
Estratégias Empresariais

Hernan E. Contreras Alday

Este capítulo oferece uma visão geral sobre estratégia empresarial e sua importância para o mundo dos negócios, resgatando conceitos de autores clássicos e de outros mais modernos. Abordam-se aspectos tais como o conceito da estratégia, abordando a origem militar da estratégia, a estratégia nos negócios e o conceito moderno de estratégia. Na segunda seção apresentam-se ao leitor alguns tipos de estratégias mais usados, tais como estratégias competitivas genéricas, estratégias de crescimento e a relação da estratégia com os *clusters* competitivos. Na terceira seção é apresentada uma visão resumida da gestão estratégica, apresentando na quarta e última seção aspectos modernos do conceito de pensamento estratégico, passando pela estratégia e criação de valor, a flexibilidade e o processo de definição da estratégia.

1 Conceituando a estratégia

1.1 A origem militar da estratégia

Há 2500 anos Sun Tzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado *A Arte da Guerra*. Ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Ainda mais importante, *A Arte da Guerra* mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Sun Tzu escreveu: se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.

As verdades de Sun Tzu podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, batalhas em

salas de diretoria e na luta diária pela sobrevivência, que todos enfrentamos.

Outra figura relevante foi o general prussiano Carl von Clausewitz que, através da sua grande obra *Da Guerra* (1832), conseguiu expor suas idéias fundamentais sobre estratégia. Esta grande obra merece, agora mais do que nunca, toda a atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por realizar a façanha ímpar de proporcionar novas formas de organizar o pensamento em uma época turbulenta e oferecer um norte seguro para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”

(Sun Tzu)

Negócios não são guerra. A ocasional declaração em contrário, destinada a destacar o calor da batalha na concorrência empresarial, é uma hipérbole jornalística tolerável. Negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram.

É impossível conceber atividades empresariais sem a criação de valor para benefício da sociedade ou sem o desejo das pessoas de nela se engajar produtivamente. Hoje, isso é mais verdadeiro do que nunca. Tradicionalmente dominado por grandes empresas, o mundo dos negócios se tornou o palco prioritário da criatividade de cidadãos que buscam a independência econômica e a vibração do mercado. Nada disso se encontra na guerra.

1.2 A estratégia nos negócios

Embora tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff, em 1965, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970. Seguiu-se então uma explosão de demanda por livros e serviços do que passou a denominar-se planejamento estratégico. Mais recentemente passou-se para uma nova fase, onde não é mais usada a palavra *planejamento*, ficando só a palavra *estratégia* com conceitos amadurecidos pelo tempo.

Em pouco tempo, acumulou-se grande quantidade de conhecimentos e hoje há uma enorme bibliografia disponível. O grande motor dessa evolução

rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias de suas empresas; não estavam mais se contentando com o planejamento estratégico proposto por especialistas. Os estudiosos do assunto tiveram de desenvolver melhor os conceitos básicos e aprofundar seus conhecimentos para poder resolver problemas específicos.

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

1.3 O conceito moderno de estratégia

O conceito moderno de estratégia nos leva a pensar que, no momento da formulação de estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.

Quando a busca identifica alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige *feedback estratégico*.

Uma vez que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. Não entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.

A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim, alguns atributos de desempenho (ex.: participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento. Além do mais, à medida que os objetivos e a estratégia são elaborados

por toda uma organização, surge uma relação hierárquica típica: os elementos de estratégia num nível gerencial mais elevado tornam-se objetivos de um nível mais baixo.

Em resumo, estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração. Como a administração é uma atividade pragmática e voltada para resultados, torna-se preciso fazer uma pergunta: um conceito abstrato, como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho da empresa?

Um observador empresarial treinado é capaz de identificar uma estratégia específica na maioria das empresas bem-sucedidas. Entretanto, embora sejam identificáveis em muitos casos, freqüentemente as estratégias não são explicitadas. Ou são um conceito privado, compartilhado somente pelos mais altos administradores, ou apresentam um sentido difuso, compreendido em termos genéricos, mas raramente verbalizado, de um fim comum a toda a empresa.

2 Tipos de estratégias empresariais

2.1 Estratégias competitivas genéricas

A primeira é a **estratégia competitiva de custo**, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela **estratégia competitiva de diferenciação** faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A **estratégia competitiva de foco** significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de

custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanje parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes.

**“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia,
o problema é fazê-la funcionar”**

H. Igor Ansoff

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço premium muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar “massa crítica” que permita à empresa operar.

2.2 Estratégias de crescimento

Idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado, se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento pode ser atingido de várias maneiras.

O *crescimento interno* é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical.

Algumas empresas optam pelo crescimento através da aquisição de outras organizações. Na **integração vertical**, envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que a suprem, ela se engaja na *integração inversa*. A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na *integração direta*. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas.

Na **integração horizontal**, envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

Na **diversificação**, envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios. Quando a empresa adquirida tem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares aos da empresa compradora, a estratégia é chamada de *diversificação relacionada ou concentrada*. Ela é utilizada quando a organização pode adquirir maior eficiência ou impacto no mercado através do uso de recursos compartilhados. Quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de *diversificação não-relacionada ou conglomerada*.

Uma empresa também pode crescer através de **fusões** e “**joint ventures**”. Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na *joint venture*, uma organização trabalha com outra num projeto específico, muito grande para ser controlado somente por ela, tal como alguns elementos do programa espacial.

2.3 A estratégia e os *clusters* competitivos

Os *clusters* industriais, de serviços ou os agroindustriais podem ser de simplicidade equivalente aos de lojas comerciais nas grandes cidades ou podem, após uma longa evolução, apresentar características de complexidade muito maior. Os *clusters* mais completos devem satisfazer algumas condições que têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente.

Alguns requisitos para o *cluster* ser completo e se tornar competitivo:

1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município)
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*.
3. Empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas).
4. Presença de muitas empresas de cada tipo.
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6. Grande cooperação entre empresas.
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8. Uniformidade de nível tecnológico.
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

A principal consequência passa a ser a vantagem competitiva das empresas que estão no *cluster*, em relação às empresas de fora do mesmo.

Alguns exemplos de *clusters* na Alemanha: *cluster* do aço, em Dormund, Essen e Düsseldorf; *cluster* de ferramentas de marcenaria, em Velbert; *cluster* de

automóveis, em Stuttgart, Munique, Ingolstadt, Neckarsulm e Regensburg. Na Itália: *cluster* de móveis, na Região de Brianza; cluster de pedras preciosas e trabalhadas, em Carrara; *cluster* de embaladoras, em Bolonha.

3 Gestão estratégica

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

“Gestão estratégica é tentar compreender onde você estará amanhã, e não onde você espera estar; avaliar onde você será capaz de estar e decidir onde você deseja estar”

John F. Welch Jr.

Administração estratégica ou gestão estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- 1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) implementar as estratégias;
- 6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

4 Pensamento estratégico

4.1 Estratégia e criação de valor

O novo papel da gerência rompe com os estreitos pressupostos econômicos do passado para reconhecer que:

- As sociedades modernas não são economias de mercado, são economias empresariais em que as empresas são os protagonistas da criação de valor e do progresso econômico.
- O crescimento das empresas e, portanto, das economias depende basicamente da qualidade de sua gerência.
- O alicerce da atividade de uma empresa é um novo “contrato moral” com os funcionários e a sociedade, substituindo a exploração paternalista e a apropriação de valor pela empregabilidade e a criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados.

As instituições enfraquecem quando perdem sua fonte de legitimidade. Isso aconteceu com a monarquia, com as religiões organizadas e com o Estado. E acontecerá com as empresas, a não ser que os administradores atribuam a mesma prioridade à tarefa coletiva de reconstrução da credibilidade e da legitimidade de suas instituições e à tarefa individual de melhorar o desempenho econômico de sua empresa.

A evolução da gerência estratégica obedece a diferentes princípios, pois é guiada por idéias e práticas que se originam de várias fontes qualitativamente diferentes. Observamos quatro:

- Novos tipos de estratégia surgem de contatos de colaboração entre as empresas. As empresas não podem deixar de aprender e pedir emprestado quando negociam e trabalham juntas.
- A evolução da estratégia também é empurrada pela competição e pelo confronto. Na estratégia, como em outras áreas, a necessidade é a mãe da invenção e, como em outros lugares, as novas idéias e práticas surgem quando os administradores tentam superar ou reagir ao ataque de concorrentes poderosos.
- Novas estratégias muitas vezes são uma remodelação das antigas. Em um certo sentido, as antigas idéias estratégicas nunca desaparecem completamente. Elas se tornam clandestinas e se infiltram secretamente nas novas práticas. Estão menos para um vinho antigo em garrafa nova, e mais para a mistura de uísque antigo com novo.
- Finalmente, a estratégia é impulsionada pela mera criatividade dos administradores, porque exploram novas maneiras de fazer as coisas.

4.2 Flexibilidade

A estrutura estratégica contemporânea mais influente, adotada por Michael Porter, baseia-se em dois caminhos exclusivos para competir: **baixo custo** ou **diferenciação**. Embora o baixo custo e a diferenciação exijam estratégias razoavelmente distintas, os dois estão centrados na economia do produto ou no fornecimento do melhor produto. Os clientes são atraídos por um preço baixo ou pelas características diferenciais do produto, que vão além do preço.

Embora a estratégia do melhor produto continue sendo relevante, pesquisas mostram que ela não descreve todas as maneiras pelas quais as empresas competem no meio atual.

As estruturas gerenciais existentes certamente não abordam os desafios enfrentados pelos administradores hoje. Com base em pesquisas realizadas em mais de cem empresas, Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde II, desenvolveram o modelo Delta, que gerou quatro contribuições importantes. Primeiro, o **Triângulo**: captar três posições estratégicas diferentes que reflitam novas fontes fundamentais de lucratividade. Segundo, os **Processos Adaptativos**: alinhar as tarefas fundamentais de execução com a opção estratégica desejada. Terceiro, **Medições Agregadas**: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa. E quarto, **Medições Granulares**: para fornecer um profundo entendimento dos condutores do negócio, que nos permita aprender, inovar e mudar, utilizando mecanismos de *feedback* adequados.

O modelo Delta responde aos desafios atuais, expandindo significativamente o espectro das posições estratégicas disponíveis. Reconhece opções focalizadas no cliente e o surgimento de padrões proprietários para gerar uma inatacável vantagem competitiva.

4.3 O processo de definição da estratégia

Muitos planos estratégicos meticulosamente desenvolvidos têm como base alicerces de areia: previsões que, muito provavelmente, mostrar-se-ão totalmente erradas. Os números do planejamento de longo prazo são dominados por uma previsão de vendas gerada por tipo de produto ou de cliente, ou por região (em geral, uma projeção de aproximadamente cinco anos); as empresas, então, alocam o investimento às unidades de negócios com maior probabilidade de concretizar as previsões de vendas no longo prazo. Depois calculam os custos e lucros, e o processo se repete até que se produza um plano de longo prazo aceitável.

Os planos em geral incluem a erudita análise SWOT – acrônimo derivado das palavras inglesas *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – ou outras análises de mercado e tendências, mas as decisões são tomadas com base nas previsões de vendas, investimentos e custos.

As previsões geralmente sofrem forte influência de projeções lineares, que incluem previsões de crescimento de vendas de produtos existentes em mercados existentes. Isso implica que a empresa manterá percentuais de custos fixos, para que, quando esses se diluírem em um volume de vendas maior, os lucros aumentem.

Embora as empresas possam se concentrar na execução de uma única estratégia, em um dado momento do tempo, também precisam desenvolver e manter um portfólio de opções estratégicas para o futuro. O desenvolvimento desse portfólio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizado sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a empresa poderá se reposicionar mais rápido do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interação entre planejamento e oportunismo para a definição da estratégia.

A definição de um portfólio de opções futuras envolve quatro etapas principais:

- detecção das limitações ocultas ao futuro da empresa;
- definição de processos para o desenvolvimento de novas opções estratégicas;
- otimização do portfólio de opções estratégicas;
- combinação de planejamento e oportunismo.

O próximo capítulo tratará o planejamento estratégico, mostrando como operacionalizar a estratégia da empresa.

Bibliografia recomendada

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

O objetivo do texto sobre Estratégias Empresariais consistiu em abordar alguns aspectos sobre estratégia. Sobre o conceito de estratégia apresenta-se a sua origem militar, representada pelos conceitos enunciados por Sun Tzu e o general prussiano Carl von Clausewitz, assim demonstrando que a sua origem é muito mais antiga do que habitualmente se pressupõe. Também destaca-se a importância da estratégia nos negócios, seguida de algumas idéias sobre o conceito moderno de estratégia. Embora existam muitas estratégias, de diferentes níveis, que poderiam ser abordadas com detalhamento bem maior, o autor prefere apresentar algumas delas que são mais próximas do interesse e/ou utilização dos gestores como as estratégias competitivas genéricas, as estratégias de crescimento e algumas idéias sobre os *clusters* competitivos. Finalmente, apresentam-se alguns conceitos de gestão estratégica com algumas idéias sobre o pensamento estratégico, onde são abordadas algumas relações com o conceito de estratégia empresarial.

