacidades necessárias à criação sustentada de valor no futuro. O BSC é uma ferramenta gerencial que auxilia a compreender como as organizações criam valor de maneira sustentável. A seguir, vamos entender como estruturar o BSC.

## Estrutura do BSC

A estrutura de um BSC contempla os seguintes itens:

- missão, visão e valores;
- objetivos estratégicos;
- indicadores de desempenho (métricas);
- perspectivas;
- mapa estratégico;
- metas (*targets*) e
- iniciativas.

Partindo do pressuposto de elementos da estrutura do BSC – como os conceitos de visão, missão e valores que você estudou anteriormente –, vamos concentrar, no aprofundamento do nosso conhecimento sobre os objetivos estratégicos, as perspectivas do BSC, o mapa estratégico e os planos de ação.

## Objetivos estratégicos

Um objetivo é um resultado quantitativo ou qualitativo que uma organização espera alcançar ao longo do tempo. Os objetivos devem ser inspirados na visão e precisam ser desdobrados por todos os níveis hierárquicos da organização, do topo aos níveis mais básicos. O BSC trabalha com o conceito de objetivo estratégico.

Os objetivos estratégicos são os pilares da estratégia, isto é, são os componentes que vão orientar a decomposição da estratégia em termos operacionais. Eles devem ser definidos como uma declaração concisa e quantificável que descreve o que a organização tem de fazer bem para implementar a sua estratégia. Inicie por um verbo e motive uma ação. Como exemplos, temos:

- manter a rentabilidade;
- melhorar a relação com os clientes;
- desenvolver novos produtos e
- desenvolver competências estratégicas.

Os objetivos devem ser claros e bem divulgados, de forma que haja um entendimento do que se deve alcançar e uma aceitação de que essa é a melhor escolha. Uma boa dose de estímulo e desafio deve ser colocada nos objetivos. É preciso cuidado, no entanto, para que não se descole da realidade, sonhando muito alto. Um objetivo deve ser acompanhado e cumprido. Desse modo, precisa ser, desde a sua definição, entendido e aceito como factível. Cada objetivo deve ser priorizado em relação ao tempo e aos recursos demandados para a sua viabilização. Em resumo, os objetivos devem ser:



- coerentes com a missão e a visão de futuro da organização, e com os resultados da avaliação estratégica;
- claros, amplamente divulgados, entendidos e aceitos;
- realísticos, mas desafiantes, e estimuladores de ações concretas, e
- priorizados e com um sistema adequado de avaliação e controle do seu alcance.

Vamos entender como definir os objetivos, detalhando as suas principais características. Objetivos estabelecem o que será alcançado e quando os resultados serão obtidos, mas não dizem como os resultados serão alcançados.

## Definição dos objetivos

Anteriormente, entendemos que objetivos bem definidos explicitam qual é o resultado a ser alcançado. Dessa forma, quando você for definir objetivos, veja como é importante que o objetivo tenha, na sua essência, o significado de alcançar. Você pode trabalhar com a ideia de incrementar, reduzir, aumentar, diminuir ou, até mesmo, manter. Esses verbos nos fazem pensar nas ações necessárias ao alcance dos resultados expostos nos objetivos. Como a gestão estratégica trabalha com a ideia da mudança, precisamos motivar as ações para que a mudança esteja bem direcionada. Para tanto, fixamos os objetivos. A partir dos objetivos, poderemos identificar e trabalhar para a implementação das ações que vão mudar o nosso estado atual.

Veamos alguns exemplos de objetivos:

- a) aumentar *market share* em 10% em 2019;
- b) incrementar a satisfação dos clientes em 7% no terceiro trimestre do ano corrente;
- c) aumentar a margem bruta para 40% em 2019;
- d) alcançar 12% de retorno sobre os ativos em 2020;
- e) reduzir de uma semana para 72 horas o tempo de entrega dos produtos nos clientes que compram *on-line* e
- f) reduzir os custos fixos em 6% em 2019.

Agora, analise a estruturação dos objetivos definidos acima e reflita: o que eles possuem em comum?

Em primeiro lugar, os objetivos precisam ser específicos. Desse modo, possuem um escopo bem definido. Os objetivos exemplificados acima possuem escopos bem definidos: *market share*, satisfação dos clientes, margem bruta, retorno sobre os ativos, tempo de entrega dos produtos nos clientes finais e custos fixos.

Em segundo lugar, conseguimos quantificar os resultados a serem alcançados. Veja que conseguimos quantificar de maneira acurada os objetivos, já que o escopo está bem definido. Existem também aqueles objetivos que são de natureza subjetiva, como a avaliação que fazemos

sobre um sabor. No entanto, perceba que, mesmo nesses casos, podemos estruturar mensurações, como escalas de preferências, e definir um resultado a ser alcançado.

Em terceiro lugar, vejamos a importância de definir uma meta. Como conseguimos quantificar os objetivos, podemos definir uma meta a ser alcançada. A meta é a quantificação do objetivo. Nos exemplos apresentados, temos, respectivamente, as metas 10%, 7%, 40%, 72 horas e 6%. Veja que essas quantificações não possuem ambiguidades. Um objetivo deve deixar claro se já o alcançamos ou não. A meta cumpre esse papel. Veja que a meta, em geral, deve ser quantificada previamente. Estamos trabalhando com a ideia do planejamento, ou seja, definimos objetivos e, em seguida, identificamos as ações para alcançar os objetivos. Nesse momento, não estamos trabalhando com a ideia de que, quando alcançarmos algum resultado, poderemos definir as metas. Metas devem ser definidas, sempre que possível, *a priori*, e não *a posteriori*. Pode ser que, em um primeiro momento, ao realizar uma atividade que nunca tenha realizado, você tenha dificuldades em avaliar o impacto nos objetivos dos esforços que realiza. Nesse caso, tenha especial atenção à mensuração do resultado gerado pelos esforços dispendidos nas ações. Mensure e avalie os impactos das ações, pois isso vai melhorar a sua capacidade de controlar a implementação da estratégia.

Em quarto lugar, os objetivos devem ser alcançáveis. Enquanto a visão de futuro deve ser desafiadora e inspiradora, defina metas que sejam alcançáveis. Coloque o grau de desafio adequado às disponibilidades de recursos tangíveis e intangíveis, para que as pessoas possam acreditar na viabilidade de alcançar as metas previstas na estrutura dos objetivos. Metas audaciosas demais geram frustrações, dada a incapacidade de alcançá-las. Busque objetivos alcançáveis, senão você pode gerar desânimo na sua organização. No entanto, por outro lado, metas fáceis de serem alcançadas geram acomodação. Evite essas duas armadilhas.

Em quinto lugar, os objetivos têm de ser relevantes. Coloque o foco naquilo que é prioritário para a organização. Evite trabalhar com muitos objetivos, sintetize-os, crie índices que combinem vários indicadores. Temos de trabalhar com poucos objetivos, mas que sejam bastante significativos, em outras palavras, que obedeçam a um senso de priorização.

Finalmente, objetivos bem construídos possuem um horizonte temporal bem definido, o que significa que conseguimos prever, adequadamente, o tempo necessário à implementação das ações. A lógica intrínseca aos objetivos deve considerar a coerência entre as variáveis tempo, esforço e resultado. Precisamos ter a visão do espaço temporal plenamente definido.

Para terminar, resumando tudo o que vimos até agora, quando você definir um objetivo, lembre-se de que os objetivos devem ser Smart:

- S – o objetivo tem de ser bastante específico;
- M – mensurável;
- A – alcançável;
- R – relevante e
- T – temporal.

Vejamos um exemplo. Suponha que temos um objetivo relacionado à satisfação dos clientes: aumentar a satisfação dos clientes em 10% no próximo ano. Esse objetivo está relacionado à diminuição da taxa de defeitos dos nossos produtos. Quando diminuo a taxa de defeitos, temos um aumento da satisfação. A diminuição do prazo médio de envio dos produtos também incrementa a satisfação dos clientes. Para aumentar a satisfação dos clientes, precisamos alcançar outros objetivos, que também estão entrelaçados.

Em geral, todas as organizações possuem múltiplos objetivos dentro de estrutura organizacional. O desdobramento dos objetivos estratégicos deve obedecer à lógica do alinhamento e da geração de sinergias organizacionais. Alinhamento e sinergia são as qualidades de um desdobramento coerente dos objetivos estratégicos em cada área de negócio ou unidade organizacional, para as suas subunidades e para todas as atividades que são desempenhadas em cada subunidade.

O nosso próximo passo consiste em desenvolver os objetivos estratégicos dentro das perspectivas do BSC. Desse modo, vamos entender o conceito de perspectivas para podermos desenvolver objetivos estratégicos focados nas diferentes áreas da organização.

## Perspectivas do BSC

A estrutura do BSC está baseada em quatro perspectivas fundamentais para o mapeamento, desdobramento e alinhamento da estratégia na organização: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento. Os temas estratégicos, os indicadores e a controlabilidade da execução das estratégias são desenvolvidos considerando-se essas perspectivas. Vamos abordar quatro grandes perspectivas a partir das quais se pode compreender o funcionamento das organizações.

### Perspectiva do aprendizado e do crescimento

Essa perspectiva aborda a capacitação dos funcionários, o gerenciamento das informações e o desenvolvimento da cultura corporativa da organização, sendo a perspectiva em torno da qual todas as estratégias serão construídas. A questão é: o que podemos fazer para melhorar cada vez mais e criar valor para os nossos clientes e acionistas?

Temos três grandes áreas para focar os nossos esforços de aprendizado e crescimento:

- capital humano – relacionado às competências necessárias para a realização das atividades presentes nos processos de trabalho, na tecnologia empregada e nos métodos presentes na organização, por isso temos de desenvolver as habilidades que nos preparem para agir da maneira certa, em face dos desafios que a organização tem de enfrentar a cada dia;
- capital da informação – compreende o gerenciamento do fluxo de informações e os sistemas de TI que dão suporte aos processos de trabalho, provendo o que é necessário em

termos de informação para entendermos o que temos de fazer, portanto é uma área que demanda investimentos em tecnologia da informação e comunicação, e

- capital organizacional – relacionado à cultura e à prontidão da organização. Não basta sabermos o que fazer e como fazer, precisamos de um entendimento sobre por que realizarmos determinadas tarefas dentro da organização. As pessoas precisam compreender o significado do que estão fazendo.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para a organização se adaptar continuamente à evolução dos mercados e dos ambientes de negócios, criando vantagens competitivas que nos diferenciem dos concorrentes. É uma perspectiva vital para as organizações que atuam em segmentos com altas taxas de mudanças tecnológicas e de hábitos dos consumidores. Os indicadores e as métricas dessa perspectiva precisam sinalizar a prontidão para a ação dos funcionários, o que depende das habilidades, das informações e da cultura da organização.

## Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos da organização contempla as rotinas e os processos que entregam produtos e serviços aos clientes. Em quais processos devemos ser excelentes para que sejamos vistos como bem-sucedidos, do ponto de vista dos nossos clientes e acionistas?

Essa perspectiva compreende temas estratégicos relacionados à gestão da produção, à gestão dos clientes, à gestão da inovação e aos processos regulatórios e ambientais. A prioridade que daremos a cada um desses temas depende da estratégia de competição da organização, ou seja, depende da proposição de valor para o cliente. Os indicadores e as métricas, baseados nos temas estratégicos, sinalizarão aos gestores quão bem a organização é gerenciada e se os produtos e os serviços estão sendo entregues aos clientes em conformidade com as políticas e os requerimentos da qualidade utilizados pela organização.

## Perspectiva do cliente

Essa perspectiva contempla os atributos dos produtos e dos serviços de que os clientes necessitam e que demandam da organização. A principal questão a responder é: como os nossos clientes nos veem?

A escolha de uma estratégia de competição deve ser, mandatoriamente, inspirada naquilo que os nossos clientes consideram como as suas prioridades em termos de necessidades e desejos. A definição da missão nos fornecerá um guia para priorizarmos determinadas necessidades ou certos desejos dos nossos clientes. Nessa perspectiva, os principais temas estratégicos estão relacionados às estruturas de relacionamento com os clientes e à imagem da organização perante os consumidores, o mercado e os demais *stakeholders*, como a sociedade, por exemplo.

A perspectiva do cliente possui indicadores que sinalizam o que, provavelmente, acontecerá com a nossa organização no futuro. São indicadores de tendência. Se estivermos bem, se os clientes estiverem satisfeitos, provavelmente teremos margens e rentabilidade adequadas à perpetuidade no negócio. No entanto, se a avaliação dos clientes não está indo bem, isso alerta para problemas futuros, pois um desempenho ruim nos indicadores relacionados aos clientes sinaliza resultados financeiros futuros ruins, mesmo que, no momento corrente, a empresa apresente bons resultados. Preste bastante atenção ao desenvolvimento desses indicadores e busque relacionar com precisão os processos internos aos benefícios gerados a cada grupo de clientes da sua organização.

## Perspectiva financeira

A perspectiva financeira deve responder a uma pergunta específica: como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?

Kaplan e Norton (1997) consideram que as organizações colocam muita relevância nos resultados econômico-financeiros. Desse modo, os gestores precisam balancear a maneira como enxergam as organizações, ampliando a compreensão relacionada a outras áreas da organização. Enxergar apenas a perspectiva financeira tolhe o desenvolvimento da habilidade de entender como esses resultados estão sendo construídos. Temos de olhar o mercado como se tivéssemos faróis de milha, e não apenas retrovisores. Os resultados financeiros são a consequência de uma operacionalização consistente e adequada dos processos presentes nas demais perspectivas da organização: aprendizado e crescimento, processos internos e clientes.

As perspectivas explicitam o que é prioritário para a organização. Agora, você pode pensar um pouco mais sobre os objetivos estratégicos, já que eles devem ser conectados às perspectivas dos BSC. Identifique os objetivos estratégicos dentro das perspectivas do BSC, descreva o propósito de cada objetivo estratégico e não defina mais do que 10 objetivos estratégicos, para manter o foco no que é prioritário.

A partir da análise do que é mais relevante para a organização, pode-se iniciar a construção do mapa estratégico da organização, estabelecendo as relações de causa e efeito entre as ações e os objetivos que pretendemos alcançar.

## Construção do BSC

Para construirmos o BSC, precisamos entender o conceito de mapa estratégico, uma vez que este é a representação da estratégia da organização, demonstrando como esta pretende gerar valor para os seus clientes.

## Relações de causa e efeito

O mapa estratégico apresenta as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas, especificando essas relações dentro das perspectivas, em uma visão vertical, tornando-as explícitas e passíveis de monitoramento e controle. As relações de causa e efeito existem dentro de cada perspectiva e entre as diversas perspectivas. Temos de juntar os temas estratégicos em temáticas comuns e identificar as relações de causa e efeito entre eles, para que entendamos as consequências de cada uma das ações que desenvolvemos dentro da nossa organização.

Vejamus um exemplo das relações de causa e efeito entre as perspectivas. A melhoria de desempenho nos objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento possibilita que a organização opere melhor os seus processos internos. Ao melhorarmos a nossa compreensão do que fazer, como fazer e por que fazer, impactaremos a execução dos processos internos. Ao operarmos esses processos de uma maneira superior, conseguiremos concorrer no mercado oferecendo um nível superior de desempenho por meio do portfólio de produtos e serviços, desenvolvendo os canais mais adequados para o relacionamento com cliente e gerenciando de maneira eficaz a imagem da marca. Desse modo, atenderemos de uma forma cada vez melhor aos clientes, gerando valor de longo prazo de maneira sustentável não apenas para os nossos clientes, mas também para os nossos acionistas. A visão das perspectivas nos ajuda a compreender quão bem a estratégia está sendo executada.

Para lidar melhor com os efeitos dessas decisões para a organização, precisamos de indicadores financeiros e de indicadores representativos do desempenho futuro da organização. Vamos voltar à discussão dos indicadores, já abordados anteriormente.

## Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho apresentam a evolução dos resultados dos objetivos estratégicos. Temos dois tipos de indicadores: de resultado e de ação.

Os indicadores de resultado traduzem a consequência de ações previamente realizadas. Eles são a componente histórica do modelo de gestão de desempenho. São as métricas focadas nos resultados no final de um período temporal. Como são de natureza história, carecem de poder preditivo. Por exemplo, evolução das receitas e da participação de mercado, custo e volume de produção, satisfação de clientes e funcionários. Nesse caso, estamos analisando o que já aconteceu. São indicadores mais fáceis de identificar e capturar.

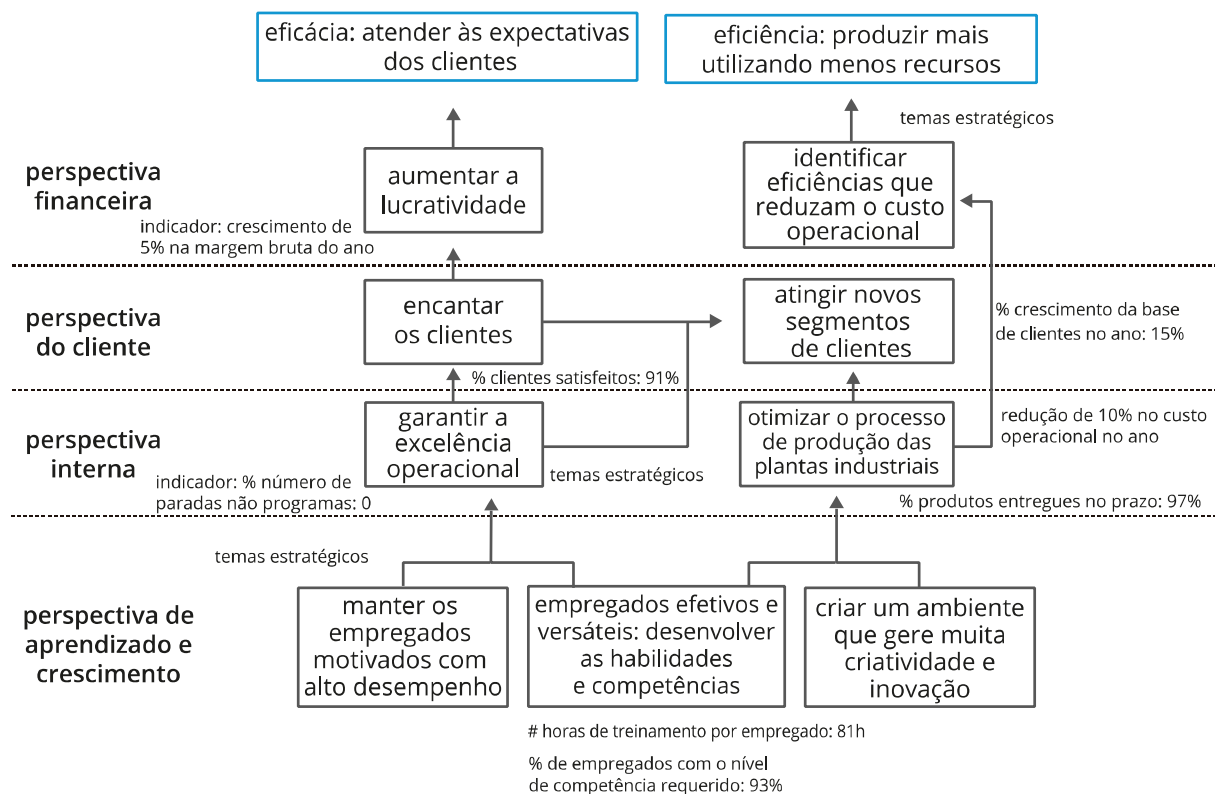
Já os indicadores de ação (*performance drivers*) são aqueles que sinalizam os resultados futuros. São a componente de previsão do modelo de gestão. São as métricas que induzem (*lead ou drive*) o desempenho dos indicadores de resultado (*lag*). Normalmente, medem processos e atividades intermédias, como o número de horas passadas em clientes, o número de propostas de trabalho enviados para os potenciais clientes e o absentismo dos funcionários. Esses indicadores possuem uma natureza preditiva e permitem que a organização efetue ajustes em função dos resultados encontrados. Podem ser difíceis de identificar e capturar. Muitas vezes, são métricas sem histórico na organização

As metas (*targets*) dos indicadores de desempenho são os resultados quantitativos que deverão ser alcançados. Seguindo a lógica da construção dos objetivos, as metas precisam ser realistas e motivadoras, quantificadas e relacionadas com um intervalo temporal. Deve-se descrever o propósito da meta e o enquadramento temporal, identificando as fontes de informação para a obtenção dos valores e estabelecer uma meta para cada indicador de desempenho.

## Iniciativas

As iniciativas são as ações a desenvolver para alcançar as metas propostas. Podem ser estruturadas, conforme exposto anteriormente, em programas, projetos e atividades. As iniciativas são uma componente estratégica do BSC. Deve-se detalhar cada iniciativa, relacionando-a aos objetivos estratégicos. Busque identificar e detalhar, exaustivamente, todas as iniciativas consideradas prioritárias. Agora, vamos a um exemplo de mapa estratégico e de um painel de indicadores de desempenho.

Figura 6 – Mapa estratégico



Identificou as perspectivas, os temas estratégicos e os indicadores no mapa estratégico apresentado? Podemos montar um painel de indicadores a partir das informações do mapa estratégico. Vejamos um exemplo, a seguir, para a perspectiva financeira:



Figura 7 – Painel de indicadores

perspectivas	temas estratégicos	objetivos estratégicos	indicadores		
			descrição	metas	prazo
perspectiva financeira	1. crescimento	crescer vendas	faturamento líquido	15%	2020
	2.	aumentar lucro líquido	lucro líquido após IR	35%	2020
	3.	aumentar fluxo de caixa	Ebitda	20%	2020
	4. produtividade	reduzir custo de produção	custo unitário de produção	10%	2020
	5.	aumentar produtividade	faturamento por funcionário	35%	2020

Agora, para avaliar se o BSC ficou bem construído, analise os seguintes critérios:

- número razoável de indicadores menor que 20, bom entre 12 e 16, mas muitas correntes preconizam até 40 indicadores, inclusive, alguns autores preconizam cerca de 10 indicadores;
- mensuração focada nas perspectivas de tempo passado, presente e futuro;
- fatores críticos de sucesso ou estratégias de negócio cobertos por, pelo menos, um indicador;
- indicadores ponderados de acordo com a sua relevância ou prioridade;
- utilização de índices que simplifiquem a necessidade de dados e a análise;
- ausência de indicadores focados no curto prazo (principalmente, os indicadores financeiros – podem causar problemas futuros);
- estabelecimento de correlações entre as métricas (satisfação do cliente ou empregado *versus* desempenho financeiro) e
- desempenho dos indicadores analisado visando à detecção de tendências, para que as ações corretivas sejam tomadas em tempo hábil para reverter maus resultados.

## Desdobramento das iniciativas: construção do plano de ação

Chegamos ao final do nosso processo de gestão estratégica e temos de entender como vamos alcançar os objetivos que detalhamos anteriormente. Vamos entender como estruturar o plano de ação.

Os planos de ação auxiliam a estabelecer períodos para a observação e o acompanhamento das atividades, bem como os resultados requeridos para atingir um objetivo específico e a implementação de uma solução.

A implementação dos planos de ação é suportada pela metodologia do 5W e 2H. Os planos de ação identificam o “suporte para” e o “compromisso com” essas atividades. Os principais predicados do plano de ação são o alinhamento com a cultura e o estilo gerencial da organização, e a compreensão de que o plano de ação é um método ou uma ferramenta, um meio, e não um fim.

O plano de ação: i) deve ser orientado para resultados, expresso em termos de uma série de atividades e resultados específicos; ii) é dinâmico e mutável, flexível, deve ser ajustado conforme as dificuldades de percurso ou as mudanças de condições, mas deve continuar focalizando os resultados desejados; iii) é mensurável e gerenciável, pois os resultados têm de ser medidos.

Vejamos os exemplos do formulário do plano de ação e das perguntas fundamentais presentes na metodologia do 5W e 2H. A primeira coisa que devemos trabalhar é a identificação do quê? Coloque no lugar de “o que” os nossos objetivos.

Depois, vem a palavra “como”. A partir do momento que especificou os objetivos, pode detalhar as ações sempre começando com um verbo. As ações devem ter um sentido orientado à realização, o que precisamos fazer para alcançar os nossos objetivos. Depois, detalhe as ações exaustivamente, mesmo porque, dependendo das áreas, vamos ter de desenvolver o desdobramento de um plano de ação, quer dizer, realizar vários outros planos de ação para trabalhar de maneira exaustiva e colocar a empresa na direção dos nossos objetivos.

O “por que” é terceiro item. Você tem de trabalhar as razões pelas quais devemos realizar determinadas ações e as razões pelas quais devemos buscar alcançar determinados objetivos. Essa é uma ideia fundamental dentro do nosso plano de ação.

Na sequência, vem o “quem”. Temos de gerar as responsabilidades pela implementação, listando as pessoas responsáveis e os cargos responsáveis pelas ações.

Finalmente, coloque as datas de início e fim de cada uma das ações. É a ideia do “quando”. Depois de determinar respostas para as ideias, pode realizar um exemplo de plano de ação.

Quadro 3 – Formulário do plano de ação

**Plano de ação**

número:

objetivo:

estratégia:

	atividade	<i>who</i>	<i>why</i>	<i>how</i>	<i>where</i>	<i>when</i>	<i>how much</i>
	o que	quem	por que	como	onde	quando	quanto custa
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

*Who*

Quem executará a atividade?

Quem depende da execução dessa atividade?

Essa atividade depende de quem para ser executada?

*What*

Quais são os resultados dessa atividade?

Quais atividades são dependentes desta?

Quais atividades são necessárias para o início desta?

Quais são os insumos necessários?

### *How*

Como essa atividade será executada?

Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade?

Como A, B e C vão interagir para executar a atividade?

### *Why*

Por que essa atividade é necessária?

Por que A, B e C foram escolhidos para realizar essa atividade?

### *Where*

Onde a atividade será realizada?

### *When*

Quando será o início das atividades?

Quando será o término das atividades?

Quando serão as reuniões de acompanhamento?

### *How much*

Quando custará essa atividade?

Quanto tempo está previsto para a atividade?

Chegamos ao final da nossa jornada. Gostaria de agradecer o seu empenho em estudar gestão estratégica. Há muitos anos, li um artigo de Peter Drucker que me chamou muito a atenção: o grande desafio das sociedades e das organizações é a administração. Esse é o ensinamento que recebi e gostaria de passar a você. A gestão estratégica é fundamental para garantir que as nossas organizações consigam desenvolver vantagens competitivas e, dessa forma, consigamos perpetuá-las nos ambientes de negócios em que atuam. Os meus votos são de que você continue pesquisando o tema, aprofundando cada vez mais os seus conhecimentos sobre gestão.

Boa sorte!

## BIBLIOGRAFIA COMENTADA

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.

Um consagrado manual de administração estratégica, que tem como pontos fortes a integração das abordagens dos modelos de organização industrial e da visão baseada em recursos, bem como exemplos de como as empresas utilizam os conceitos de administração estratégica para criar vantagens competitivas.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced scorecard: transformando a estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O livro de Kaplan e Norton explica como traduzir a visão e a estratégia empresarial em um conjunto coerente de indicadores de desempenho. A abordagem das quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – permite o balanceamento dos objetivos de longo e curto prazo, a identificação dos direcionadores de desempenho da organização, e a compreensão das relações causa e efeito entre os esforços organizacionais e os resultados alcançados.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campos, 2016.

O livro aborda uma maneira inovadora de desenvolver uma estratégia competitiva. Baseados em estudos de caso que contemplaram os movimentos estratégicos de 150 empresas durante mais de 100 anos, em 30 diferentes setores da economia, os autores propõem que a identificação de “oceanos azuis” – espaços inexplorados do mercado com forte potencial de crescimento – e a construção de propostas de valor diferenciadas são os fatores que levam à potencialização do sucesso das organizações, que conseguem evitar os “oceanos vermelhos”, os espaços de mercado tomados pela intensa competição.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

Nesta obra tradicional da administração estratégica, o autor descreve de que modo as empresas podem criar e sustentar, de fato, uma vantagem competitiva, mostrando aos administradores como avaliar a sua posição competitiva e implementar as etapas de ação específicas necessárias para aprimorá-las.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUMELT, R. *Estratégia boa, estratégia ruim*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

O autor defende que a formulação e a implementação da estratégia são as tarefas fundamentais do líder. Uma boa estratégia possui um conjunto coerente de características, que são detalhadas e exemplificadas nessa obra. Entender e saber identificar os elementos que sustentam uma boa estratégia é fundamental para que os estrategistas saibam evitar as armadilhas existentes nos caminhos das empresas.

## PROFESSOR-AUTOR

**Murilo Ramos Alambert Rodrigues** é mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead/UFRJ), pós-graduado em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral/Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e economista pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FEA/UFRJ). Professor de estratégia de empresas e planejamento estratégico pelo FGV Management. Atua como consultor de empresas na área de planejamento estratégico, elaboração de estratégias empresariais, implementação de *Balanced Scorecard*, e desenvolvimento e implementação de planos de negócios. Possui experiência profissional diversificada, adquirida nas áreas de planejamento, orçamento e controle de empresas como IBM, CVRD, KPMG e Brasil Seguridade, bem como em atividades de planejamento estratégico, redesenho de processos e desenvolvimento de planos de negócios junto a instituições como Organizações Globo, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Coca-Cola, Light, Petrobras, Telemar, Claro, NEC, Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro (Sefaz/RJ), BRB e outras.









