



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Profa. Dra. Marystela Baratter

Apostila didática

PREZADO ALUNO,

Seja bem-vindo à disciplina de Estratégia Organizacional!

Sou a profa. Marystela e estarei com você ao longo dessas 4 semanas de aula! Espero que esse período seja muito proveitoso e que seja um tempo de aprendizagem e de muita reflexão! O conteúdo foi desenvolvido com o objetivo de auxiliá-lo no dia a dia empresarial e de apresentar a visão geral da estratégia no contexto organizacional.

A disciplina de Estratégia Empresarial é uma disciplina conceitual que tratará do desenvolvimento da estratégia para o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. Para tanto, abordaremos a relação entre ambiente, estratégia e desempenho organizacional. Tais relações serão discutidas a partir dos modelos de análise ambiental e de formulação e implementação da estratégia, elementos estes do processo da Gestão Estratégica.

O seu desafio reside na REFLEXÃO de como a sua empresa pode se apropriar e se beneficiar do modelo apresentado.

Eu e a equipe do CEPPAD colocamo-nos à disposição para tirar dúvidas, discutir e disponibilizar materiais sobre os assuntos em pauta.

O QUE VEREMOS NESTE MÓDULO?

ESTRATÉGIA talvez seja uma das palavras mais usadas nas últimas décadas. Frequentemente associada ao significado de “algo milagroso”, a palavra ESTRATÉGIA é aplicada em diferentes contextos, quer seja na vida pessoal, quer seja no mundo dos negócios. Até os dias de hoje vemos a aplicação do termo estratégia em diferentes contextos, geralmente com significado de “solução” para os problemas apresentados.

A palavra ESTRATÉGIA, inicialmente usada na área militar, foi gradualmente incorporada aos negócios, originando a ESTRATÉGIA EMPRESARIAL em Harvard nos anos 1950, e hoje está consolidada na pesquisa de Gestão Estratégica.

Estratégica e Gestão Estratégica

A estratégia é o elemento-chave para o sucesso organizacional e diz respeito a fazer escolhas entre duas ou mais alternativas entre como competir. Ao escolher uma estratégia, a empresa decide seguir determinado caminho ao invés de outros.

No contexto organizacional, as escolhas estratégicas são influenciadas por oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo geral e da indústria em que a organização está inserida, bem como pela origem e qualidade dos recursos, capacidades e competências essenciais da organização. As informações decorrentes da análise ambiental são usadas para balizar as decisões a respeito da escolha estratégica. Já os resultados estratégicos são consequências do desempenho das organizações, orientados pelos objetivos estratégicos.

Esse processo é chamado de processo da gestão estratégica, conforme apresentado na Figura 1.



Na UNIDADE 1 falaremos sobre **O QUE É ESTRATÉGIA** qual sua origem e como ela surgiu no contexto organizacional.

Em seguida, na UNIDADE 2 vamos entender **QUAIS SÃO OS TIPOS DE ESTRATÉGIA** e explicaremos que a “boa” estratégia é aquela que gera vantagem competitiva e, conseqüentemente, leva a organização ao desempenho superior. Sendo assim, apresentaremos as Estratégias de Negócios e os modelos de vantagem competitiva.

Na UNIDADE 3 trataremos da análise ambiental para entendermos **COMO FORMULAR ESTRATÉGIAS**. Para tanto, serão apresentados o Ambiente Externo e Interno da Organização e as ferramentas existentes para análise ambiental que permitem que a organização visualize as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como a qualidade dos recursos, capacidades e competências essenciais da organização.

Por fim, na UNIDADE 4 apresentaremos o processo de **IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**, descrevendo como a organização deve alcançar seus objetivos. Trata-se do movimento e fluxo das ações organizacionais, considerando modelos de implementação da estratégia como o planejamento

estratégico. Por fim apresentaremos indicadores para mensurar o DESEMPENHO ORGANIZACIONAL por meio dos resultados alcançados.

Um grande abraço a todos,

Profa. Dra. Marystela Baratter

marystela.baratter@ufpr.br

UNIDADE 1 - O QUE É ESTRATÉGIA¹

Não há uma definição única para o fenômeno da estratégia, no entanto, existem diversas possibilidades de entendê-lo. E nesta unidade trataremos diferentes abordagens sobre o entendimento do conceito de Estratégia Empresarial. Veremos também que, apesar da diversidade de entendimentos sobre estratégia, existe consenso a respeito das suas especificidades. Conhecer a diversidade de perspectivas a respeito do tema permitirá melhorarmos nossa capacidade de reflexão sobre a prática da estratégia.

Mas, antes de continuar, descrevamos brevemente a origem da estratégia e a sua aplicação no contexto empresarial.

Origem da Estratégia

ESTRATÉGIA talvez seja uma das palavras mais usadas nas últimas décadas. Frequentemente associada ao significado de “algo milagroso”, a palavra estratégia é aplicada em diferentes contextos, quer seja na vida pessoal, quer seja no mundo dos negócios.

A narrativa a respeito da estratégia para alcançar êxito foi construída no senso comum e faz parte do discurso cotidiano das pessoas e das organizações. Porém, a origem etimológica e conceitual da estratégia se deu na ÁREA MILITAR.

A palavra Estratégia deriva do termo grego *Strategos*, uma composição de *stratos* que significa exército e *agein* que significa liderar, ou seja: “liderar o exército”.

No contexto militar o conceito de estratégia passou a representar a ação voltada para o êxito em qualquer situação humana, isso porque era considerada como uma estratégia o conjunto de medidas que resultassem no ÊXITO pretendido para a ação.

Após a Revolução Industrial e diante do ritmo acelerado de mudanças no ambiente organizacional, a atividade empresarial passou a ser frequentemente comparada a uma guerra. Dessa analogia surgiu a

¹ Conteúdo adaptado de:

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, pp. 24-39.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010, pp. 71-81.

metáfora "**Business is War**", que associa a prática gerencial a elementos semelhantes aos da estratégia militar.

A partir disso a utilização do termo ESTRATÉGIA foi se dando de forma gradual e resultou no nascimento da ESTRATÉGIA EMPRESARIAL em Harvard, nos anos de 1950.

Até os dias de hoje vemos a aplicação do termo estratégia em diferentes contextos, geralmente com significado de “solução” para os problemas apresentados.

Assim, ao ser aplicada no contexto empresarial a estratégia tornou-se o elemento-chave para o sucesso organizacional e diz respeito a fazer escolhas entre duas ou mais alternativas entre como competir. Ao escolher uma estratégia, a empresa decide seguir determinado caminho ao invés de outros.

Principais dificuldades em definir “o que estratégia”

Não há uma definição única e universalmente aceita para se conceituar Estratégia!

Definir o que é estratégia é uma difícil tarefa. Primeiro, porque não há consenso na literatura sobre qual é a essência da estratégia empresarial. Estratégia é um processo? É um resultado? É um plano?

Também porque há uma constante mudança na prática da estratégia nas organizações. Isso em função do contexto dinâmico no qual as organizações estão inseridas e da intensa e crescente rivalidade entre os concorrentes.

Além disso, a Estratégia é frequentemente associada a vários significados no senso comum. É um termo usado constantemente por todas as pessoas, desde a dona de casa até um CEO de uma grande multinacional.

A estratégia é algo difícil de se colocar em prática. Por se constituir de ideias a respeito de como agir no contexto empresarial, envolve muitas atividades para serem colocadas em ação.

E, finalmente, a dificuldade para definir o que é estratégia está relacionada a diferenças existentes entre as organizações. A boa estratégia para uma empresa pode ser a busca pela sua sobrevivência em meio a uma crise econômica no país, enquanto para outra organização buscar mercados internacionais é uma opção mais vantajosa.

Mesmo com as dificuldades para se definir o que é estratégia, existem entendimentos comuns sobre pontos centrais que definem o que é estratégia.

Vamos abordar esses aspectos nos próximos tópicos.

5P'S DE MINTZBERG

Em um artigo escrito em 1987, Henry Mintzberg, conhecido autor da área de estratégia, propôs alternativas para a compreensão do conceito de estratégia empresarial.

Segundo o autor, a estratégia é uma questão plural e somente pode ser plenamente entendida a partir de 5 conceitos propostos pelo autor, todos iniciados com a letra P. Surgia então a classificação dos 5P's de Mintzberg, a saber: estratégia como plano, como padrão, como perspectiva, como posição competitiva e como pretexto.

A inspiração de Mintzberg para a definição de estratégia empresarial surgiu de seu estudo a respeito das diversas perspectivas na literatura acadêmica sobre o tema.

Mintzberg afirmou que estratégia é um fenômeno que deve ser compreendido a partir de múltiplos conceitos. Em outras palavras, a compreensão da estratégia se dá a partir de diversos conceitos inter-relacionados.

Assim, Mintzberg trouxe a ideia de estratégia como uma questão plural.

Estratégia é um PLANO

Essa é a forma mais comum de definir a estratégia empresarial. A estratégia enquanto plano é também conhecida como ESTRATÉGIA DELIBERADA.

O entendimento do senso comum é muito próximo a essa definição graças a influência da compreensão militar da estratégia onde é tida como um plano de ação para alcançar o êxito pretendido.

Nessa perspectiva de análise, a estratégia empresarial é entendida como um planejamento racional de ações criado antes mesmo da própria ação de forma deliberada e voltado para o longo prazo.

A vantagem de conceber a estratégia empresarial como um plano de ações é a possibilidade de sistematizar um conjunto de ações a serem seguidas.

Já a desvantagem passa a existir na medida em que os planos se tornam rígidos a ponto de desconsiderarem as estratégias que surgem ao acaso ou mudanças e acontecimentos não previstos.

Estratégia é um PADRÃO

“Se as estratégias podem ser pretendidas (como planos gerais), elas também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir estratégia como um plano não é suficiente, também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante” (MINTZBERG ET AL; 2006, p. 24).

Assim, propõem-se a definição que a estratégia empresarial pode ser o resultado um padrão de comportamento organizacional que vai se formando ao longo do tempo.

Como exemplo podemos citar o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford quando oferecia o Modelo T apenas na cor preta, acabou se tornando uma estratégia.

A estratégia como um padrão de ação é conhecida como ESTRATÉGIA EMERGENTE.

Portanto, a estratégia surge de pequenas ações que por apresentarem bons resultados se tornam um padrão consistente de comportamento.

Starbucks e a criação do “terceiro lugar”

Originalmente, a Starbucks tinha como estratégia pretendida vender café de alta qualidade, inspirado nas cafeterias italianas, em locais urbanos nos Estados Unidos. No entanto, ao observar o comportamento dos clientes — que passavam longos períodos nas lojas, se reuniam com amigos ou usavam o espaço para trabalhar — a empresa identificou um padrão de comportamento que não estava nos planos iniciais: os clientes viam a Starbucks como mais do que uma cafeteria.

A partir dessa observação, a Starbucks adotou essa prática como parte central de sua estratégia, posicionando suas lojas como o chamado “terceiro lugar” — um espaço entre casa e trabalho, que oferecia conforto, ambiente agradável, Wi-Fi, tomadas e sofás. Esse padrão de comportamento do cliente emergiu e influenciou seu modelo de negócios, se tornando uma vantagem competitiva global.

Esse é um caso clássico de estratégia emergente, pois a empresa não planejou originalmente oferecer um ambiente de convivência, mas adaptou-se com base no comportamento real dos clientes — como menciona o Mintzberg, a estratégia acabou sendo “o resultado de um padrão de comportamento organizacional que vai se formando ao longo do tempo”.

Estratégias são realizadas enquanto combinação de estratégias deliberadas (planos) e emergentes (padrões de comportamento)

As estratégias realizadas podem ser resultado tanto de planejamento (estratégias deliberadamente pretendidas) quanto de um comportamento padrão que emerge, muitas vezes, ao acaso (estratégias emergentes). Ou seja, planos podem não se realizar, enquanto padrões podem aparecer sem ser preconcebidos, conforme aponta a Figura 1.

Porém, temos que admitir que planos não são executados EXATAMENTE tal como pretendidos, isso porque existem interferências externas que estão fora do controle organizacional, tal como a pandemia do Corona vírus que vivemos.

Da mesma forma devemos reconhecer que uma estratégia VERDADEIRAMENTE emergente não faz sentido, pois não existe uma consistência de ação sem qualquer dica de intenção.

Dito isso, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas: deliberada ou emergente. Enquanto outras estratégias, em sua grande maioria, provavelmente localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas formas, refletindo aspectos deliberados e emergentes.



Figura 1: Estratégias deliberada e emergente

Fonte: Vizeu e Gonçalves (2010, p. 73)

Estratégia é uma Perspectiva

Além de plano e de padrão, a estratégia pode ser entendida como uma perspectiva criada pelo executivo principal ou pelo fundador do negócio e compartilhada pelos demais membros da organização.

A estratégia se torna um caminho (consciente ou não) condicionado por essa perspectiva sobre a condução dos negócios e será fruto da maneira como os estrategistas interpretam o mundo.

Aqui a estratégia é um conceito que existe na cabeça dos interessados, compartilhada com os demais membros da organização.

Um exemplo é como Luiz Seabra, fundador da Natura, via sua empresa desde o início. Não a considerava apenas uma empresa de cosméticos, mas sim uma companhia que ajuda a aumentar a autoestima das pessoas. Tempos depois, sua visão do negócio acabou sendo o propósito da empresa: “bem-estar e estar bem das pessoas”.

A ideia de estratégia como perspectiva é comparada à ideia de visão organizacional, ou seja, uma imagem futura sobre a organização que serve de referência para os objetivos gerais da etapa de formulação estratégica.

Uma questão importante na estratégia enquanto perspectiva é “como ler a mente coletiva” para entender como as intenções se espalham pela organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes.

Estratégia é uma Posição Competitiva

De acordo com Michael Porter, um dos autores dessa abordagem, a estratégia empresarial pressupõe que as organizações buscam uma posição única e valiosa para competir em seus mercados.

Assim a estratégia corresponde ao posicionamento no mercado pretendido, seja a conquista de uma nova posição no mercado que se está inserido ou a manutenção da posição que se tem nesse mercado.

Estratégia é um Pretexto

A estratégia também pode ser um truque ou uma manobra a fim de enganar a concorrência. Aqui a estratégia representa um jogo de poder baseado na vantagem do movimento dissimulado.

Essa abordagem, infelizmente, não é limitada por questões éticas. Isso fica evidente quando empresas são processadas por suas ações dissimuladas. Como por exemplos, temos a publicação de falsos relatórios contábeis ou falsos anúncios.

Caso das Lojas Americanas e o rombo contábil

Em janeiro de 2023 veio à tona um dos maiores escândalos corporativos do Brasil: as Lojas Americanas revelaram inconsistências contábeis da ordem de R\$ 20 bilhões. Por anos, a empresa apresentava ao mercado relatórios financeiros positivos, sinalizando boa saúde financeira e resultados consistentes, o que fortalecia sua imagem de solidez e confiabilidade — inclusive mantendo sua atratividade para investidores e sua competitividade frente a grandes concorrentes como Magazine Luiza e Amazon.

No entanto, descobriu-se que a empresa ocultava dívidas por meio de manobras contábeis ligadas ao uso de “risco sacado”, uma operação financeira que não era corretamente registrada como passivo. Esse comportamento enganava o mercado, os acionistas e os concorrentes — que avaliavam a empresa com base em dados distorcidos.

Por que é estratégia como pretexto?

Porque a aparência de solidez usada pela empresa fazia parte de um movimento estratégico para manter sua posição competitiva, quando na verdade, havia uma dissimulação estrutural da realidade financeira. Ou seja, a estratégia de comunicação e gestão era, em grande parte, um truque para manter a confiança do mercado, até que se tornou insustentável.

A ESTRATÉGIA NA VISÃO DE PORTER

Um grande estudioso da área de estratégia empresarial é Michael Eugene Porter. Professor da *Harvard Business School*, Porter é economista, consultor do governo americano e das maiores corporações do mundo, além de escritor de vários livros sobre estratégia e competitividade.

Porter é um defensor da estratégia como posicionamento e, para ele, a organização só alcançará o desempenho superior² se criar uma posição única e valiosa no mercado em que está inserida.

Em 1996, Porter escreveu o artigo intitulado “O que é Estratégia?”, com o objetivo de trazer ideias mais recentes sobre o tema. Na época em que o artigo foi escrito havia grande disseminação de técnicas

² **Desempenho Superior:** Rentabilidade superior à rentabilidade média da indústria.

e ferramentas gerenciais tais como: gestão da qualidade total, competição baseada em tempo, reengenharia, benchmarking, entre outras.

Na visão do autor, as técnicas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Embora a adoção dessas ferramentas resultasse em melhoria operacional, isto não garantia às organizações a rentabilidade superior almejada.

Para Porter, as organizações não deveriam adotar técnicas gerenciais em detrimento à estratégia. Vejamos o porquê:

- ✓ O constante aprimoramento de ferramentas e práticas gerenciais é imprescindível, mas não suficiente para alcançar o desempenho superior;
- ✓ Com os avanços tecnológicos, as técnicas e as práticas gerenciais são difundidas rapidamente entre as organizações e há uma tendência pela concorrência em imitar práticas bem-sucedidas;
- ✓ Quanto mais praticam o benchmarking, mais as organizações se tornam parecidas e mais genéricas se tornam as suas atividades;
- ✓ A competição baseada em eficácia operacional é mutuamente destrutiva porque, em geral, concorrentes oferecem mesmo conjunto de tecnologias, investem nos mesmos equipamentos, buscam os mesmos fornecedores. Isso faz com que os ganhos de produtividade fiquem com clientes e fornecedores, levando a preços declinantes e a pressão por custos.
- ✓ A eficácia operacional não sustenta a organização no longo prazo.

Assim, uma “boa” estratégia é aquela que gera vantagem competitiva e, conseqüentemente, leva a organização ao desempenho superior.

Vantagem Competitiva: A empresa adquire vantagem competitiva quando implementa estratégia difícil ou custosa demais para seus concorrentes imitá-la.

Como gerar vantagem competitiva?

Para Porter, a vantagem competitiva depende de um modelo de competição à prova de imitação. Esse modelo tem como alicerce a exclusividade das atividades. Ou seja, desempenhar atividades que sejam DIFERENTES das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades que os rivais, mas de forma MENOS CUSTOSA.

A Figura 2 e a Figura 3 apresentam, de forma resumida, os caminhos que a empresa pode optar para alcançar o desempenho superior decorrente da vantagem competitiva: DIFERENCIAÇÃO e VANTAGEM DE CUSTOS.

Cada alternativa estratégica é decorrente de um sistema de atividades que se ajustam e se reforçam mutuamente, levando assim, a um tipo de vantagem competitiva.



Figura 2: LÓGICA DA RENTABILIDADE SUPERIOR NA DIFERENCIAÇÃO

Fonte: As autoras (2025)



Figura 3: LÓGICA DA RENTABILIDADE SUPERIOR NA VANTAGEM DE CUSTOS

Fonte: As autoras (2025)

Portanto, quando a organização escolhe um caminho ou alternativa estratégica, ela se posiciona estrategicamente a fim de alcançar vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho superior.

Para finalizar o tema sobre as diferentes perspectivas da estratégia, ACESSE o link que segue e ASSISTA ao vídeo da entrevista de Michael Porter falando sobre sua visão da ESTRATÉGIA:

<https://youtu.be/0FGul7UQ5bE>

O que é consenso a respeito da estratégia?

Estratégia é um fenômeno que ocorre no contexto organizacional e leva em consideração o ambiente externo.

- ✓ A estratégia busca conquistar vantagem competitiva e desempenho superior.
- ✓ É uma postura da empresa no contexto competitivo.
- ✓ É definida de acordo com o grau de importância de seus resultados para a organização.
- ✓ Estratégia é um conceito e também é um tipo de teoria criada na mente de seus interessados. Estratégias são hipóteses sobre competição e o curso de ação organizacional

ESTRATÉGIA envolve a tomada de decisão a respeito de:

- ✓ Objetivos e metas – Futuro da empresa – Onde chegar?
- ✓ Políticas e planos – Como chegar?
- ✓ Escopo e tipo de organização – Qual a estrutura adequada?
- ✓ Escolha do produto e dos mercados
- ✓ Alocação de recursos
- ✓ Contribuições pretendidas para stakeholders.

A quem interessa a Estratégia?

- ✓ Empresários
- ✓ Gestores
- ✓ Stakeholders
- ✓ Acadêmicos e consultores

A que se refere a Estratégia?

- ✓ Produto
- ✓ Processos
- ✓ Clientes
- ✓ Responsabilidades sociais
- ✓ Controle

Isto posto, qual a relação da estratégia com gestão estratégica?

O pensamento clássico estratégico é predominantemente influenciado por teorias de base econômica, as quais buscam responder a uma questão central:

Por que algumas empresas (organizações) têm mais sucesso (ou fracasso) que as outras?

Buscas por respostas a essa pergunta levaram ao desenvolvimento de uma espécie de “fórmula” do sucesso organizacional, composta pelos seguintes elementos: análise ambiental, formulação da estratégia, implementação da estratégia e desempenho.

Ou seja, o “bom” desempenho organizacional depende da realização de uma série de etapas que começam pela análise do ambiente interno e externo e passam pela formulação de estratégias adequadas a esse ambiente e pela implementação eficiente dessas estratégias. Como resultado obtém-se um determinado grau de desempenho.

Assim sendo, a receita de uma “boa” estratégia reside no desenvolvimento de uma “fórmula” de sucesso, conforme segue Figura 4:

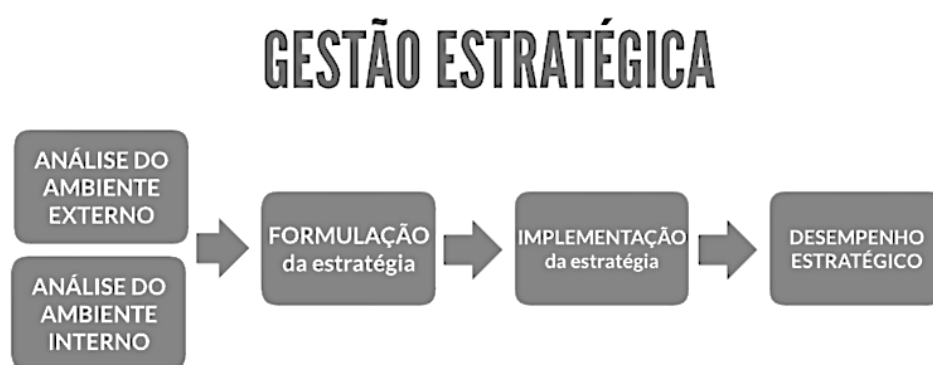


Figura 4: Gestão estratégica

Fonte: As Autoras (2023)

ESSA “FÓRMULA DE SUCESSO” É O QUE IREMOS DISCUTIR NAS PRÓXIMAS UNIDADES!

UNIDADE 2: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS³

Na UNIDADE 1 discutimos as diferentes perspectivas a respeito do que é estratégia, sua origem e a seu papel no contexto organizacional. Também tratamos de como desenvolver uma boa estratégia, por meio da vantagem competitiva. Na aula dessa semana trataremos dos diferentes tipos de estratégias empresariais existentes, concentrando nossos esforços em explicar como desenvolvê-las.

As estratégias de negócios, também chamadas de estratégias competitivas ou de estratégias genéricas são um conjunto de ações empreendidas pela empresa para alcançar vantagem competitiva em mercados de produtos específicos.

A “boa” estratégia é aquela que gera vantagem competitiva e, conseqüentemente, leva a organização ao **desempenho superior**.

A empresa adquire vantagem competitiva quando implementa estratégia difícil ou custosa demais para seus concorrentes imitá-la.

Como gerar vantagem competitiva?

Para Porter⁴, considerado o maior estrategista da atualidade, a vantagem competitiva depende de um modelo de competição à prova de imitação. Esse modelo tem como alicerce a exclusividade das atividades. Para o autor, a exclusividade das atividades resulta da escolha entre duas formas de exercê-las: (1) desempenhar atividades que sejam DIFERENTES das exercidas pelos rivais ou; (2) desempenhar as mesmas atividades que os rivais, mas de forma MENOS CUSTOSA.

A vantagem competitiva é o resultado da execução dessas atividades exclusivas. Quando uma empresa executa atividades que sejam DIFERENTES das exercidas pelos rivais, a vantagem competitiva resultante é a DIFERENCIAÇÃO (vide Figura 2). Entretanto, quando uma empresa desempenha as mesmas atividades que os rivais, mas de forma MENOS CUSTOSA, a vantagem competitiva resultante é a VANTAGEM DE CUSTOS (vide Figura 3).

³ Conteúdo adaptado de:

BARNEY J. B.; HESTERLY W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. **Capítulos 4 e 5**.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 3ª ed. brasileira (tradução da 10 ed. norte-americana). São Paulo: Cengage Learning, 2014, pp.89-115. **Capítulo 04**.

⁴ PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ou estratégias de negócios



são escolhas a respeito de produtos específicos em seus respectivos mercados com foco na obtenção de **VANTAGEM COMPETITIVA**

como?

VANTAGEM DE CUSTOS

custos e preços menores que a concorrência

OU

DIFERENCIAÇÃO

maior qualidade, atributos distintivos no produto e possibilidade de maior rentabilidade

Portanto, quando a organização escolhe um caminho ou alternativa estratégica, esta organização está se posicionando estrategicamente a fim de alcançar vantagem competitiva e consequentemente, desempenho superior.

Toda organização, seja uma pequena empresa local ou uma empresa multinacional, deve desenvolver uma estratégia de negócios a fim de alcançar uma posição competitiva na indústria onde a empresa pertence e está focada em COMO competir em um determinado mercado.

Objetivo da Estratégia de Negócios

O objetivo de uma estratégia de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a dos seus concorrentes. Ou seja, o objetivo da estratégia de negócios é o **posicionamento estratégico**.

Para se posicionar estrategicamente a empresa deve decidir como irá executar as suas atividades. A empresa poderá executar atividades **DIFERENTES** (maior qualidade) da concorrência. Ou ainda, desempenhar as mesmas atividades que a concorrência, mas de **MODO DIFERENTE** (menor custo).

Tipos de Estratégia de Negócios

As empresas escolhem entre cinco estratégias de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada face aos concorrentes. Os tipos de estratégias de negócio são: (A) Liderança em Custo; (B) Diferenciação; (C) Enfoque: (C1) Foco com Liderança em Custo, (C2) Foco com Diferenciação; e (D) Integração com Liderança em Custos/Diferenciação.

A Figura 5 apresenta a configuração dessas estratégias em relação ao escopo competitivo e a vantagem competitiva.



Figura 5: Estratégias De Negócios

Fonte: Adaptado De Ireland Et Al (2014, P. 98)

As estratégias de negócios resultam da combinação entre a relação da vantagem competitiva com o escopo de atuação. A fonte da vantagem competitiva da empresa pode ser a vantagem de custos ou a diferenciação. O escopo de atuação de uma empresa pode ser em um mercado amplo ou em um mercado estreito, também conhecido como segmentação de mercado.

São cinco configurações possíveis de estratégia. A primeira é a estratégia de **Liderança em Custos**, que tem como fonte de vantagem competitiva a vantagem de custos em um mercado amplo.

Depois temos a estratégia de **Diferenciação**, onde a vantagem competitiva é a diferenciação na oferta de produtos ou serviços para um mercado alvo amplo.

A terceira estratégia é o **Enfoque**, que consiste em focar em um mercado alvo específico. A estratégia de Enfoque tem a vantagem de custos e/ou diferenciação como fonte de vantagem competitiva.

A última estratégia é a de **Integração de liderança em custos/diferenciação**, onde a empresa se utiliza das duas fontes de vantagem competitiva simultaneamente.

Nenhuma das cinco estratégias apresentadas é superior as outras. A eficácia de cada estratégia depende tanto das oportunidades e ameaças do ambiente externo quanto das forças e fraquezas dos recursos organizacionais.

Ao escolher uma estratégia, a empresa deve apresentar coerência e consistência em suas atividades para colocá-la em ação.

a. ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

O que é?

A estratégia de liderança em custos é um conjunto de ações com o objetivo de produzir bens e serviços com características aceitáveis ao menor custo em comparação aos concorrentes. A vantagem competitiva dessa estratégia é a **vantagem de custos**, consequência do desempenho das mesmas atividades que a concorrência, porém de MODO DIFERENTE (menor custo).

Quais as fontes de Vantagem Competitiva?

Existem muitas razões pelas quais uma empresa pode ter uma vantagem de custos sobre seus concorrentes. Algumas das FONTES mais importantes para se obter vantagem de custos estão relacionadas ao volume de produção, a curva de aprendizagem e ao acesso diferencial de insumos de produção.

A vantagem de custos pode ser consequência do **volume de produção** nas seguintes situações:

1. Economias de escala: o aumento no volume de produção pode levar a diminuição no custo médio unitário do produto.
2. Volume de produção e maquinário especializado: quando a empresa tem altos níveis de produção, geralmente consegue comprar equipamentos de manufatura especializados que não podem ser mantidos por empresas menores.
3. Volume de produção e especialização de pessoal: altos volumes de produção também estão associados a altos níveis de especialização de pessoal. Conforme os funcionários se especializam em uma tarefa específica, eles se tornam mais eficientes nesta tarefa. Essa lógica aplica-se tanto para tarefas de manufaturas quanto para tarefas administrativas.
4. Volume de produção e custos fixos: empresas com altos volumes de produção podem diluir seus custos fixos entre mais unidades de produção e assim reduzir seu custo por unidade.

A vantagem de custos também pode resultar da **curva de aprendizagem**. A experiência na produção de um bem ou serviço têm sido associados ao aprimoramento de métodos de trabalho, ajustes da operação de produção e ao aprendizado detalhado sobre como tornar a produção o mais eficiente possível.

O **acesso diferencial de baixo custo a insumos de produção** é outra fonte de vantagem de custos. Os insumos de produção incluem mão de obra, terras, matéria-prima, entre outros. Uma empresa que tem acesso diferencial de baixo custo a esses insumos pode geralmente ter custos econômicos menores do que os concorrentes. Como no caso de empresas que implantam sua unidade de manufatura no exterior em busca de um custo menor de mão de obra.

Vale ainda reforçar que essas fontes de vantagem de custos não são exaustivas, ou seja, ainda existem outras fontes que não foram tratadas aqui.

Implementação da estratégia

Em geral as empresas que escolhem IMPLEMENTAR uma estratégia de liderança em custos optam por fabricar produtos padronizados e relativamente simples que vendem por preços mais baixos. Esse tipo de escolha de produto e preço causa um impacto amplo nas suas operações. Nessas empresas, a tarefa de reduzir custos não é delegada a uma única função, mas é responsabilidade de cada gerente e empregado. Assim, a redução de custos se torna o principal objetivo da empresa.

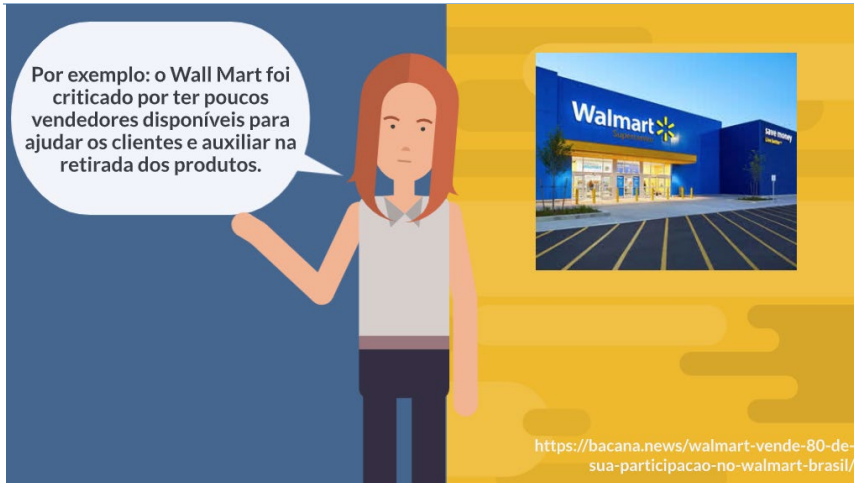
A estrutura organizacional de uma empresa que busca a vantagem de custos geralmente é uma estrutura funcional com poucos níveis de estrutura, além de relações simples de reporte. O quadro executivo deve ser restrito e focado em uma gama de pequena de funções.

Outro ponto importante para esse tipo de estratégia é a adoção de um sistema rígido de controle de custos. Devem ser estipuladas metas quantitativas de custos e realizar a supervisão estrita de custos de mão de obra, matéria-prima, estoque e outros.

As políticas de remuneração podem privilegiar recompensas por redução de custos. A empresa também pode criar mecanismos de incentivos para que todos os funcionários se envolvam na redução de custos.

Riscos

Os principais riscos na adoção dessa estratégia estão na possibilidade de os processos de produção tornarem-se obsoletos em virtude das inovações da concorrência. Outro risco está em focar demais a redução de custos e prejudicar a tentativa de entender a percepção de valor pelo cliente. E, por fim, a imitação é um risco inerente aos produtos padronizados.



Essas reclamações sugerem uma discrepância entre como os clientes do Wall Mart definem “os níveis mínimos aceitáveis de serviço” e as tentativas da empresa em diminuir custos.

Exemplo de Estratégia de Liderança em Custos

Empresas que adotam a estratégia de liderança em custos, no setor de aviação comercial, são empresas que utilizam a prática de “*low cost, low fare*”.

A prática de “*low cost, low fare*” teve início nos EUA nos anos de 1970. A lógica de competição era reduzir ao máximo os custos para oferecer baixo preço. As empresas americanas *Southwest* e *JetBlue* foram as pioneiras em adotar esse modelo de negócios.

No Brasil, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes adotou a estratégia de liderança em custos no início de suas operações, em 2001.

As empresas que adotam a estratégia baixo custo e baixo preço (*low cost, low fare*) apresentam as seguintes características:

1. Voos ponto a ponto (pequenas distâncias)
2. Uso de aeroportos regionais ou secundários
3. Reservas feitas pela internet
4. Check in sem bilhete
5. Frota padronizada
6. Cabine configurada para uma única classe
7. Não oferecimento de refeições a bordo
8. Minimização de tripulação de cabine
9. Gerenciamento agressivo das receitas por assento por meio da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e no nível de ocupação

b. Estratégia de Diferenciação

O que é?

A estratégia de diferenciação é um conjunto de ações com o objetivo de produzir bens e serviços com características exclusivas, as quais os clientes percebam como diferentes em relação aos produtos dos concorrentes.

A vantagem competitiva desta estratégia é a diferenciação, consequência do desempenho de atividades DIFERENTES (maior qualidade) que a concorrência.

Quais as fontes de Vantagem Competitiva?

Normalmente uma empresa busca criar diferenças no valor relativo percebido de seus produtos ou serviços por meio de **alteração das características objetivas deles**.



Já a Mercedes buscar diferenciar seus carros dos da Hyundai por meio de engenharia sofisticada e **alto desempenho**.

Os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser muito similares, mas se consumidor achar que o primeiro produto é mais valioso que o segundo, então o primeiro produto tem vantagem competitiva de diferenciação.

Isso porque a diferenciação do produto é sempre uma questão de PERCEPÇÃO do consumidor. As empresas podem empreender uma variedade de ações para influenciar tais percepções. Essas ações podem ser consideradas como **FONTES** de vantagem competitiva de diferenciação de produtos.

As empresas podem diferenciar produtos ou serviços por meio de várias DIMENSÕES, ou fontes de vantagem competitiva que envolvem: (a) focar diretamente nos atributos dos produtos e serviços, ou (b) nas relações entre empresa e seus consumidores, ou, ainda, (c) em associações entre empresas.

Os **atributos dos produtos e serviços** incluem características do produto como a exclusividade, o design e a inovação; complexidade do produto, principalmente quando envolve muitos componentes, como por exemplo a caneta *Mont Blanc* em relação aos componentes de uma caneta BIC.

O *timing* do lançamento também confere diferenciação do produto, pelo pioneirismo e sua construção de valor. A localização física de uma empresa pode ser uma fonte de diferenciação especialmente se for privilegiada em relação aos concorrentes.



A **relação da empresa com seus consumidores** envolve um conjunto de atividades como a personalização do produto, ofertando produtos sob medida para seus clientes. O marketing de consumo também é usado a fim de mudar a percepção dos clientes, independente dos atributos específicos de seus produtos. Talvez a relação de maior importância entre uma empresa e seus consumidores dependa da sua reputação no mercado. A construção de uma reputação pode levar tempo, mas geralmente é duradoura.

As **associações entre empresas** são fontes de diferenciação. As alianças estratégicas entre são exemplos de ações que geram valor. Marcas fortes de diferentes setores podem se associar para ofertar um produto diferenciado, como a criação de brinquedos da Lego com o tema do Star Wars. A associação entre empresas também pode ocorrer por meio do mix de produtos, especialmente no segmento de shopping centers, em que os produtos têm um grupo comum de consumidores.

As fontes de diferenciação não são mutuamente excludentes e as empresas, por vezes, recorrem a diferenciação usando-as simultaneamente.

Implementação da estratégia

Em vez de se concentrar em redução de custos, a organização que utiliza a estratégia de diferenciação, primeiramente se dedica a investir e criar características que diferenciem o produto, de forma que os clientes o valorizem mais. Na estratégia de diferenciação, a empresa se concentra na inovação, na criatividade e no desempenho do produto.

A **estrutura organizacional** de uma empresa que busca a diferenciação geralmente adota uma estrutura matricial complexa, com equipes interfuncionais e interdivisionais de desenvolvimento de produto.

Os **sistemas de controle gerencial** devem permitir diretrizes amplas de tomada de decisão, uma vez que o objetivo é suscitar a criatividade na empresa. Porém, a liberdade gerencial deve ocorrer dentro dos limites especificados nas diretrizes, para se manter a coerência e consistência das ações organizacionais.

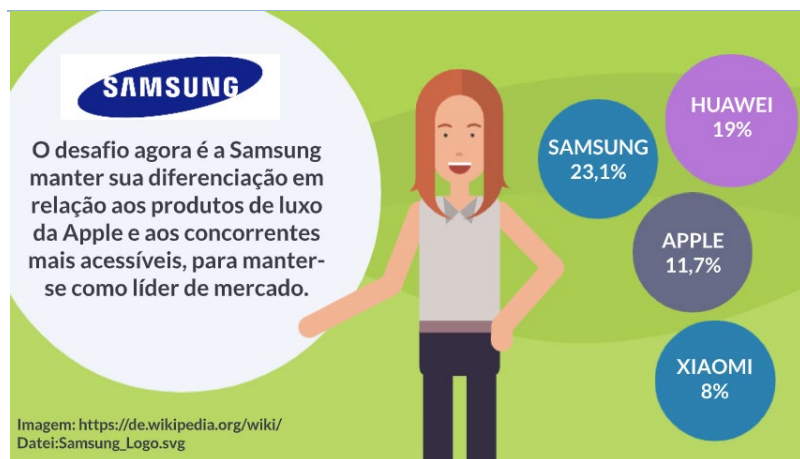
As **políticas de remuneração** podem privilegiar recompensas por assumir riscos e por instinto criativo. Porém, a empresa não deverá punir por falhas. A empresa também pode criar mecanismos de recompensas atrelados às equipes multifuncionais.

Riscos da estratégia de diferenciação

Um dos riscos da estratégia de diferenciação é a possibilidade de o cliente perceber o produto como caro demais. Nesse caso a empresa pode estar oferecendo características que ultrapassam as necessidades dos clientes. A falsificação ou a imitação mais acessível é outro risco que as empresas enfrentam, principalmente quando há uma experiência positiva com estes produtos.

Por exemplo: Enquanto a Apple se diferencia nos aparelhos celulares que produz, a Samsung imita com imperfeição. A Samsung é considerada uma imitadora da estratégia da Apple. Porém, a própria Samsung tem sido desafiada por imitadores de smartphones mais acessíveis. Empresas chinesas como Huawei e a Xiaomi estão desenvolvendo produtos com atributos como qualidade, tecnologia e desempenho igual aos aparelhos da Samsung, além de ofertá-los à preço acessíveis e menores que a concorrência.

Apesar de a Samsung ainda seguir como líder no mercado mundial, no ano de 2018, os smartphones das empresas chinesas superaram a venda dos seus aparelhos. O aumento das vendas de aparelhos das empresas chinesas se deu pelo preço mais acessível e pela abordagem de vendas on line.



c. *Estratégia de foco*

O que é?

A estratégia de foco é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços que atendam às *necessidades de um segmento competitivo em particular*. O objetivo dessa estratégia é atender um nicho mercado, ou seja, um alvo específico.

O alvo específico dessa estratégia pode ser:

1. Determinado grupo de compradores – como jovens ou cidadãos aposentados
2. Um segmento diferente de uma linha de produto específica – como produtos para pintores profissionais
3. Um mercado geográfico diferente – norte brasileiro, por meio de instalação de uma filial.

Há muitas necessidades específicas dos clientes que as organizações podem atender por meio da estratégia de foco. As consultorias especializadas e os pequenos negócios em geral são exemplos de empresas que focam um determinado segmento de clientes. Por exemplo, os escritórios de advocacia especializados em direito eleitoral, os pequenos mercados de bairro, empresas de softwares para hospitais e madeireiras.

Embora a amplitude do alvo seja questão de grau, a lógica da estratégia consiste em explorar as diferenças de um segmento restrito do que o mercado inteiro. Assim, as empresas visam atender um segmento de mercado de modo mais eficaz que a concorrência.

O **segredo do sucesso** dessa estratégia é atender um segmento cujas necessidades são tão especializadas que os concorrentes de uma base ampla de atuação optam por não as atender.



A marca Anne Fontaine tem cerca de 80 lojas próprias em locais de luxo na Europa, Ásia e Estados Unidos. Suas peças são vendidas a partir de €300,00.



O valor da estratégia da Pousada está no serviço prestado, tais como: traslado até a pousada, hospedagem e alimentação completa, barco e guia de pesca, iscas e equipamentos de pesca. A redução de custos está na hospedagem caseira com acomodações simples e de uso compartilhado.

Riscos da estratégia de foco

Seja qual for a estratégia de foco, uma empresa apresenta os mesmos riscos oferecidos pela estratégia de liderança em custos ou de diferenciação em uma indústria.

Além desses riscos, na estratégia de foco os riscos podem surgir do foco exagerado, quando a empresa se torna especializada demais. O excesso de especialização gera um escopo de atuação muito limitado, além de pouca possibilidade de crescimento no segmento. Outro risco passar a existir quando as necessidades dos clientes de um pequeno segmento competitivo se tornam muito parecidas com as necessidades dos clientes da indústria como um todo.

Por exemplo: Em algum momento, as necessidades das clientes da Anne Fontaine por camisas brancas com design exclusivo podem acabar. Caso isso ocorra seus clientes

poderão escolher comprar camisas brancas de lojas que vendem itens diferenciados, mas com preço menor. Pensando nesse risco, em 2003 a marca Anne Fontaine começou a diversificar seu portfólio ofertando outras peças de roupas e acessórios como bolsas e sapatos.

d. ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO DE LIDERANÇA EM CUSTOS e DIFERENCIAÇÃO

A estratégia de liderança em custos e a estratégia de diferenciação, como já vimos, requerem diferentes fontes de vantagem competitiva para alcançar o desempenho organizacional pretendido. Cada uma dessas estratégias envolve um conjunto distinto de ações para serem bem-sucedidas.

Para Porter, ao se posicionar competitivamente em uma indústria, a empresa está escolhendo um caminho para alcançar a vantagem competitiva que levará a empresa ao desempenho superior. O autor afirma que a escolha de um caminho, ou seja, a escolha entre a vantagem de custos ou a diferenciação, é uma opção excludente.

Isso significa dizer que uma estratégia não pode ser implementada simultaneamente com a outra, pois os requisitos organizacionais para implementação de cada estratégia são essencialmente contraditórios.

Porém, pesquisas mais recentes indicam que empresas conseguem ter sucesso tanto em liderança em custos como em diferenciação de produtos. Empresas que adotam as duas estratégias simultaneamente desenvolvem a ESTRATÉGIA HÍBRIDA, ou seja, a estratégia de integração de liderança em custos com diferenciação.

O objetivo da estratégia híbrida é produzir eficientemente produtos com características diferenciadas. Isso porque a eficiência é a fonte de custos baixos de manutenção, ao passo que o diferencial é a fonte de criação de valor único. Empresas que utilizam essa estratégia com sucesso adaptam-se rapidamente às novas tecnologias e às mudanças rápidas no ambiente externo.

Exemplo de estratégia híbrida

A **Zara** é uma das principais empresas de moda internacional e utiliza a estratégia híbrida. Com o objetivo de criar valor para seus produtos, a empresa lança mensalmente novas coleções, diferentemente de lojas tradicionais que lançam coleções por “estações do ano”.

O tempo total entre a criação da nova coleção e a disponibilidade nas lojas é de 3 semanas. O controle de custos é possível por meio do uso de “altas” tecnologias na produção, além da criação, por meio de uma startup interna, de um software de gerenciamento da distribuição.

A rapidez da criação, fabricação, distribuição e venda é decorrente de alguns processos críticos, tais como:

- A empresa conta com uma equipe que monitora diariamente as mudanças e tendências da moda internacional, além uso sistemático do *feedback* das lojas.
- O lançamento de novas coleções a cada três semanas permite que a empresa tenha uma capacidade de adaptação rápida às mudanças de mercado e dos concorrentes.
- A produção é feita em quantidades moderadas e com pouca intervenção manual, graças a um sistema flexível e de alta eficiência.
- O abastecimento de todas as lojas é feito 2 (duas) vezes por semana e, se necessário, a empresa pode atender pedidos das lojas em até 48h.

Com isso a Zara consegue implementar com sucesso a sua estratégia híbrida, ofertando produtos atuais e com preço acessível. Em 2018 a Zara faturou €\$26.15 bilhões em vendas.



Fonte: <https://www.inditex.com>

Empresas também podem ter **sucesso** diferenciando seus produtos e, conseqüentemente, aumentando o seu volume de vendas. Isso ocorre especialmente se a base de diferenciação de produto for atraente para grande número de clientes potenciais. Assim, a diferenciação pode levar a maiores volumes de vendas, e ter, como consequência, redução de custos, seja por escala ou pela curva de aprendizagem.

O McDonald's é um exemplo desse tipo de estratégia. Tradicionalmente, a empresa segue uma estratégia de diferenciação de produto, enfatizando a limpeza, a consistência e a diversão em seus restaurantes.

Ao longo do tempo, o McDonald's usou seu produto diferenciado para se tornar o líder de participação de mercado no setor de *fast food*. Essa posição de mercado também possibilitou-lhe reduzir seus custos, tornando-se assim, um líder em custos no setor de fast food. Portanto, o McDonald's faz uso de ambas as vantagens competitivas, custos e diferenciação, para desenvolver a sua estratégia e obter desempenho acima da média.

Muitos pesquisadores sugerem que empresas de baixo custo devam ter níveis competitivos de diferenciação de produtos para sobreviver, assim como empresas com diferenciação de produtos devem ter níveis competitivos de custos em busca da sustentabilidade.

Riscos da estratégia híbrida:

O potencial de retorno que a estratégia de integração permite é atrativo, porém trata-se uma estratégia arriscada, uma vez que *é difícil para a empresa implementar duas fontes de vantagem competitiva que resultam em atividades organizacionais contraditórias*.

A liderança em custos requer supervisão intensa da produção, enquanto a diferenciação de produto exige uma supervisão menos intensa de funcionários criativos, por exemplo. Nesse sentido, o **gerenciamento das contradições organizacionais** é um obstáculo a ser superado.

Além disso, para utilizar-se da estratégia híbrida adequadamente, as empresas devem ser capazes de reduzir os custos decorrentes da produção e, ao mesmo tempo, aumentar a diferenciação do produto. Portanto, a estratégia de integração custa caro para as empresas que tentam adotá-la.

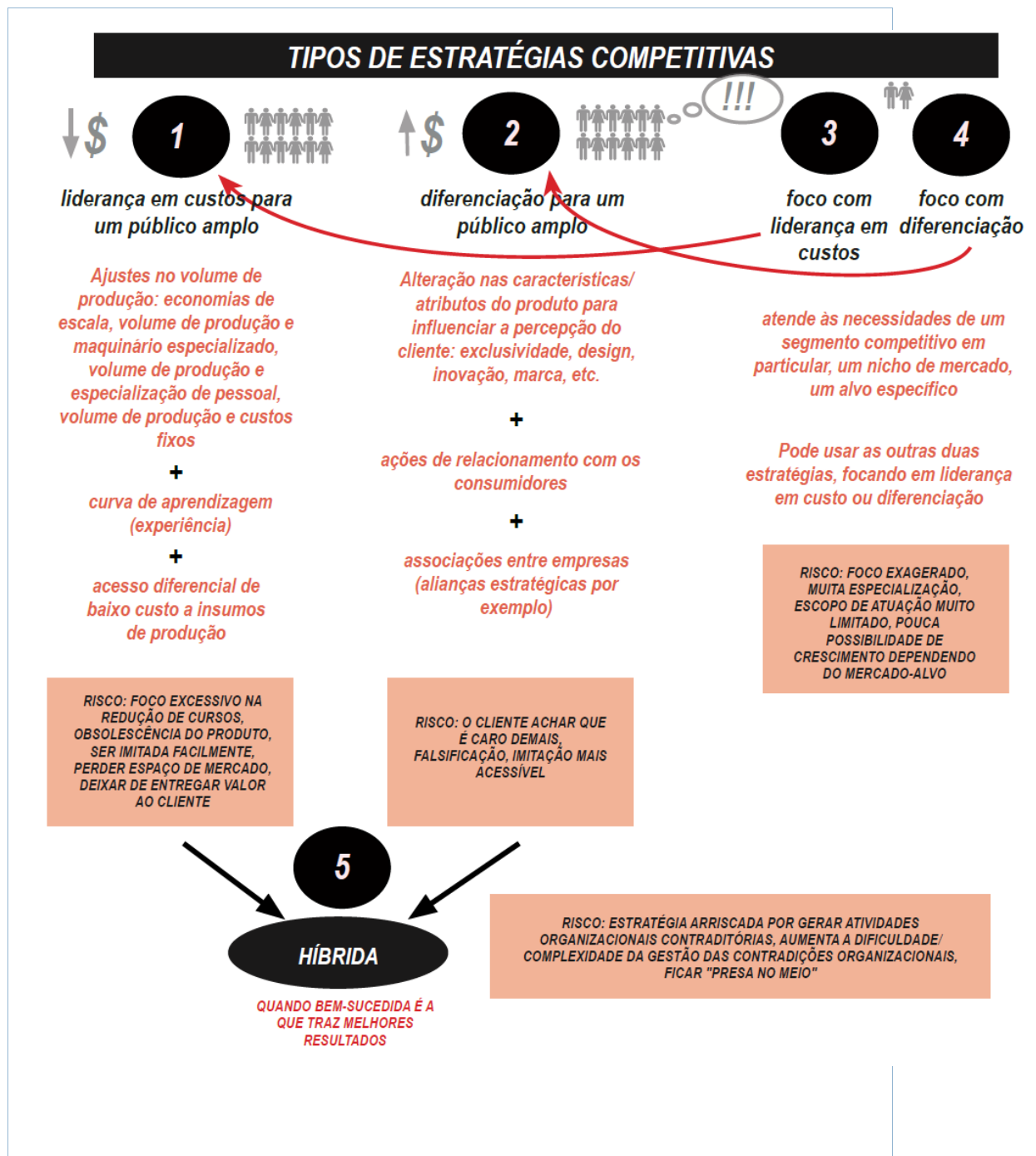
Muitas empresas acabam “presas no meio” da estratégia, ou seja, não implantam com sucesso nem a estratégia de liderança em custos e nem a diferenciação. De toda forma, a estratégia de integração está se tornando mais comum e até mesmo necessária em razão dos avanços tecnológicos e da competição global.

Por exemplo: A Mercedes-Benz lançou o Classe A no Brasil no final da década de 1990. O foco era competir no segmento médio, onde estavam VW Golf e Opel Astra. Apesar de pequeno, o Classe A prezava pela segurança e oferecia freios ABS e airbag como itens de série desde a versão de entrada. O mote da propaganda era “Você de Mercedes”, em alusão ao fato de o monovolume ser bem mais acessível que os tradicionais modelos da marca. Embora fosse o Mercedes mais barato do Brasil, o Classe A não era nada “popular”. O modelo A160 custava de R\$ 29.790 a R\$ 39.940, enquanto um Golf 1.6, que estreava o modelo G3 naquele mesmo mês, saía por cerca de R\$ 17 mil na versão 1.6. O carro da Mercedes tinha preço condizente com suas qualidades e equipamentos, mas a marca não

conseguiu convencer o brasileiro a pagar “caro” por um carro tão pequeno. Além do alto custo exigido pela manutenção e valor das peças.

Fonte: <http://carplace.uol.com.br/carros-para- sempre-a-frente-de-seu-tempo-mercedes-classe-a-fracassou-no-brasil/>

O quadro que segue apresenta um resumo das estratégias competitivas, com os principais pontos de atenção.



As estratégias também podem ser formuladas no NÍVEL CORPORATIVO, no caso de empresas diversificadas que atuam em mais de um setor e/ou direcionadas a diversos mercados de produtos. Nesse caso, são intenções estratégicas voltadas para o crescimento organizacional.

Você pode saber mais sobre esse assunto acessando:

<https://youtu.be/9nasAJezk28>

UNIDADE 3: AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Conforme vimos na UNIDADE 2, a estratégia tornou-se o elemento-chave para o sucesso organizacional uma vez que ao escolher uma estratégia, a empresa decide seguir determinado caminho ao invés de outros. Nesse sentido, as escolhas estratégicas são influenciadas por oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo geral e da indústria em que a organização está inserida, bem como pela origem e qualidade dos recursos, capacidades e competências essenciais da organização. As informações decorrentes do AMBIENTE ORGANIZACIONAL são usadas para balizar as decisões a respeito da escolha estratégica.

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL⁵

O ambiente organizacional diz respeito ao conjunto de elementos internos e externos que influenciam de alguma forma o desempenho organizacional. Pode ser dividido em duas dimensões: a externa e a interna.

O **ambiente externo** é o contexto no qual as organizações existem e operam. É formado por elementos que se encontram fora dos limites organizacionais.

O **ambiente interno** é o conjunto de elementos que integram a organização e influenciam sua adequação ao ambiente externo e seu desempenho. Entendemos o ambiente interno como a própria organização.

AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo pode ser dividido em 3 dimensões: o ambiente geral, o ambiente da indústria e o ambiente da concorrência.

O **ambiente geral** é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam indiretamente o setor (indústria) e as empresas que o compõem.

O **ambiente da indústria** é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e suas ações e reações competitivas. É conhecido também como ambiente setorial.

⁵ Conteúdo adaptado de:

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 3ª ed. brasileira (tradução da 10 ed. norte-americana). São Paulo: Cengage Learning, 2014, pp.48-57. **Capítulo 02**.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Brasileira (tradução do original). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, pp.3-35. (original de 1980).

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento Estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 83-96.

O **ambiente de concorrência** é formado por empresas que adotam estratégias similares e são consideradas concorrentes diretos.

A Figura 7 mostra as dimensões e os elementos do ambiente externo.



Figura 6:O Ambiente Externo

Fonte: Adaptado De Ireland, Hoskisson E Hitt (2014, P. 34)

AMBIENTE GERAL

O **ambiente geral** é composto de segmentos externos à empresa. Embora o grau de impacto de cada segmento seja variado, os segmentos ambientais afetam todas as indústrias e as empresas concorrentes.

As empresas não podem controlar diretamente os segmentos do ambiente geral, mas podem compreender e monitorar seus elementos.

Os segmentos que compõem o ambiente geral são: econômico, demográfico, político/legal, sociocultural, físico, tecnológico e global. Além dessas dimensões afetarem de forma indireta as ações estratégicas das empresas, elas estão fora do seu controle.

Dimensões de análise do ambiente geral:

Segmento Demográfico: Representa o tamanho da população, e estrutura etária, a distribuição geográfica, a mistura étnica e a distribuição de renda.

Por exemplo: o Censo do Estados Unidos faz a projeção de que em 2050 a China, EUA, Indonésia e Paquistão serão os quatro países mais populosos. Esses dados demográficos são úteis para empresas que buscam mercados em crescimento para vender seus produtos e serviços e querem reconhecer o mercado potencial que possa existir desses países.

Segmento Econômico: Refere-se à natureza e a direção da economia em que uma organização compete ou poderá competir. Os elementos do segmento econômico retratam a tendência de expansão ou de recessão de uma economia, por meio de indicadores como PIB, taxa de juros, inflação, taxa de desemprego.

Os elementos do segmento econômico condicionam o desempenho da organização, os custos de produção e as condições de mercado.

Segmento político/legal: Esse segmento é formado pela estabilidade política e pelo conjunto de leis que regem um país. É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países, assim como as empresas e os diversos órgãos governamentais locais. Leis influenciam as estratégias das organizações e podem ter impacto direto no funcionamento ou custos da empresa.

Segmento sociocultural: Incorpora as atitudes e os valores culturais, que, por serem os elementos fundamentais de uma sociedade, em geral direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, políticas e tecnológicas. Atitudes e valores em relação à saúde, ao trabalho, ao estilo de vida são exemplos de fatores que direcionam e afetam o comportamento do consumidor e as ações estratégicas das empresas.

Por exemplo: A crescente preocupação com a saúde pode levar pessoas a buscar planos de saúde na iniciativa privada e, além disso, pensar em algum tipo de previdência para garantir o custeio médico na sua velhice.

Segmento tecnológico: Difundidas e diversificadas, as mudanças tecnológicas ocorrem em várias partes da sociedade. Esses efeitos acontecem basicamente por meio de novos produtos, processos e

materiais. O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de conhecimentos, e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais.

Dado o ritmo rápido de mudanças tecnológicas e o risco de disrupção, é fundamental para as empresas estudar minuciosamente o segmento tecnológico. As tecnologias disruptivas são um exemplo de como as inovações podem oferecer produtos acessíveis e criar novos mercados. A Netflix é um exemplo desse tipo de tecnologia que causou grande abalo no segmento de TV a Cabo.

Segmento Global: Inclui novos mercados relevantes, mercados existentes em processo de mudança, eventos políticos internacionais importantes e características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais. Esse segmento leva em consideração a globalização de mercados e sua influência na cadeia global de produção. As informações desse segmento são especialmente relevantes para as empresas internacionalizadas ou que buscam a internacionalização de suas atividades.

Segmento do ambiente físico sustentável: Diz respeito às mudanças potenciais e efetivas para criar um ambiente sustentável, bem como as práticas gerenciais destinadas a reagir e lidar com essas mudanças positivamente. Temas como aquecimento global, recursos naturais finitos, degradação ambiental, energia “limpa”, entre outros são considerados nas ações estratégicas das empresas.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A maior parte das empresas enfrenta ambientes externos turbulentos com condições que dificultam a sua interpretação. Para lidar com dados ambientais ambíguos e incompletos e, para aumentar a compreensão do ambiente geral, as organizações executam análises ambientais.

A compreensão do ambiente organizacional é uma condição “sine qua non” para as organizações, pois os elementos ambientais exercem influência sob as organizações, em maior ou menor grau.

Assim, a análise, interna ou externa, do ambiente organizacional é uma prática comumente adotada pelas organizações afim de extrair informações para elaboração das estratégias organizacionais.

A análise do ambiente geral se concentra nas tendências ambientais. A análise do ambiente da indústria se concentra nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade potencial de um setor. E a análise da concorrência se direciona à previsão das ações, reações e intenções dos concorrentes.

Conjuntamente, o resultado dessas três análises influencia a visão, a missão e as ações estratégicas das empresas.

ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL

O objetivo da análise do ambiente geral é verificar em termos de oportunidades e ameaças de cada uma das suas dimensões.

As organizações usam várias fontes para analisar o ambiente geral, incluindo uma variedade de material como publicações de jornais, resultados de pesquisas acadêmicas, pesquisas de opinião pública, informações de feiras comerciais e fornecedores, clientes e funcionários.

Apesar da variedade existente de ferramentas para análise ambiental, adotamos um roteiro composto de quatro passos para a analisar o ambiente geral. A Figura 7 apresenta os componentes da análise ambiental.



Figura 7: Componentes Da Análise Ambiental Externa

Fonte: Adaptado De Ireland, Hoskisson E Hitt (2014, P. 36)

O **escaneamento** requer o estudo de todos os segmentos do ambiente geral. Por meio do escaneamento, as empresas identificam os primeiros sinais de possíveis mudanças no ambiente geral e detectam transformações que já estão em andamento.

O escaneamento normalmente lida com dados ambíguos, incompletos ou desconectados. Muitas organizações utilizam softwares especiais para ajudá-las a identificar mudanças que estão ocorrendo no ambiente com base em informações disponíveis em fontes públicas.

A internet é uma fonte muito usada pelas empresas para escanear informações.

O **monitoramento** consiste em detectar o significado de eventos por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais. Ou seja, quando monitoram, os analistas observam as mudanças ambientais para verificar se irão se tornar tendência ou não.

Por exemplo: a lei sancionada em algumas cidades do Brasil proibindo a adoção de canudos plásticos em estabelecimentos públicos começou com um movimento social anti-canudo nos EUA e ganhou

adeptos ao redor do mundo até se tornar uma lei em muitos locais. O Rio de Janeiro foi a primeira capital a adotar a lei.

A **previsão** faz projeções viáveis do que pode acontecer e com que rapidez, em virtude das mudanças e tendência detectadas por meio do escaneamento e do monitoramento.

Por exemplo: os analistas podem prever o tempo que será exigido para uma nova tecnologia atingir o mercado e quanto tempo levará para que sejam necessários treinamentos para as mudanças previstas na composição da força de trabalho.

A **avaliação** tem por objetivo determinar o momento e a importância dos efeitos da mudança e tendências ambientais identificadas para as estratégias das empresas e a sua administração. Nesse momento a empresa especifica as implicações que a mudança terá nas suas estratégias.

No caso da proibição dos canudos plásticos, empresas que produzem este tipo de material devem avaliar a possibilidade de trocar de matéria prima ou de migrar para outro segmento.

Além da análise do ambiente geral, as empresas fazem uso da análise da indústria e da análise da concorrência. Veremos estas análises na sequência!

ANÁLISE DO AMBIENTE DA INDÚSTRIA

De acordo com Porter, a essência da formulação da estratégia é a capacidade de relacionar a empresa ao seu ambiente. Embora o ambiente externo seja muito amplo, abrangendo tanto forças econômicas como sociais, o aspecto principal do ambiente é a **indústria em que a empresa compete**.

O ambiente da indústria é parte do ambiente externo da organização. Nesse espaço estão localizados os concorrentes que produzem/vendem o mesmo produto/serviço e disputam o mesmo mercado.

Para Porter, a indústria tem forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. No ambiente da indústria ocorre a **competição**, pois este ambiente tem impacto direto sobre a competitividade estratégica das empresas.

Agentes econômicos que fazem parte da Indústria

Uma das grandes contribuições que Porter trouxe para o entendimento de estratégia foi afirmar que a **concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos**. Os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os produtos substitutos e os novos entrantes, todos estes disputam a riqueza em um mercado.

Vizeu e Gonçalves (2010) apresentam um exemplo muito didático de delimitação da indústria. Vejamos a seguir:

Se o negócio de uma pessoa X é vender cachorro-quente na esquina de Curitiba, não lhe interessa o vendedor de cachorro-quente que está em São Paulo. Isso porque o vendedor paulistano não é concorrente de X. O mesmo se pode afirmar de um vendedor de cachorro-quente que estiver na China, ou em outra cidade do país. Por outro lado, importa muito a qualquer vendedor de cachorro-quente, o dono do carrinho de cachorro-quente que está na outra esquina, próximo a ele. Então, conclui-se que a indústria tem no máximo um ou dois quarteirões, pois é neste espaço que a maior parte da disputa pela riqueza vai acontecer; logo, essa é a **indústria** em que o negócio de X se encontra, seu **ambiente de competição**.

Da mesma forma podemos trazer outro exemplo: Se o negócio de uma pessoa é um supermercado, nesse caso ele pode atender um bairro ou no máximo uma cidade. Não importa se o mercado de Curitiba é melhor que o mercado de Salvador, as pessoas não farão uma viagem tão longa apenas para fazer a compra do supermercado, então a indústria tem o tamanho de uma cidade ou bairro.

Fonte: Vizeu e Gonçalves (2010, p. 87)

Assim, uma indústria é delimitada pelo espaço competitivo ocupado pelos concorrentes, que pode ser um quarteirão, um bairro, uma cidade, ou até mesmo um continente.

Na delimitação da indústria, o importante a considerar é que SE os supostos concorrentes não estiverem disputando o mesmo mercado, não precisam ser considerados para a análise.

A análise da Indústria

]Uma vez estabelecidos que os agentes econômicos de uma indústria são os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os produtos substitutos e os novos entrantes; agora vamos demonstrar, por meio da **análise da indústria**, como esses agentes influenciam a competitividade em uma indústria.

A análise da indústria considera um conjunto de fatores de natureza econômica que influencia diretamente uma empresa e suas ações e reações competitivas.

O conjunto de fatores de natureza econômica em uma indústria se *manifesta* por meio de **pressões** exercidas por seus agentes econômicos. Essas pressões ocorrem da seguinte forma:

(1) pela intensidade da **rivalidade** entre os concorrentes; (2) pelo **poder de barganha** dos fornecedores; (3) pelo **poder de barganha** dos clientes; (4) pela **ameaça** de produtos substitutos e (5) pela **ameaça** de novos entrantes.

Juntas, essas pressões são chamadas de **forças competitivas da indústria**.

Os agentes econômicos disputam a riqueza disponível em um mesmo mercado exercendo assim pressões que irão impactar na rentabilidade da indústria, e consequentemente, na lucratividade das empresas.

A análise da indústria é feita por meio de um modelo analítico da sua estrutura, criado por Michael Porter, com o objetivo de **identificar suas características estruturais básicas** as quais determinam o conjunto das forças competitivas, que por sua vez afetam a rentabilidade da indústria.

Para analisar as características estruturais da indústria e determinar a sua rentabilidade, a ferramenta analítica usada é o **Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter**, apresentado na Figura 8.

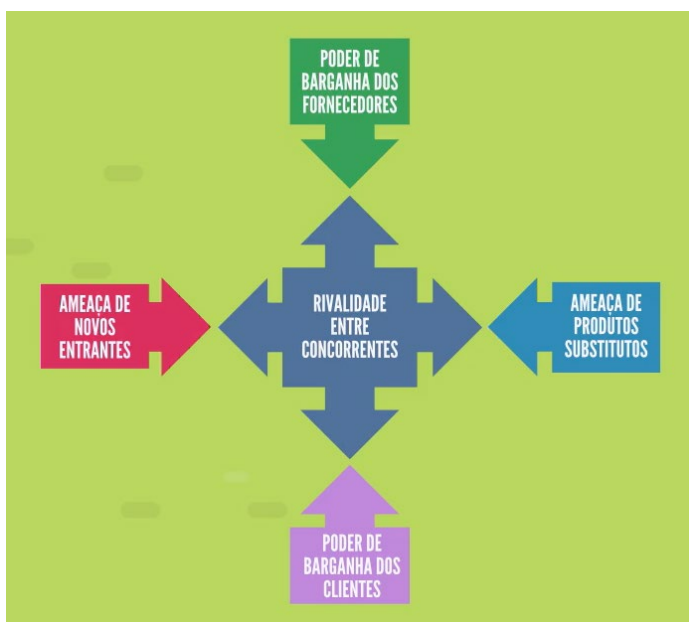


Figura 8: Modelo Das 5 Forças De Porter

Fonte: Adaptado De Porter (1980)

O conjunto de forças competitivas presentes em uma indústria impacta nos custos, nos preços e nos investimentos necessários que as empresas precisam ou praticam em uma indústria. Portanto, quanto maior for a intensidade das forças competitivas dos agentes econômicos, menor será a rentabilidade da indústria, e consequentemente, a perspectiva de lucro de uma empresa.



Figura 9: Relação Rentabilidade Da Indústria E Intensidade Das Forças

Fonte: As Autoras (2020)

Qual a utilidade de realizar a análise da indústria?

A realização da análise da indústria é necessária para que a empresa identifique um **espaço para competir**. Ou seja, uma POSIÇÃO COMPETITIVA que permita reduzir a pressão exercida pelos agentes econômicos.

A posição competitiva que a empresa encontra na indústria pode ser de ataque e/ou de defesa e será a base para a formulação da sua estratégia competitiva. Nesse modelo, o segredo do sucesso é competir em uma indústria atrativa.

Assim, quanto MENOR forem as **forças competitivas** de uma *indústria*, MAIOR será a sua **rentabilidade**, MAIS **atrativa** ela será considerada e, portanto, MELHOR **desempenho** permitirá às empresas nela [indústria] inserida.

SUGESTÃO DE LEITURA COMPLEMENTAR:

*Para verificar a **aplicação** do Modelo das 5 Forças de Porter, acessem o link que segue e leiam o artigo intitulado de “Análise da Indústria Petroquímica Brasileira Utilizando o Modelo das Cinco Forças de Porter”, publicado em 2019 sobre a competitividade na indústria petroquímica.*

<https://periodicos.ufff.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28754/19659>

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o conjunto de elementos que integram a organização e influenciam sua adequação ao ambiente externo e, como consequência, o desempenho organizacional.

Na perspectiva do ambiente interno, a fonte de vantagem competitiva de uma organização são seus recursos e capacidades organizacionais.

Assim, a organização e seus atributos exercem maior influência no desempenho organizacional que os atributos da indústria.

O Modelo Baseado em Recursos representa essa perspectiva e pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacidades.

A afirmação básica do modelo é que a singularidade dos seus recursos e capacidades é a base da estratégia da empresa e sua habilidade de obter desempenho superior.



As empresas utilizam seus recursos como base para a produção de produtos que criarão valor para seus clientes. Esse valor é medido pelos atributos ou características de desempenho de um produto ou serviço.

E como as organizações criam valor?

As organizações criam valor agrupando e alavancando de maneira inovadora seus recursos, para formar capacitações e competências essenciais.

Para o modelo baseado em recursos, a fonte de vantagem competitiva está na identificação das competências essenciais entre seus recursos e capacitações.

As competências essenciais são atributos que permitem que a empresa conceba estratégias que aumentem seu desempenho.

Nesse modelo, organização é vista como um conjunto de recursos que se articulam se transformando em competências essenciais e servindo de base para vantagem competitiva da empresa.

O segredo do sucesso é ser diferente/único em termos de recursos e capacitações.

A perspectiva da análise ambiental interna tem a seguinte lógica:

Recursos + Capacitações = Competências Essenciais

Fonte de
Vantagem
Competitiva

Recursos

Os recursos são insumos do processo organizacional. Podem ser divididos em *recursos tangíveis* e *recursos intangíveis*.

Os **recursos tangíveis** são ativos que podem ser vistos e quantificados.



Os *recursos intangíveis* são ativos enraizados profundamente na história da organização, acumulados ao longo do tempo e que são relativamente difíceis para os concorrentes analisarem e imitarem.



Por exemplo, para a Amazon.com, a internet é um recurso, pois a empresa utiliza esse canal de distribuição para vender seus produtos.

Capacitações

Capacitação é a capacidade de fazer algo. As *capacitações* surgem a partir da combinação deliberada de recursos para se executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas.

As capacitações geralmente são criadas em áreas funcionais específicas e, com o passar do tempo se desenvolvem e evoluem tornando-se expertises da organização.



Competências Essenciais

As competências essenciais são recursos ou capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa.

As competências essenciais surgem com o decorrer do tempo por meio de um processo de acumular e aprender como articular diferentes recursos e capacidades. A figura mostra o processo de criação de competência essencial.



Consideramos que uma **competência essencial** da Apple seja a INOVAÇÃO. Como uma capacitação, as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são a fonte dessa competência essencial. Mais especificamente, a maneira como a Apple combinou alguns de seus recursos tangíveis e intangíveis para concluir as tarefas de pesquisa e desenvolvimento, cria uma capacitação em P&D. Ao enfatizar sua capacidade em P&D a Apple é capaz de inovar de maneira que crie valor único para seus clientes, sugerindo que a inovação é uma competência essencial para a empresa.

Identificando competências essenciais

Nem todos os recursos ou capacidades são ativos estratégicos, ou seja, com potencial para serem fontes de vantagem competitiva.

Existem duas ferramentas que ajudam as empresas a *identificar* suas competências essenciais: os 4 critérios específicos de vantagem competitiva sustentável e a análise da cadeia de valor.



CrITÉrios da Vantagem Competitiva Sustentável

Os recursos e capacitações precisam atender a quatro critérios: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, para serem considerados como competências essenciais.

1. **Valiosos:** Capacitações e recursos são valiosos quando estes permitem que as empresas explorem oportunidades e neutralizem ameaças em seu ambiente externo.

Por exemplo: Para as editoras, os e-books são tanto uma oportunidade ao permitir vendas de livros em diferentes canais de distribuição, quanto uma ameaça ao reduzirem as vendas de livros nos canais tradicionais. Para neutralizar a ameaça, as editoras podem usar a internet para venda direta de livro aos consumidores.

2. **Raros:** Os recursos ou capacitações raras são aqueles que poucos concorrentes têm.

Um talento gerencial ou uma marca conceituada podem ser um recurso raro.

As organizações que têm capacitações/recursos valiosos, porém não raros, estão em condições de **paridade competitiva**.

Quando uma organização tem recursos ou capacitações valiosos e raros, ela apresenta uma **vantagem competitiva temporária**⁶.

3. **Custosos ou difíceis para imitar:** Recursos e capacitações custosas ou difíceis para imitar são aquelas que as empresas não obtêm com facilidade. Nesses casos, os custos decorrem das tentativas de imitação.

Existem três condições que dificultam a imitação pelos concorrentes:

- a) **Condição histórica:** uma empresa com cultura organizacional forte⁷ pode exibir uma vantagem competitiva imperfeitamente inimitável.

A ênfase do McDonald's é a limpeza, consistência, serviços e treinamento. Essas características fazem parte da cultura organizacional da empresa, e lhes traz vantagem competitiva.

- b) **Causa ambígua:** as causas ambíguas decorrem da dificuldade de entender a relação entre recursos/capacitações e vantagem competitiva, que os concorrentes têm.

⁶ **Vantagem Competitiva Temporária:** Quando uma empresa implementa uma estratégia de valor que os concorrentes reais e potenciais não conseguem implementar simultaneamente.

⁷ **Cultura Organizacional forte:** Conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização. A cultura é forte quando os funcionários são unidos pela sua crença.

Nesse caso, os concorrentes não conseguem imitar a “receita de sucesso” das organizações. Como, por exemplo, o ronco do motor de uma Harley Davidson.

- c) **Complexidade Social:** significa que algumas capacitações ou recursos são produtos de fenômenos sociais. As relações interpessoais, a amizade com os clientes e fornecedores, o ambiente de confiança de uma organização, e até mesmo a sua reputação são fenômenos sociais que em alguma medida geram vantagem competitiva para as organizações e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Por exemplo, o relacionamento construído ao longo dos anos entre fornecedor e comprador de uma empresa muitas vezes se sobrepõe aos aspectos racionais de compra e venda. Nesse caso pode haver resistência em mudar de fornecedor por causa da amizade e confiança criada ao longo dos anos.

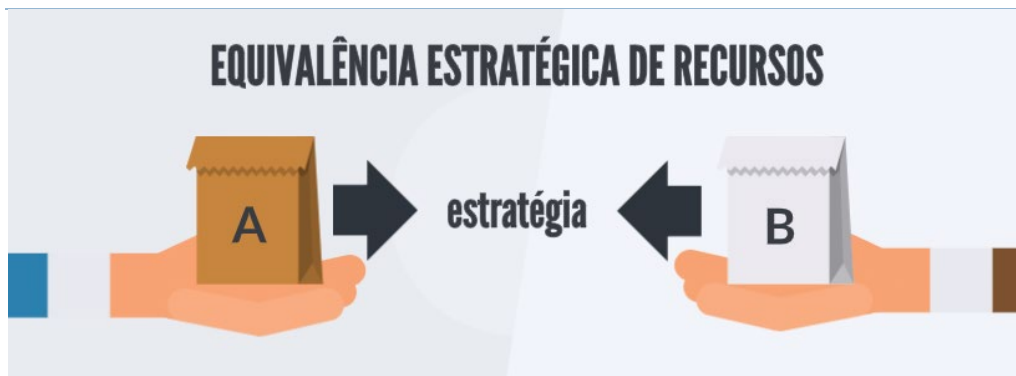
Quando uma organização tem recursos ou capacitações valiosos, raros, e difíceis de imitar, ela apresenta uma **vantagem competitiva sustentável**⁸.

4. **Insubstituível:** Recursos ou capacitações insubstituíveis são aqueles que não possuem equivalente estratégico.

Esse último critério é estabelecido porque não podem existir recursos valiosos equivalentes que não sejam por si só raros e inimitáveis.

As capacitações ou recursos são considerados equivalentes quando são explorados separadamente e de forma distinta, mas levam à mesma estratégia como resultado.

⁸ **Vantagem Competitiva Sustentável:** quando a empresa implementa uma estratégia de valor e os concorrentes não conseguem imitar essa estratégia.



Por exemplo, o modelo de venda direta da Dell é uma capacitação que não apresenta substituto no mercado.

Quando a organização tem recursos ou capacitações que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, a organização está em condições de **vantagem competitiva sustentável com retornos acima da média**.

A figura traz os resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva sustentável e suas consequências competitivas.

RESULTADOS DAS COMBINAÇÕES DOS 4 CRITÉRIOS DA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

características dos recursos ou capacitações				consequências competitivas	implicações no desempenho
VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	INSUBSTITUÍVEL		
não	não	não	não	desvantagem competitiva	retornos abaixo da média
sim	não	não	sim/não	paridade competitiva	retornos médios
sim	sim	não	sim/não	vantagem competitiva temporária	de retornos médios a retornos acima da média
sim	sim	sim	sim	vantagem competitiva sustentável	retornos acima da média

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 80)

Por exemplo: a situação competitiva de um **setor de lanchonetes de fast food** pode nos ajudar a visualizar as consequências competitivas das combinações entre as características de recursos e capacitações.

Lanchonetes que ofertam sanduíches de boa qualidade como único **recurso valioso**, estariam em situação de *paridade competitiva* com outras lanchonetes do setor.

Lanchonetes que ofertam sanduíches de boa qualidade como recurso valioso e têm uma localização privilegiada como **recurso raro**, estariam em situação de *vantagem competitiva temporária* em relação as outras lanchonetes do setor.

Uma lanchonete com sanduíches de qualidade, localização privilegiada, cultura organizacional voltada à inovação e uma marca forte (**recurso difícil de imitar**), estaria em situação de **vantagem competitiva sustentável**.

Análise da Cadeia de Valor

A segunda ferramenta de análise de competências essenciais é a **Análise da Cadeia de Valor**, proposta por Michael Porter. Essa análise permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor e as que não criam valor. A análise desagrega a empresa em suas atividades de relevância.

A cadeia de valor é um conjunto de atividades genéricas inter-relacionadas que a organização executa para criar valor para seus clientes.

A maneira como as atividades são desempenhadas determina os custos e afeta os lucros das empresas.

Valor adicionado – Custo = Margem de Lucro

Essa análise é importante pois a empresa só obtém retornos acima da média se o valor criado for maior que os custos incorridos para criá-lo.

A cadeia de valor de Porter é formada por atividades de apoio e atividades primárias.



As **atividades primárias** são atividades ligadas à criação física de um produto, sua venda e distribuição para compradores e sua assistência técnica pós-venda.

As atividades primárias são blocos de construção distintos da vantagem competitiva.

As **atividades de apoio** são atividades que dão assistência necessária para que as atividades primárias sejam executadas. São consideradas os elos de relação entre as atividades.

A vantagem competitiva decorre da execução de atividades estratégicas de forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Por exemplo: A FEDEX cria valor na prestação de serviço ao aliar atividades de logística com o gerenciamento de RH para poder entregar a encomenda do cliente de um dia para o outro.

O que uma empresa deve fazer quando alguma de suas atividades não são fonte de vantagem competitiva?

Para Porter, a empresa deve terceirizar qualquer atividade que não faça melhor ou com menor custo que seus concorrentes.

A TERCEIRIZAÇÃO é a compra de uma atividade que cria valor a partir de um fornecedor externo.

A análise das atividades da empresa pode auxiliar na tomada de decisão de terceirização.



A primeira etapa consiste em decidir se a realização da atividade internamente é realmente necessária. Caso não seja, a unidade deverá ser vendida ou desativada. Se a atividade for necessária, esta deve ser desempenhada de forma mais barata ou melhor que a concorrência. Caso não seja possível, a atividade deve ser terceirizada.

A análise da cadeia de valor permite, portanto, avaliar as atividades que podem criar valor ao ser realizadas pela empresa ou devem ser terceirizadas por um fornecedor externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental é a **primeira etapa** do processo da Gestão Estratégica e tem por objetivo extrair informações estratégicas que auxiliam a concepção da formação e implementação da estratégia.

O **ambiente organizacional**, responsável pelas informações estratégicas, é dividido em ambiente externo e ambiente interno. Cada parte do ambiente, assim dividido por questões didáticas, exige o uso de ferramentas de análise distintas, e as informações resultantes das análises, se complementam.

Importante ressaltar que na perspectiva da organização como um sistema aberto⁹, lógica essa usada na gestão estratégica, as fronteiras organizacionais são permeáveis e existe uma relação de interdependência entre ambiente e organização. A influência resultante dessa relação deve ser levada em conta no processo de formulação e de implementação da estratégia.

A dinâmica ambiental que permeia as organizações faz com que a análise ambiental seja sempre revista e constantemente resgatada pela empresa. Assim, a estratégia organizacional, e seus desdobramentos, devem ser sempre reavaliados.

⁹ Organização como sistema aberto aceita que o ambiente em que uma organização está inserida é influenciado pelas variáveis desse ambiente, assim como exerce influência

UNIDADE 4: IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS ESTRATÉGICOS¹⁰**Implementação estratégica**

Implementar uma estratégia significa colocar em prática as ideias formuladas no processo de gestão estratégica. Dito de outra maneira, a implementação diz respeito ao como fazer da estratégia. E é evidente que essas ideias podem variar de acordo com o tamanho da empresa, tipo de setor, dentre outras variáveis. Entretanto, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007) é possível identificar alguns elementos centrais na etapa de implementação da estratégia: a gestão de pessoas, a gestão de informações, a gestão de finanças e a gestão da tecnologia. Juntas, essas atividades de gestão de recursos nos níveis tático e operacional ajudam a explicar por que algumas organizações têm mais sucesso que as outras.

Gestão de Pessoas

A forma como as empresas recrutam, treinam, desenvolvem, avaliam e remuneram as pessoas tem relação direta com o alcance dos resultados estratégicos. Enquanto alguns comportamentos precisam ser padronizados e reforçados, outros devem ser modificados de acordo com os objetivos estratégicos. Além disso, é importante revisar constantemente as competências individuais e coletivas necessárias à implementação da estratégia. Por exemplo, as condições da pandemia de COVID19 exigiram o desenvolvimento urgente de competências de ensino remoto em escolas em diversos níveis – fundamental, técnico, superior, etc. – em todo o mundo.

Destaque-se, ainda, no campo de gestão de pessoas, uma tendência crescente à implantação de sistemas de gestão de desempenho e de conhecimento. Enquanto os sistemas de gestão de desempenho buscam sistematizar as formas de avaliação de pessoas, os sistemas de gestão de conhecimento buscam identificar e compartilhar informações centrais para a execução das atividades operacionais.

Com base nas condições do ambiente externo e interno, as empresas também precisam tomar decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas. Por exemplo, é mais adequado gerenciar internamente as questões de RH ou terceirizar essas funções? Qual a importância das metas estratégicas de curto, médio e longo prazos nas decisões de RH? Qual o papel dos gerentes de nível médio na gestão de pessoas?

Gestão de Informações

A criação e gestão efetiva de informações e de conhecimento é uma fonte importante de vantagem competitiva.

¹⁰ JOHNSON, G.; SCHOLES, K. WHITTINGTON, R. Explorando a Estratégia Corporativa: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Na etapa de análise ambiental, a capacidade de captar e interpretar informações é essencial no diagnóstico das condições que fundamentam a elaboração de estratégias. Por exemplo, empresas que atuam em setores com alta dependência de recursos tecnológicos precisam desenvolver capacidades e sistemas capazes de acompanhar mudanças no grau de disponibilidade desses recursos. Isso ocorre, por exemplo, com empresas do setor de telecomunicações. Uma falha na capacidade de entender o grau e o ritmo das mudanças tecnológicas pode afetar significativamente a possibilidade de competir no setor.

Na etapa de elaboração de estratégias, destaca-se a capacidade de acessar, disponibilizar e compreender as informações da análise ambiental interna e externa. Também é fundamental a capacidade de agregar informações aparentemente desconexas e encontrar relações de causalidade úteis à formulação de estratégias. Por exemplo, empresas que adotam uma estratégia competitiva de liderança em custo precisam entender com clareza quais elementos são responsáveis pela manutenção das condições de manutenção de baixo custo produtivo. E empresas de posicionamento competitivo baseado em diferenciação necessitam compreender quais são as fontes de sua vantagem competitiva atual e futura.

Na etapa de implementação de estratégias, é preciso aplicar na prática informações e conhecimentos necessários ao desenvolvimento de produtos e serviços alinhados aos objetivos estratégicos. Também é importante atentar para as possibilidades de criação de conhecimento inerentes ao processo de implementação das estratégias.

Ou seja, nem sempre a etapa de implementação é exclusivamente uma etapa de aplicação das ideias formuladas anteriormente. Algumas ideias, ao serem implementadas, precisam ser revistas ou reformuladas. Por exemplo, a estratégia de completa digitalização das agências bancárias esbarrou no perfil de clientes com dificuldade em utilizar as novas tecnologias de informação. Foi necessário, portanto, adotar uma estratégia híbrida, mantendo as agências físicas em funcionamento por maior tempo do que havia sido previsto inicialmente. Esse exemplo demonstra a importância de diferentes tipos de informação e conhecimento: ou seja, ao mesmo tempo foi importante obter conhecimento relacionado à aplicação da TI nas operações bancárias e informações relacionadas ao resultado efetivo da implementação dessas tecnologias no atendimento aos usuários.

Destaca-se, ainda, a importância da gestão de informações como instrumento de controle estratégico na etapa de implementação da estratégia. Especialmente em grandes corporações é imprescindível estabelecer indicadores confiáveis de controle do processo de implementação estratégica. Esse tema será retomado quando falarmos a respeito do BSC – Balanced Scorecard – ainda nessa aula.

Gestão de Finanças

A forma como as empresas captam, gerenciam e investem recursos financeiros tem relação direta com o sucesso estratégico. Enquanto algumas organizações privadas têm como foco atender às expectativas

de retorno de acionistas, organizações públicas buscam entregar valor de acordo com regras e políticas orçamentárias. Entretanto, independentemente do foco organizacional na gestão de finanças, alguns aspectos gerais podem ser destacados, dentre esses:

- a capacidade de gerar valor sob o ponto de vista dos stakeholders, principalmente por meio da gestão de custos e da gestão da cadeia de valor;
- a capacidade de alinhar o financiamento das atividades produtivas às estratégias globais da empresa, principalmente por meio do equilíbrio entre risco e retorno. Por exemplo, uma empresa em busca de crescimento necessitará de formas de financiamento distintas de uma empresa em fase de reestruturação e downsizing;
- a capacidade de atender às expectativas financeiras dos acionistas ou, no caso das empresas públicas, dos representantes políticos da população. Além disso, deve-se considerar a capacidade os interesses financeiros de outros stakeholders como financiadores (interessados, por exemplo no índice de alavancagem da empresa), fornecedores e funcionários (interessados, por exemplo, com a liquidez da empresa), comunidade (interessada, por exemplo, nos custos sociais das estratégias organizacionais) e clientes (preocupados, por exemplo, com o valor de produtos e serviços).

Gestão da Tecnologia

A forma como as empresas adquirem, desenvolvem e exploram a tecnologia tem relação direta com o alcance dos resultados estratégicos. Também é importante destacar que uma nova tecnologia pode ser aplicada em diferentes mecanismos organizacionais, desde o desenvolvimento de um novo produto ou serviço até uma inovação em processos capaz de gerar vantagem competitiva. A ampla aplicação das novas tecnologias da informação relacionadas à internet, por exemplo, demonstra a importância da gestão da tecnologia na transformação de processos produtivos, processos de distribuição de produtos e serviços, processos de surgimento de novos setores e mercados. Pode-se destacar questões-chave sobre a relação entre estratégia empresarial, tecnologia e sucesso:

- a tecnologia pode mudar a situação ou posicionamento competitivo ao impactar as forças competitivas em um setor. Por exemplo, o aumento da complexidade tecnológica nas últimas décadas aumentou as barreiras de entrada para novos concorrentes nos setores aeroespacial e farmacêutico;
- O grau de o ritmo de difusão de inovações pode afetar a estratégia empresarial. Por exemplo, é preciso avaliar se os consumidores estão dispostos a investir na troca frequente de um

produto, como acontece com os aparelhos de celular. Do contrário, não seria interessante investir no desenvolvimento e comercialização de novos modelos com pouco intervalo de tempo entre si;

- A capacidade de desenvolver ou adquirir continuamente novas tecnologias com base em competências essenciais é mais importante que uma nova tecnologia em si. Isso ocorre porque tecnologias podem ser compradas ou imitadas, enquanto competências essenciais – enquanto capacidades dinâmicas - são fontes de vantagem competitiva por se constituírem em elementos de difícil imitação;
- A capacidade de organizar internamente o desenvolvimento tecnológico é fator chave para o sucesso estratégico. Enquanto algumas empresas optam por centralizar as decisões corporativamente, outras preferem descentralizar as decisões de desenvolvimento, avaliação e comercialização de tecnologias em suas divisões ou unidades de negócios. Outras, ainda, preferem terceirizar o desenvolvimento tecnológico. Independentemente da forma de gestão tecnológica adotada, o controle ou acompanhamento do processo de desenvolvimento tecnológico é essencial para evitar desperdício de recursos

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Nas unidades anteriores verificamos que o sucesso (ou fracasso) de uma empresa é condicionado por uma “fórmula” do sucesso organizacional, composta pelos seguintes elementos: análise ambiental, formulação da estratégia, implementação da estratégia e desempenho. Em geral, pressupõe-se que as DIFERENÇAS de resultados obtidas entre diferentes organizações são explicadas em grande parte por DIFERENÇAS em suas estratégias. Sendo assim, podemos inferir que as escolhas estratégicas têm impacto direto nos resultados organizacionais.

A administração como campo de estudo e de prática está diretamente relacionada a um interesse contínuo sobre os fatores de sucesso e de fracasso organizacional. A administração estratégica, mais especificamente, surgiu nas décadas de 1960 e 1970 para formalizar esse interesse e buscar explicações sistemáticas e científicas a respeito do fenômeno. Aliás, o próprio termo "estratégico" tornou-se ao longo tempo uma espécie de sinônimo genérico para quaisquer elementos considerados importantes e/ou relevantes para a tomada de decisão e para obtenção de resultados organizacionais, conforme já vimos na Unidade 1.

Mais de sessenta anos após o surgimento do campo de estudos da administração estratégica, conseguimos alcançar alguns entendimentos importantes a respeito dos resultados organizacionais

estratégicos. E talvez a mais importante conclusão até o momento seja a complexidade da definição e da mensuração desses resultados.

Por exemplo, é suficiente que uma organização obtenha lucros? Parece óbvio que a resposta para essa questão seja negativa na medida em que uma empresa lucrativa e altamente poluente terá dificuldades de sobreviver no longo prazo. Ou, ainda, parece evidente que seja insustentável um modelo de negócios baseado na exploração de mão-de-obra escrava.

Resultados e Desempenho Estratégico

Diversos termos relacionados direta e indiretamente a diferentes tipos e graus dos efeitos organizacionais são utilizados na área de administração estratégica, dentre esses: sucesso, efetividade, eficácia, eficiência, desempenho, metas, objetivos, resultados e indicadores.

Consideramos como RESULTADO todos os efeitos pretendidos e não pretendidos, previsíveis e não previsíveis gerados por ações organizacionais isoladas ou em conjunto. Há, portanto, na definição do conceito resultado estratégico, uma pressuposição de causalidade entre as ações e decisões estratégicas e suas consequências.

DESEMPENHO, por sua vez, é o grau mensurável de progresso em relação a objetivos ou metas previamente estabelecidos. Em outras palavras, o desempenho é um tipo de resultado que pode ser comparado a um padrão ou a uma expectativa pré-estabelecida. *O desempenho estratégico é ao mesmo tempo um indicador do grau de sucesso organizacional e um guia para a tomada de decisões estratégicas.*

Medidas de desempenho na gestão empresarial são utilizadas para diversas finalidades: avaliar o passado, inferir o futuro, comparar, somar os resultados obtidos "de baixo para cima" na organização, identificar o grau de contribuição de cada área organizacional para os resultados agregados, compensar a contribuição, motivar novas contribuições, controlar processos organizacionais.

Resultados são todos os efeitos pretendidos e não pretendidos, previsíveis e não previsíveis gerados por ações organizacionais isoladas ou em conjunto.

Desempenho é o grau mensurável de progresso em relação a objetivos ou metas previamente estabelecidos. O desempenho estratégico é ao mesmo tempo um indicador do grau de sucesso organizacional e um guia para a tomada de decisões estratégicas.

Medidas de avaliação do valor de mercado, por exemplo, servem para inferir o futuro, ao mesmo tempo em que contribuem para definir o tipo de compensação que os altos executivos receberão por seus esforços. Além disso, permitem a comparação entre diferentes empresas. Medidas financeiras, por sua vez, servem para avaliar o passado, para motivar colaboradores, gerentes e executivos e também para comparar diferentes unidades de negócios. E, ainda, pode-se dizer de medidas não-financeiras tais como inovação, por exemplo, que estão especificamente relacionadas a uma determinada área da organização e podem servir a diversos propósitos em função do ciclo de vida organizacional, dentre outros fatores. Uma medida de desempenho "ideal", teoricamente, seria aquela capaz de suprir ao mesmo tempo todos os propósitos para os quais as medidas de desempenho são utilizadas no contexto organizacional.

O **desempenho econômico** é um dos principais tipos de desempenho utilizado no campo de estratégia e pode ser definido como *o resultado da comparação entre o valor criado pela organização em relação à expectativa de obtenção de valor por parte dos donos dos fatores de produção: capitalistas, trabalhadores, administradores, entre outros*. Ou seja, a mensuração do desempenho verifica se o valor obtido é inferior, equivalente ou superior ao valor esperado.

Empresas com desempenho econômico normal encontram-se em uma situação de estabilidade e sobrevivência, enquanto empresas com desempenho econômico abaixo do normal estão em situação de crise e desaparecimento iminente. Finalmente, empresas com desempenho econômico acima do normal estão em situação de crescimento e prosperidade. Esses graus de desempenho são classificados considerando-se condições ambientais de perfeita competição e o resultado da aplicação dos recursos de produção em comparação ao valor esperado pelos donos desses recursos.

Em geral, sob esse ponto de vista, pressupõe-se que as DIFERENÇAS de desempenho obtidas entre diferentes organizações são explicadas em grande parte por diferenças em suas estratégias.

Teoricamente, portanto, empresas em situação de crescimento e geração de valor econômico acima do esperado desfrutam de algum tipo de vantagem competitiva derivada de uma estratégia única e diferenciada daquela utilizada por outras empresas em situação menos favorável.

DESEMPENHO	USO DOS RECURSOS	VALOR GERADO
Desempenho econômico normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico equivalente ao valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de estabilidade e sobrevivência

Desempenho econômico <i>abaixo</i> do normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico abaixo do valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de crise e desaparecimento iminente
Desempenho econômico <i>acima</i> do normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico acima do valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de crescimento e prosperidade

FIGURA 10: RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO DA EMPRESA, USO DOS RECURSOS DE PRODUÇÃO E VALOR GERADO

Fonte: Adaptado de BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

Entretanto, conforme explica Barney (1996)¹¹, essa definição de desempenho de base microeconômica e fundamentada no uso dos recursos de produção – embora conceitualmente interessante – é de difícil mensuração. Portanto, diversas técnicas de mensuração de desempenho têm sido aplicadas, cada qual com suas vantagens e limitações. Barney (1996) classifica quatro grandes abordagens na mensuração do desempenho:

- *Sobrevivência organizacional ou perenidade temporal*, atendidas as condições de desempenho normal. As vantagens do uso dessa abordagem são a facilidade de obtenção da informação e o fato de que não há necessidade de obter informações detalhadas a respeito das condições econômicas da organização.
- *Medidas contábeis*: índices de lucratividade (Retorno sobre o Investimento, Retorno sobre o Ativo, Retorno sobre o patrimônio líquido, margem bruta de lucros, lucro por ação, índice preço/lucro das ações, entre outros), índices de liquidez (Coeficiente de liquidez, coeficiente de liquidez imediata), índices de alavancagem financeira (índice de endividamento, índice de dívida/patrimônio) e índices de atividade (rotatividade dos estoques, contas a receber). As vantagens do uso dessa abordagem são a facilidade de divulgação das informações contábeis e comparabilidade com outras empresas, além da capacidade de condensar

¹¹ BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

quantitativamente uma grande quantidade de informações a respeito das operações empresariais.

- *Critérios de avaliação utilizados por grupos de interesse ou stakeholders da empresa:* consumidores, funcionários, gestores, altos executivos, fornecedores, parceiros, sociedade, entre outros. São exemplos nível de satisfação de consumidores, atendimento a normas de proteção ambiental, legitimidade, imagem organizacional, dentre outros. As vantagens do uso dessa abordagem são a possibilidade de visualização de diferentes níveis e dimensões do desempenho organizacional e a possibilidade de avaliação a respeito do uso dos recursos na criação de valor.
- *Indicadores financeiros:* fluxo líquido de caixa (*net cash flow*) ou relação entre fluxo de caixa e custos de investimento em um determinado período de tempo. As vantagens do uso dessa abordagem dizem respeito à possibilidade de avaliações longitudinais, de longo prazo, ao acesso direto ao valor criado para os acionistas e à proximidade desta medida em relação à definição microeconômica de desempenho econômico.

O BALANCED SCORECARD [BSC]

Uma das principais dificuldades na área de mensuração do desempenho estratégico consiste no crescimento da importância de ativos intangíveis, característica do final do século XX e início do século XXI. A principal limitação da utilização de medidas financeiras como indicadores de desempenho organizacional é o foco nos resultados passados, ou seja, são indicadores de ocorrência de criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valores futuros. Propõe-se, portanto, o desenvolvimento de medidas proativas que auxiliariam na tarefa de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros, sob a forma de indicadores de tendência.

Balanced Scorecard é um exemplo de sistema de mensuração que combina medidas financeiras e não-financeiras. Seus criadores - Robert Kaplan e David Norton - perceberam que o estabelecimento de medidas cria foco para o futuro e comunica importantes mensagens com relação aos valores e objetivos organizacionais. Os autores buscaram estabelecer um sistema de medidas que ao mesmo tempo destacasse aspectos relevantes à implantação da estratégia e rastreasse a influência causal entre esses fatores.

O BSC é entendido como um sistema gerencial, utilizado por várias empresas ao redor do mundo para administrar a estratégia a longo prazo. No BSC, além das medidas financeiras, três perspectivas

adicionais são usadas para avaliar o desempenho organizacional: clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem. Assim, o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo essas quatro perspectivas.

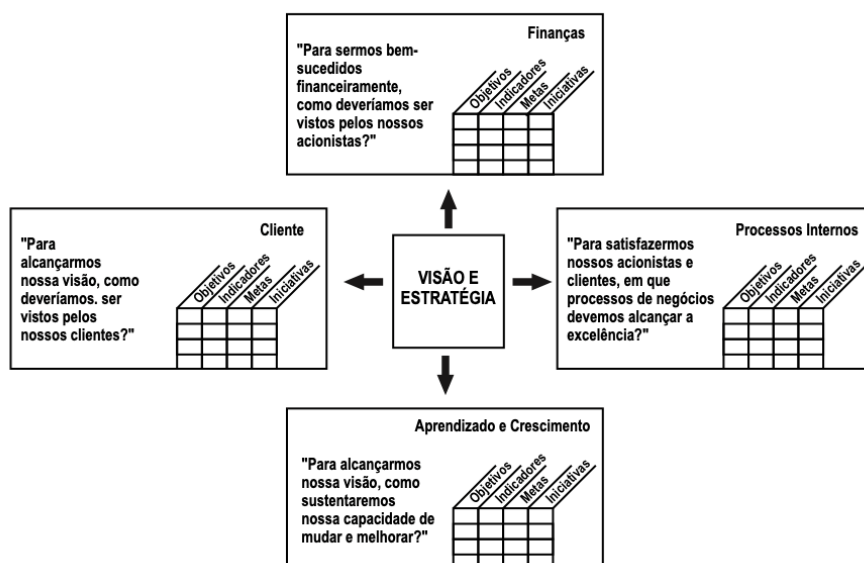


Figura 11: O Balanced Scorecard Fornece A Estrutura Necessária Para A Tradução Da Estratégia Em Termos Operacionais

Fonte: Robert S. Kaplan E David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System", Harvard Business Review (Janeiro-Fevereiro De 1996): 76.

As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto, médio e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira considera o quanto a empresa cria valor. Medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros geralmente estão relacionados à lucratividade. São exemplos: retorno sobre investimento, receita operacional, retorno sobre o capital empregado, EVA, rentabilidade.

Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender. As medidas básicas são: participação de mercado, satisfação do cliente, retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

Perspectiva de Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, de modo que: (1) Ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercados; (2) Satisfaz as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Nessa perspectiva, devem ser incorporados os processos de inovação – criação e desenvolvimento de produtos – aos processos operacionais – produção, entrega e assistência ao produto e ao cliente a um custo inferior ao preço recebido. Trata-se de se estabelecer medidas que permitam gerenciar a cadeia de valor da organização, tais como qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do BSC identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e crescimento organizacional provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos.

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC normalmente revelam as lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento de procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC e incluem, por exemplo:

- Medidas genéricas baseadas em funcionários: satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário. Vetores específicos: envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo trabalho, acesso suficiente a informações.
- A capacidade dos sistemas de informação medida pela disponibilidade da informação, em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões.

- Medidas de procedimentos organizacionais, as quais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, além dos índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Geralmente associado ao uso do BSC, um KPI (*performance indicator or key performance indicator*) é um indicador-chave de desempenho. Em outras palavras, é um resultado observável ou mensurável usado para avaliar o sucesso ou a efetividade de um conjunto de ações, de um projeto, de um programa, de um produto, entre outras iniciativas organizacionais. Alguns KPIs podem ser mais abrangentes e estratégicos (medem ou avaliam conjuntos mais complexos e abrangentes de ações), enquanto outros são mais voltados à avaliação de ações operacionais.

Vejamos alguns exemplos de KPIs: zero defeito, 100% de satisfação do consumidor, melhoria nos índices de sustentabilidade, aumento contínuo da rentabilidade, etc.

No caso do BSC, os KPIs são classificados de acordo com as quatro áreas: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos clientes, Perspectiva de Processos Internos, Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

CATEGORIAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Parece óbvio afirmar que uma única medida ou indicador de desempenho é incapaz de revelar o grau de sucesso organizacional no passado ou de indicar perspectiva de sucesso no futuro.

Isso ocorre porque desempenho é um fenômeno complexo multidimensional.

Ou seja, é complexo porque é composto de múltiplas partes interdependentes e é multidimensional porque pode e deve ser medido de múltiplas formas e em momentos distintos.

Vamos descrever a seguir algumas bases de categorização de indicadores de desempenho que nos ajudam a entender melhor esse fenômeno organizacional.

1. Indicadores de desempenho podem ser quantitativos ou qualitativos

Essa é uma das formas mais frequentes de diferenciar indicadores de desempenho: distinguir entre aqueles que podem ser numericamente mensurados e aqueles que são avaliados em termos de critérios interpretativos não quantitativos.

Por exemplo, a quantidade de vendas em um determinado período é um indicador quantitativo. A percepção do gestor a respeito da necessidade de treinamento de seus funcionários, por sua vez, é um indicador qualitativo.

2. Indicadores de desempenho podem ser retrospectivos ou prospectivos

Em geral, um indicador de desempenho mede o resultado obtido no passado. Nesse caso, é um indicador retrospectivo pois demonstra ou descreve uma medida de algo que já aconteceu. São exemplos de indicadores retrospectivos de desempenho: horas-homem trabalhadas, quantidade de pessoas treinadas em determinado período, receita líquida anual, etc.

Indicadores de desempenho prospectivos, por sua vez, podem ser resultados almejados ou tendências de obtenção de resultados de acordo com o histórico de resultados anterior.

No campo da administração estratégica, um dos resultados prospectivos mais reconhecido e utilizado pelas empresas é a visão organizacional. Uma declaração de visão descreve um estado almejado de futuro em termos de posição ou participação de mercado, imagem organizacional ou contribuição para a sociedade.

Por exemplo, observe a visão da UFPR: “Ser uma Universidade de expressão internacional em Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão institucional, abrigo da iniciativa inovadora e cultural, alcançando até 2026 posição de destaque dentre as melhores Instituições de Ensino Superior na América Latina.”

A rigor, qualquer objetivo é prospectivo na medida em que é algo “a se realizar” no futuro.

3. Indicadores de desempenho podem ser transversais ou longitudinais

Um indicador de desempenho transversal é uma medida tomada em um determinado momento do tempo ou em um curto espaço de tempo. Por exemplo, os conceitos obtidos por uma turma em treinamento é um resultado transversal pois indica o resultado daquelas pessoas naquele determinado momento do tempo. A aplicação das mesmas avaliações em alguns meses, por exemplo, poderia resultar em conceitos diferentes.

Indicadores de desempenho longitudinais medem ou avaliam ações e resultados durante períodos mais longos de tempo, em geral por meio da repetição e comparação das mesmas medidas. Por exemplo, indicadores contábeis tendem a traduzir resultados de longo prazo e que foram obtidos ao longo do tempo.

4. Indicadores de desempenho podem ser simples ou agregados

Indicadores simples de desempenho são medidas tomadas diretamente, sem a necessidade de “somar” ou agregar outros indicadores. Em uma universidade, por exemplo, são indicadores simples de

desempenho a quantidade de alunos formados por ano, a quantidade de publicações científicas produzidas pelos docentes, etc.

Indicadores agregados de desempenho, por sua vez, são mais complexos e dependem da agregação ou composição de diversos indicadores. Por exemplo, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) avalia o rendimento dos alunos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados. Mas a nota do Enade é apenas um dos critérios ou indicadores utilizados para avaliar a Qualidade da Educação Superior no Brasil. Por exemplo, o CPC é o conceito que avalia o curso, em uma escala de 1 a 5. Para o cálculo, são considerados: Conceito Enade (desempenho dos estudantes na prova do Enade); Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD); corpo docente (informações do Censo Superior sobre o percentual de mestres, doutores e regime de trabalho) e percepção dos estudantes sobre seu processo formativo (informações do Questionário do Estudante do Enade).

5. Indicadores de desempenho podem ser preditivos ou não preditivos

A capacidade de prever o desempenho futuro com base no desempenho é uma característica de indicadores que funcionam como variáveis preditoras de medidas financeiras e econômicas.

Quanto às medidas não-financeiras e sua incorporação nos modelos de mensuração de resultados, busca-se identificar, em primeiro lugar, a relação de causalidade – sequencial ou circular – entre medidas financeiras e não-financeiras. A Sears, por exemplo, desenvolveu um modelo de previsão de resultados financeiros com base em medidas de satisfação dos colaboradores e satisfação dos consumidores. E, embora o modelo venha comprovando adequação prática, um dos problemas identificados por Meyer¹² (2003) consiste na diferença entre as medidas de satisfação e as ações efetivas que são capturadas por meio dessas medidas: "Portanto, [...] [a Sears] não consegue visualizar os custos relacionados a essas medidas porque não sabe quais ações produzem essas medidas e qual o custo dessas ações." (p.44).

6. Resultados-meio x resultados-fim

A rigor, resultados organizacionais nunca são um fim em si mesmos. A obtenção de um resultado leva necessariamente à viabilização de um ciclo de retroalimentação que permite a sobrevivência

¹² MEYER, Marshall W. *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. West Nyack, NY, USA: Cambridge University Press, 2003, p. 19-50.

organizacional. Por exemplo, resultados econômico-financeiros são reinvestidos em novos processos, equipamentos ou tecnologias. Ou, ainda, pessoas mais experientes ou melhor treinadas em suas funções passam a produzir resultados melhores em termos quantitativos ou qualitativos. Esses resultados, por sua vez, podem aumentar a capacidade de gerar mais resultados econômico-financeiros. E assim por diante.

Seguindo essa mesma lógica, os resultados também podem ser compreendidos por meio de sua posição nesse ciclo organizacional de causas e efeitos. É o que denominamos de hierarquia de resultados. Resultados estratégicos são aqueles mais abrangentes, que dizem respeito à organização como um todo – ou a grandes setores, departamentos ou unidades organizacionais – e que dependem de muitos outros resultados menos abrangentes para serem alcançados.

Por exemplo, alcançar a missão organizacional – a qual é em geral bastante abrangente – exige que muitos outros resultados sejam alcançados pela organização e em múltiplos níveis. No campo da administração estratégica, é comum classificar a hierarquia de resultados em três níveis: estratégicos, táticos e operacionais.



Os resultados organizacionais podem ser considerados efeitos de uma cadeia de relações causais na medida em que dizem respeito a mudanças planejadas e implementadas; estas mudanças, por sua vez, podem ser traduzidas sob a forma de ações (aquilo que a organização se propõe a *fazer*) ou sob a forma de estados futuros (aquilo que a organização quer *se tornar*). Portanto, na visão tradicional, os resultados organizacionais estão diretamente relacionados a melhorias globais de desempenho nas áreas consideradas estratégicas e no alcance da sobrevivência em longo prazo. Ainda sob este ponto de vista, os diferentes níveis estratégicos – corporativo, de negócios e funcional – deveriam ser perfeitamente alinhados e conectados por conjuntos de estratégias coerentes entre si.

Apesar de ser fácil compreender a noção de hierarquia de resultados, é importante lembrar que é comum existirem resultados almejados conflitantes em uma mesma organização. Por exemplo, um aumento na qualidade do produto pode gerar um aumento na necessidade de investimentos e reduzir a capacidade

de diminuir custos. Desse modo, atingir um resultado pode prejudicar a capacidade de atingir outros resultados. Também é comum que o conflito entre diferentes tipos de resultados seja motivado por conta dos diversos interesses dos stakeholders.

7. Resultados pretendidos e não-pretendidos

As organizações podem dar origem a efeitos pretendidos e não-pretendidos como consequência de ações e decisões planejadas ou não planejadas. Ou seja, admite-se que nem todas as ações e decisões organizacionais são deliberadas ou estão coerentemente alinhadas com propósitos hierarquicamente superiores e/ou explícitos sob alguma forma de planejamento formal.

Portanto, resultados organizacionais podem ser tão emergentes quanto as estratégias que lhes deram origem e diferem entre si quanto: (i) ao grau de intencionalidade com que foram obtidos; (ii) ao propósito para o qual foram obtidos; (iii) ao tipo e/ou grau de contribuição dos diferentes agentes e/ou áreas organizacionais para a sua obtenção; (iv) à sua origem na hierarquia organizacional; (v) ao grau de importância ou participação dos indicadores de desempenho em relação a propósitos hierarquicamente superiores; (vi) aos recursos necessários à sua obtenção; (vii) aos seus efeitos diretos e indiretos; (viii) ao impacto dos fatores ambientais em relação à sua obtenção; (ix) ao tipo e grau de mensurabilidade a que podem ser submetidos, entre outros critérios de diferenciação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se cada vez mais um paradoxo importante das grandes organizações: seu sucesso leva ao crescimento, o qual por sua vez conduz à especialização interna. O resultado da especialização é a dispersão interna de uma quantidade cada vez maior de medidas de desempenho. E crescimento e especialização, portanto, aumentam proporcionalmente o desafio do desenvolvimento de medidas prospectivas de desempenho econômico capazes de agregar as múltiplas medidas de desempenho provenientes dos indivíduos, das equipes de trabalho, das unidades de negócio, enfim, dos múltiplos níveis organizacionais.

Entretanto, apesar das limitações inerentes às medidas não-financeiras, cresce o interesse por novas medidas, assim como cresce também a diversidade de medidas utilizadas pelas empresas. Em particular, cresce o interesse por medidas que capturem o valor de mercado da empresa e por medidas que indiquem os custos relacionados a cada atividade organizacional. Ao mesmo tempo, críticos da proliferação indiscriminada de medidas de desempenho acreditam que a capacidade de produzir

medidas de desempenho tem sido mais rápida do que a capacidade de distinguir aquelas que contêm informação relevante sobre o desempenho econômico das firmas.
