

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE - FEAAC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

# A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E OS NOVOS TEMPOS

Valdinéa Belo Aragão

Fortaleza - Ce., 04 de julho de 1997

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

---

Valdinéia Belo Aragão

Monografia aprovada em 02/07/97

---

Prof. Sérgio Vitorino B. Nogueira  
Orientador

---

Prof. Armando César Feitosa

---

Prof. Zorandy Lopes Oliveira

Este trabalho é dedicado com muito amor a Mário, meu esposo, e a minha mãe, Floripes, pelo imenso apoio que sempre me deram.

## SUMÁRIO

|   | PAG. |
|---|------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                     | 1    |
| <b>CAPÍTULO</b>   |      |
| <b>I - OS NOVOS TEMPOS</b> .....                            | 4    |
| Globalização da Economia e Competitividade Mundial .....    | 5    |
| Consumidores Mais Informados/Exigentes .....                | 6    |
| Preocupação por Conservação Ambiental .....                 | 8    |
| <b>II - A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....                  | 10   |
| Conceito de Estratégia .....                                | 11   |
| Os Níveis da Estratégia Empresarial .....                   | 13   |
| Estratégia de Nível Institucional .....                     | 13   |
| A Abordagem Baseada Em Valores .....                        | 13   |
| A Abordagem do Portfólio .....                              | 18   |
| Estratégia de Unidade de Negócios: O Modelo de Porter ..... | 21   |
| Estratégias Empreendedoras de Peter Drucker .....           | 35   |
| Estratégia de Nível Funcional .....                         | 38   |
| Marketing .....   | 38   |
| Finanças .....  | 39   |
| Produção/Operações .....                                    | 39   |
| Pesquisas e Desenvolvimento .....                           | 39   |
| Recursos Humanos/Pessoal .....                              | 40   |
| <b>III - ALGUMAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS</b> .....         | 41   |
| A Diversificação .....                                      | 41   |
| A Focalização dos Negócios .....                            | 42   |
| Diversificação ou Foco? .....                               | 43   |
| A Internacionalização e as Alianças Estratégicas .....      | 44   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>IV - ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA A TRANSFORMAÇÃO.....</b> | <b>49</b> |
| Surfar nas Megatransformações.....                           | 49        |
| Criar Intenções Estratégicas de Alto Impacto .....           | 50        |
| Adotar uma Visão Biológica da Empresa.....                   | 50        |
| Viabilizar o <i>Empowerment</i> e a Participação Total ..... | 51        |
| Catalisar Ações de Cima para Baixo .....                     | 51        |
| Criar um <i>Learning Organization</i> .....                  | 52        |
| Introduzir Novos Paradigmas .....                            | 52        |
| Liberar o Potencial Integral das Pessoas .....               | 53        |
| Reformular os Sistemas Humanos .....                         | 53        |
| Liberar a Criatividade de Pessoas e Grupos .....             | 54        |
| Resgatar os Valores e a Ética .....                          | 54        |
| Desenvolver a Cidadania Interna e Externa.....               | 54        |
| <b>V - ESTUDO DE CASO .....</b>                              | <b>55</b> |
| Caso 1: Lojas Arapuã.....                                    | 56        |
| Caso 2: Hering Têxtil .....                                  | 58        |
| <b>VI - CONCLUSÃO .....</b>                                  | <b>61</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                    | <b>63</b> |

*“Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde ir.”*

*Sêneca*

# **INTRODUÇÃO**

---

As constantes mudanças que vem ocorrendo no mundo nos últimos anos tem determinado transformações profundas na forma de administrar as empresas. Atualmente, observa-se, por parte de praticamente todas as organizações, uma crescente conscientização da importância da formulação da estratégia empresarial e da necessidade dessas estratégias estarem em consonância com a nossa dinâmica e descontínua realidade.

Não temos a pretensão de analisar e avaliar as diferentes estratégias adotadas pelas empresas, mas oferecer um breve panorama da estratégia empresarial contemporânea, tanto a nível de Brasil como em escala mundial. Como complemento ao trabalho de pesquisa bibliográfica realizado com base na vasta literatura existente sobre o assunto, esforçamo-nos por dotar o presente trabalho de um aspecto mais prático, com a apresentação das estratégias implementadas por duas grandes empresas nacionais: A Hering Têxtil e as Lojas Arapuã.

Estas duas empresas, de grande renome a nível nacional, foram selecionadas por terem conseguido implementar, com êxito, estratégias empresariais modernas, que lhes permitiram reverter situações inicialmente desfavoráveis, levando-as a conseguirem posições de destaque em seus ramos de atividade.

Desta forma, o trabalho evolui desde o conceito de estratégia, passando pelos diversos níveis estratégicos, as abordagens tradicionais, e finalmente a exposição das duas empresas supracitadas.

Com o intuito de oferecer um texto simples, mas ao mesmo tempo objetivo e claro, abordando os principais conceitos envolvidos no tema proposto, dividimo-lo em 5 capítulos, assim compostos:

Capítulo 1: apresenta um panorama do mundo contemporâneo, os principais acontecimentos e tendências que regem o mundo dos negócios e as formas que as empresas estão encontrando para se adaptarem a esse novo e dinâmico ambiente.

Capítulo 2: traz os conceitos relativos à estratégia empresarial, apresentando sua definição, os níveis estratégicos e dentro destes, suas diversas abordagens, dentre as quais podemos destacar, a abordagem baseada em valores, a abordagem do portfólio da Boston Consulting Group, a abordagem da estratégia competitiva de Michael Porter e a abordagem da estratégia empreendedora de Peter Drucker.

Capítulo 3: este capítulo expõe as estratégias ultimamente mais utilizadas pelas empresas. Discorreremos aqui, sobre diversificação, focalização, internacionalização e alianças estratégicas.

Capítulo 4: traz doze estratégias inovadoras que representam caminhos ou mapas de como os administradores podem transformar verdadeiramente as suas organizações. Elas trazem novas premissas sobre como as pessoas devem relacionar-se com as transformações e como essas são indispensáveis ao sucesso da empresa.

Capítulo 5: constitui-se dos estudos de casos, com a apresentação das empresas e as estratégias adotadas recentemente pelas mesmas. Dentre essas estratégias, podemos destacar a implantação das Unidades de Negócios (abordagem do portfólio) na Hering Têxtil e a mudança de foco dos negócios das Lojas Arapuã.

Capítulo 6: após a discussão dos assuntos apresentados nos capítulos anteriores, fazemos neste capítulo a consolidação das informações e os comentários finais sobre o tema objeto deste trabalho.

O estudo dos aspectos teóricos e práticos da formulação de estratégias empresariais, por si só, enseja um profundo e detalhado trabalho de pesquisa e dissertação,

que demandaria tempo e esforços acima do permitido nesses últimos meses. Apesar disso, esperamos, além de termos atingido o objetivo inicialmente proposto, que o presente texto sirva de subsídio para a elaboração de novos trabalhos na área.

## CAPÍTULO I

### OS NOVOS TEMPOS

---

As empresas hoje se deparam com um mundo de crescentes mudanças e transformações, repleto de contingências, surpresas, ameaças e oportunidades, onde a concorrência acirrada gera uma disputa constante de mercado e faz com que a competitividade seja a principal arma de sobrevivência das empresas.

É neste ambiente de incertezas e novidades, em que o conhecimento e a informação são a fonte do poder das empresas, que as estratégias estão sendo concebidas e implementadas. As estratégias de hoje não são as mesmas de ontem. Hoje as empresas vivenciam uma realidade completamente diversa da de outrora. O que antes foi uma estratégia de sucesso, hoje pode representar um grande fracasso para a empresa.

Dentro deste ambiente conturbado e dinâmico, as empresas precisam ficar atentas aos estímulos oferecidos pelo ambiente em que estão inseridas, criando e adaptando suas estratégias, preocupadas com o seu futuro, com a sua prosperidade e com o seu sucesso, em suma, interessadas, acima de tudo, na sua própria sobrevivência. Torna-se cada vez mais freqüente a definição de estratégias de curto prazo ou a revisão permanente dos planos de mais longo prazo das empresas.

Dentre as transformações mais marcantes que vêm acontecendo no mundo nos últimos anos, destacamos três que são apresentadas abaixo, com vistas a dar um retrato da nova sociedade:

## **Globalização da economia e competitividade mundial**

A globalização têm promovido o deslocamento da economia setorial para a economia mundial, situando hoje a concorrência em nível planetário. Hoje vivemos numa grande “aldeia global”, num “mundo sem fronteiras” onde os produtos tramitam entre os países com maior facilidade. Essa competitividade global impôs às empresas uma necessidade e preocupação constantes em produzir melhor e com maior eficiência.

A globalização da economia continuará a evoluir continuamente, e o conceito de mercado-mundo estará cada vez mais fortemente impregnado nas estratégias e ações das empresas, tanto transnacionais/multinacionais como nas nacionais, pequenas e médias.

Michael Porter, em entrevista a Revista Exame<sup>1</sup> faz uma observação importante com relação a atuação das empresas nesse mercado globalizado. Ele afirma que para uma empresa ter sucesso, ela precisa está preparada para competir globalmente e, isto inclui, a instalação de operações em outros países. Contudo, é preciso que a empresa mantenha em sua matriz uma “massa crítica de conhecimentos e atividades”, para conduzir ali suas pesquisas e sua produção sofisticada. Ele cita o caso da Honda. A empresa tem fábricas nos Estados Unidos e na Europa, mas é no Japão que produz a grande maioria de seus motores e outros componentes importantes dos carros. É no Japão também que a Honda faz quase todas as suas pesquisas. Isso nos mostra e nos faz refletir que a globalização não significa simplesmente importar tecnologia e conhecimento. É necessário que o país, e aqui podemos falar de Brasil, desenvolva sua própria tecnologia e conserve aqui sua base de pesquisas.

---

<sup>1</sup> CARVALHO, Sandra; Competir, competir e ainda competir, EXAME; SP; Ed. Abril; 14/outubro/1992.

## **Consumidores mais informados/exigentes<sup>2</sup>**

A globalização e o avanço dos meios de comunicação estão permitindo que os consumidores, de um modo geral, estejam cada vez melhor informados sobre o que acontece a sua volta, inclusive a nível mundial. Os consumidores mais esclarecidos estão se tornando cada vez mais exigentes nas suas escolhas por produtos e serviços.

Antes os consumidores compravam o que estava disponível. Não havia preocupação com a qualidade dos produtos, não havia muita exigência, até porque, a economia era fechada e não havia tantos produtos disponíveis. Nos dias de hoje, os “consumidores globais” comparam preços e vantagens oferecidas por cada produto, não são nacionalistas e compram o produto que oferecer as melhores condições de preço, tecnologia e qualidade, não importando o país de origem.

Tivemos nessas últimas décadas, um crescimento do número e poder dos grupos de defesa do consumidor, importantes instrumentos de fiscalização que zelam pelos interesses da população.

Este novo consumidor ainda representa a minoria no Brasil, mas em outros países já se faz sentir mais presente. Em um artigo intitulado “Sua Majestade, o Consumidor”<sup>3</sup> da revista Exame, encontramos narrativas de várias situações em que o consumidor brasileiro exige e “reclama” por melhores produtos e serviços e como as nossas empresas que primam pela qualidade no atendimento de seus clientes estão respondendo a essas questões.

Uma dessas empresas é a TAM Transportes Aéreos Regionais. A empresa que busca sempre a excelência nos seus serviços, não mede esforços para conquistar e

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Novos Paradigmas: Como as Empresas estão se mexendo frente às mudanças*, SP, 1996

<sup>3</sup> NETZ, Clayton, *Sua Majestade, O Consumidor*, EXAME, SP, Ed. Abril, 16/setembro/1992

manter os clientes. Para isso, em todos os seus vôos, a empresa manda esticar um tapete vermelho diante da escada de embarque de seus aviões. Perfilados, o comandante e uma comissária dão as boas-vindas aos passageiros. Nos vôos que partem entre as 7 e 9 horas da manhã do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, onde está instalado o QG da TAM, os tripulantes, muitas vezes, são acompanhados do próprio comandante Rolim Adolfo Amaro, dono da companhia. Rolim cumprimenta os passageiros e agradece-lhes a preferência. Diz o presidente da empresa que essa é uma excelente oportunidade de ouvir ao vivo a opinião dos consumidores a respeito dos serviços da companhia. Como não é possível conversar demoradamente com todos os clientes, o comandante Rolim algumas vezes acompanha o *check-in* dos passageiros no balcão da empresa. Nessa ocasião, além de manter um contato direto com o cliente, o Sr. Rolim fiscaliza o atendimento dos funcionários de sua empresa.

Uma outra forma utilizada pela empresa para manter contato com os clientes é a distribuição de cartas pelas comissárias durante a viagem. Nela, Rolim propõe uma troca de cartões de visita. À carta vai anexado um cartão de Rolim, com o número do telefone de um serviço especial da TAM, o *Fale com o Presidente* destinado a ouvir os clientes. O serviço costuma receber cerca de setenta ligações por dia. Uma equipe de atendimento registra-as e depois as transfere para Rolim. Caso ele não esteja no escritório, retorna a ligação mais tarde. Através deste serviço, a TAM pode detectar onde há falhas de atendimento, inclusive as necessidades de novas linhas. Quando a venda de passagens excede o número de assentos dos vôos - uma situação conhecida no jargão da aviação como *overbook* -, a TAM embarca os passageiros que sobram num dos seus jatinhos sem cobrar nenhuma tarifa extra.

## **Preocupação por conservação ambiental<sup>4</sup>**

É crescente a preocupação por conservação ambiental. Questões como a camada de ozônio, efeito estufa, aumento global da temperatura, poluição ambiental, desmatamento são hoje largamente discutidas pela sociedade.

As empresas, quando da formulação de suas estratégias, devem estar atentas a essas questões, inclusive desenvolvendo produtos que não causem danos ao meio ambiente.

Os Grupos de defesa ambiental têm crescido nas últimas décadas provocando grandes pressões nas empresas para que estas ofereçam produtos “limpos”. A sociedade não aceita mais, por exemplo, produtos tipo spray que contenham o clorofluorcarbono (CFC) e prejudicam a camada de ozônio.

Sobre este tema, podemos usar o exemplo da Dupont<sup>5</sup> com a fábrica de Paulínia, no interior de São Paulo, que estabeleceu a meta de reduzir no ano de 1996 em 30% o seu consumo de água. O objetivo não significava uma mera contenção de despesas. A água consumida pela fábrica não representa custo para a DuPont, pois é retirada de um poço artesiano instalado em seu próprio terreno. A redução de consumo é um dos itens de um extenso programa para qualificar a DuPont como uma empresa-modelo na preservação do meio ambiente. Não se trata apenas de uma preocupação ecológica. Atualmente, em vez de eliminar resíduos, a empresa não quer gerá-los. Em vez de tratar a água, pretende mantê-la pura. Essa nova postura, que aos poucos vai-se difundindo no país, tem um nome: gerenciamento ambiental.

---

<sup>4</sup> AMANA, Coletânea, Cenários:alinhando-se às megatendências e aos novos paradigmas, SP, 1995.

<sup>5</sup> GOMES, Maria Tereza, O Verde que vem antes do jardim, EXAME; SP, Ed. Três, 24/abril/1996.

O gerenciamento ambiental é o primeiro passo para as empresas com pretensões a obter o certificado da ISO 14000, um conjunto de 29 normas ambientais aprovado no ano passado, durante o encontro mundial da International Organization for Standardization, no Rio de Janeiro. Uma dessas normas, a 14001, trata justamente do gerenciamento ambiental. O tema ainda é desconhecido para a maioria das empresas brasileiras. Segundo uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse, apenas 15% das maiores indústrias do país possuem sistema de gestão ambiental. Porém, essa situação começa a mudar. Das 142 empresas consultadas, 30% estão em fase de implantação desses programas. Essa preocupação se justifica. A certificação ISO 14000 deverá ser um fator decisivo para quem exporta seus produtos para a Europa e para os Estados Unidos. Enquanto a ISO 9000 é uma exigência que fica no âmbito das relações entre empresas, a ISO 14000 tem um caráter mais abrangente e potencialmente mais delicado. A pressão pelo selo verde envolve grupos agressivos, como os ecológicos e é claro, os consumidores.

## CAPÍTULO II

### A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A geração de estratégias empresariais requer extrema sensibilidade às transformações em curso no ambiente, algumas delas já tratadas no capítulo anterior. Um dos alicerces básicos da estratégia empresarial é a análise do que está ocorrendo no ambiente e traçar os possíveis cenários futuros para ajustar-se continuamente às demandas ambientais.

Para assegurar espaços de mercados no presente e no futuro, a formulação de estratégias requer a observação de novos referenciais mentais, visto que a emergência da sociedade da informação e do conhecimento e a mudança de paradigmas estão alterando profundamente as “verdades” estratégicas que têm predominado nas últimas décadas.

A coletânea sobre estratégia empresarial publicada pela AMANA<sup>6</sup>, apresenta esses novos referenciais de valores, quais sejam:

- Em um ambiente de mudanças velozes, posturas tradicionais de defesa de espaços precisam ser suplantadas pela postura de permanente criação de novos espaços;
- A própria velocidade dessa criação de novos espaços faz com que a tradicional definição de “qual é o nosso negócio “básico” seja substituída pela criação de “competências essenciais”<sup>7</sup> que possibilitem o ingresso

<sup>6</sup> AMANA, Coletânea, *Estratégia - Gerando estratégias alinhadas aos valores dos novos tempos*, SP, 1995.

<sup>7</sup> Segundo C.K. Prahalad, em entrevista na revista *Management*, competência essencial é o conjunto de forças, capacidades e habilidades de uma organização utilizadas para a criação de novos produtos e serviços, especificamente aqueles que antecipam novos desejos e necessidades do consumidor.

rápido em vários “negócios”- na acepção clássica - diferentes, muitas vezes até aparentemente incompatíveis;

- Nessa nova realidade competitiva as empresas que praticam o conceito convencional de deixar-se guiar pelas necessidades e preferências dos consumidores atuais serão facilmente superadas por aquelas empresas que antecipam as expectativas dos consumidores, ao gerar formas de atender as necessidades/preferências de que nem os próprios consumidores haviam se apercebido. Isso demanda uma transição do foco de atenção das empresas, que deve deixar de ser os produtos/serviços atualmente produzidos e vendidos para as “funcionalidades” que estão sendo fornecidas aos consumidores.

Todos esses novos referenciais em estratégia não invalidam as práticas tradicionais de formulação estratégica. Significam apenas que as formas tradicionais de se formular estratégias ( cenários de futuro, processos de planejamento estratégico, definição de missão, objetivos, etc.) precisam ser repensadas, complementadas e aprimoradas dentro dos novos conceitos.

### **Conceito de Estratégia**

Estratégia tem sua origem na palavra grega *Strategia* e seu sentido está ligado a atividade militar que a definia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo.

Em termos empresariais, a estratégia pode ser definida como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando a atingir objetivos a longo

prazo”<sup>8</sup>. H. Igor Ansoff define estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização<sup>9</sup>.

Atualmente, os dicionários trazem o significado de estratégia tanto no sentido militar como no sentido empresarial, o que comprova o largo uso e a importância da estratégia no dia-a-dia das empresas.

Para as empresas que adotam algum tipo de estratégia empresarial, podemos apresentar algumas vantagens, como as que se seguem<sup>10</sup>:

- O estabelecimento de regras orienta a busca de novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa. Assim, a empresa não precisa esperar passivamente pelo surgimento de oportunidades, e nem adotar uma técnica de busca completamente desorientada;
- As decisões de projeto são de qualidade superior às decisões de empresa sem estratégia formulada, pois, nestas empresas, sem ter em que focalizar os seus esforços, o seu pessoal não possui o conhecimento necessário para uma análise competente em qualquer área. Sem critérios de estratégia, a empresa fica desprovida de instrumentos para reconhecer as oportunidades que surgem.
- Com uma avaliação periódica das tomadas de decisão, a empresa terá a garantia de que sua alocação geral de recursos é eficiente e de que suas linhas de produtos não estão se tornando obsoletas.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto - Administração: Teoria, Processo e Prática, SP; McGraw-Hill do Brasil, 1985

<sup>9</sup> ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J. - Implantando a Administração Estratégica, SP, Atlas, 1992

<sup>10</sup> ANSOFF, H. Igor - Estratégia Empresarial, SP, Atlas, 1993

## **Os Níveis da Estratégia Empresarial**

### **Estratégia de Nível Institucional**

A estratégia de nível institucional é formulada pela administração de topo da organização para supervisionar interesses e operações de organizações compostas por mais de uma linha de negócios. As principais questões desse nível são: Em que ramo de negócios a empresa deve se engajar? Quais são os objetivos e as expectativas para cada negócio? Como devem ser alocados os recursos para alcançar esses objetivos?

Ao desenvolver objetivos de nível institucional, segundo Peter Drucker, as corporações precisam decidir onde desejam estar em oito áreas: mercado existente; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; lucratividade; desempenho e desenvolvimento da administração; desempenho e atitudes dos trabalhadores; responsabilidade pública.

Dois abordagens principais estão ligadas à estratégia de nível Institucional: a abordagem baseada nos valores e a abordagem do portfólio da corporação<sup>11</sup>.

### **A abordagem baseada em valores**

Nessa abordagem, as crenças e convicções (valores) dos administradores e dos empregados sobre como a empresa deveria conduzir seus negócios são a chave para estabelecer o ramo da empresa a longo prazo. As estratégias baseadas em valores tendem a se desenvolver gradual e cumulativamente, proporcionando mais do que um plano concentrado em poucos itens, uma orientação geral. O consenso entre os membros da Organização é importante: muitas vezes, numa empresa, há o “nosso jeito de fazer as

---

<sup>11</sup> STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward, Administração, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1995

coisas” que molda a estratégia. Peter Drucker e outros estudiosos argumentam que por trás das decisões de administração estratégica sempre há uma declaração de valores e de princípios, que eles chamam de “Estratégia de Empreendimentos”. Abaixo, são apresentadas sete estratégias de empreendimentos identificadas na literatura sobre o tema:

1. Estratégia - E de Acionistas: A empresa deve maximizar os interesses dos acionistas;
2. Estratégia - E das prerrogativas do quadro de administradores: A empresa deve maximizar os interesses do quadro de administradores;
3. Estratégia - E de Stakeholders<sup>12</sup> Selecionados: A empresa deve maximizar os interesses de um grupo seletivo de stakeholders, como clientes, empregados e acionistas;
4. Estratégia - E de Stakeholders em Geral: A empresa deve maximizar os interesses de todos os stakeholders;
5. Estratégia - E de Harmonia Social: A empresa deve maximizar a harmonia social;
6. Estratégia - E de Rawlsiana: A empresa só deve promover a desigualdade entre stakeholders se ela resultar na melhoria do nível do stakeholder que estiver em pior situação;
7. Estratégia - E de Projetos Pessoais: A empresa deve maximizar sua capacidade de habilitar seus membros a realizarem seus projetos pessoais.

No dia-a-dia das organizações, essas estratégias não são tão fáceis de se perceber na prática, mas é preciso continuar a examinar os fundamentos éticos da estratégia, pois o ambiente de incertezas que as empresas estão vivendo e a permanente vigilância da sociedade, assim exige.

---

<sup>12</sup> Diz respeito aos funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, debenturistas e todo o resto que constitui a empresa.

A reputação de uma empresa é fator primário nas relações comerciais, formais ou informais. Assim, se a empresa quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação de comportamento ético.

A Johnson & Johnson, fabricante do Tylenol<sup>13</sup>, não hesitou em retirar do mercado o analgésico, quando foi levantada a suspeita de que o produto tinha sofrido adulterações. Mesmo sabendo que perderia muito dinheiro, a empresa recusou-se a manchar a sua imagem com um comportamento não-ético. Pela sua atitude íntegra, a Johnson & Johnson apenas reforçou sua liderança no mercado.

Com relação a esse tema, temos um artigo bastante interessante na Revista Exame<sup>14</sup>, em sua edição de 03/janeiro/96. No referido artigo são apresentados os estudos produzidos por Elaine Sternberg, autora do livro *Just Business — Business Ethics in Action*. Nele, a autora coloca que é do interesse de toda empresa, dentro do seu objetivo de maximizar o patrimônio de seus donos, ter uma conduta ética. Esse agir eticamente consiste em perseguir seu objetivo observando as regras básicas do comportamento decente (*common decency*) e remunerando seus empregados de maneira justa. No decorrer do livro, Elaine Sternberg aborda sobre temas como conflitos de interesse, conflitos morais, suborno e concorrência, que são apresentados a seguir:

“Conflitos de interesse: O típico conflito de interesse ocorre quando um indivíduo que trabalha numa organização tem um interesse particular que vai contra o interesse da organização. Alguém que trabalhe em compras e tenha recebido um presente de um fornecedor pode ficar tentado a favorecer esse fornecedor (é importante diferenciar isso de suborno — estamos tratando de conflito de interesse e não de corrupção). Ou sua família pode ter uma empresa que é fornecedora. Embora o empregado nesses casos tenha um

---

<sup>13</sup> WILEY, Carolyn, *O ABC da Ética*, HSM Management, SP, Ed. Saraiva, março-abril 1997

<sup>14</sup> VIDIGAL, Antônio Carlos, *Praticar o Bem tem as suas Vantagens*, EXAME, SP, Ed. Três, 03/janeiro/1996

incentivo pessoal para agir contra o interesse da empresa, isso não quer dizer que ele sempre vá agir assim. É perfeitamente possível que ele veja com clareza quais são suas obrigações para com a empresa e aja de acordo com elas. O importante aí é examinar a decisão que for tomada. Se esse comprador fez tomada de preços, avaliou corretamente as propostas obtidas e tomou sua decisão seguindo estritamente os interesses da empresa, então não importa se, por acaso, o fornecedor que levou a encomenda é aquele no qual ele tinha um interesse. A decisão foi correta”.

Elaine aponta que uma maneira de diminuir os perigos dos conflitos de interesse desse tipo é exigir que os empregados informem a empresa de quaisquer ligações com outras empresas que possam produzir conflitos de interesse. Algumas empresas têm uma política de proibir que seus funcionários aceitem brindes ou presentes acima de um determinado valor. Outras empresas proíbem que seus empregados tenham interesses externos, o que é muito difícil de funcionar, pois não dá para impedir que o sogro, o cunhado ou um outro parente do funcionário tenha um negócio próprio. Essas medidas adotadas por essas empresas podem ajudar a evitar a corrupção, mas absolutamente não são essenciais: o essencial é que os atos sejam examinados à luz dos princípios éticos.

“Conflitos morais: Conflitos morais acontecem quando um empregado é incentivado a agir contra os reais interesses da empresa. Por exemplo, se um gerente de produção exige de seus subordinados velocidade, querendo bater um recorde de produção, quando a real política da empresa é qualidade acima de tudo. Outro caso típico é o do gerente de vendas que quer vender a qualquer custo, dando descontos que tornam as vendas um mau negócio para a companhia. Ou o gerente de engenharia que faz questão de embutir nos produtos a mais nova tecnologia sem pensar que isso pode encarecer o preço final e prejudicar as vendas”.

Esse tipo de conflito pode ser evitado se os reais objetivos da empresa estiverem bem claros para todos. Ou é qualidade acima de tudo ou é aumento da produção.

“Suborno: Não há o que discutir sobre suborno. Ele é sempre errado. Viola a lei, corrompe as pessoas. Deve-se sempre estar alerta para a tentativa de suborno disfarçado. Decoradores e arquitetos que recebem comissão para comprar coisas para seus clientes em determinadas lojas, médicos ou advogados que oferecem uma comissão a colegas que lhes indiquem clientes, tudo isso pode estar mais para suborno, mesmo se não claramente ilegal, do que para a prática normal”.

Uma maneira aconselhada por Elaine para evitar que esse tipo de prática seja considerado corrupto seria o profissional/empresa informar ao seu cliente que a pessoa indicada por ele lhe dá comissão.

“Concorrência: Existem leis que definem o que é concorrência desleal e abuso de poder econômico. De modo geral são leis sensatas, visam proteger o mercado e o consumidor, e é importante que seu cumprimento seja fiscalizado pelo governo. Fora isso, guerra é guerra. Ninguém entrou na competição de negócios para ser bonzinho e cavalheiresco com seus adversários. Considere:

- Cobrar o mais barato possível para roubar o mercado do concorrente?  
Ótimo.
- Fazer anúncios comparativos mostrando que seu produto é melhor que o do concorrente? Ótimo, desde que você esteja dizendo a verdade.
- Cobrar o preço mais alto possível para aumentar seus lucros? Excelente. Se você exagerar estará abrindo caminho para os concorrentes”.

Para Elaine, a disputa pelo mercado não fere a ética dos negócios. O que é errado, na briga com os concorrentes, é o golpe baixo, a sabotagem, a espionagem industrial e as tentativas de amedrontar os clientes do concorrente.

Pela abordagem baseada em valores, percebemos como é importante para a uma empresa formular suas estratégias respeitando sempre os princípios éticos. Todos aqueles que interagem com a empresa, sejam consumidores, fornecedores, clientes ou funcionários, merecem ter um tratamento respeitoso e não devem, sob hipótese alguma, ser enganados. A empresa deve aprender que não há nada mais difícil de se recuperar do que uma imagem arranhada pela falta de conduta ética.

### **A abordagem do portfólio**

Nessa abordagem, os administradores do topo avaliam cada uma das várias unidades de negócios da empresa com relação ao mercado e à estrutura interna da organização. Depois de todas as unidades de negócios terem sido avaliadas, desenvolve-se uma função estratégica adequada a cada unidade com o objetivo de melhorar o desempenho geral da organização.

Um dos exemplos mais conhecidos de abordagem de portfólio é a matriz de BCG ( modelo de portfólio desenvolvido pelo Boston Consulting Group ).

Philip Kotler, em *Princípios de Marketing*<sup>15</sup>, explica de forma bem clara, os conceitos dessa abordagem. Ele apresenta em seu livro, os passos que a empresa deve seguir para a administração de seu portfólio.

O primeiro passo da administração é identificar os negócios-chaves que constituem a empresa, ou suas unidades estratégicas de negócios. A unidades estratégica de

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary- *Princípios de Marketing*, RJ, Prentice/Hall do Brasil, 1993.

negócios (UEN) é uma unidade da empresa que tem uma missão separada e objetivos separados e que pode ser planejada independentemente de outros negócios da empresa. A UEN pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos dentro de uma divisão ou, em alguns casos, um único produto ou marca.

O passo seguinte na análise do portfólio de negócios exige que a administração descubra a atratividade de suas várias UENs e decida o montante de investimento a ser direcionado para cada unidade. Desta forma, as UENs, em sua maioria, são avaliadas em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado ou indústria e a força da posição da UEN no mercado ou indústria.

A abordagem do portfólio é racional e analítica, guiada principalmente por oportunidades de mercado, e tende a ser iniciada e controlada somente pelos executivos do topo.

Abaixo temos uma figura que mostra a matriz de BCG de quatro quadrados onde as unidades de negócios são colocadas em função da taxa de crescimento de seu segmento de mercado e de sua faixa relativa de mercado.

|                                |       |                                  |               |
|--------------------------------|-------|----------------------------------|---------------|
| Taxa de crescimento do mercado | Alta  | Estrela                          | Oportunidades |
|                                | Baixa | Vaca Leiteira                    | Abacaxi       |
|                                |       | Alta                             | Baixa         |
|                                |       | Participação relativa do mercado |               |

**Estrelas:** são negócios ou produtos de alto crescimento e alta participação. As estrelas crescem e financiam a si mesmas. Eventualmente, seu crescimento vai desacelerar e eles se transformarão em vacas leiteiras.

**Vacas leiteiras:** são negócios ou produtos de crescimento lento e alta participação. Estes geram bastante dinheiro, que a empresa usa para pagar suas contas e para sustentar outras UENs que necessitam de investimentos. As empresas de cigarro, que no passado foram estrelas, são bons exemplos de vacas leiteiras.

**Abacaxis:** são negócios ou produtos de crescimento lento e pequena participação de mercado. Esses produtos podem gerar dinheiro suficiente para se manterem, mas não são fontes promissoras de recursos.

**Oportunidades ou pontos de interrogação:** são unidades de negócios de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento. Elas necessitam de um alto volume de recursos para manter a parcela que detém do mercado, e mais ainda, para aumentá-la. Essas unidades de negócios se conseguirem vencer, irão tornar-se estrelas e, mais tarde, vacas leiteiras. Se fracassarem, irão desaparecer ou tornarem-se abacaxis na fase de amadurecimento.

Esse tipo de abordagem apresenta algumas limitações. É difícil de ser elaborada, consome muito tempo e sua implementação muitas vezes é cara. A administração pode achar difícil definir as UENs e medir crescimento e participação do mercado. Essa abordagem concentra-se em classificar negócios correntes, mas proporcionam pouca ajuda no caso de planejamento futuros. Outra crítica que pode ser feita, é que esse tipo de matriz simplifica muito a realidade da empresa, dividindo-a em apenas quatro categorias “estanques”. A empresa Shell ( e outras), para resolver esse problema, começaram a usar matrizes 3 x 3 ou até 4 x 4.

Este método também pode levar a empresa a colocar demasiada ênfase no crescimento da participação do mercado ou no crescimento por meio da entrada em novos e atrativos mercados. Usando este enfoque, muitas empresas entraram em negócios novos e estranhos a elas, com altas taxas de crescimento com as quais não sabiam lidar, o que provocou péssimos resultados.

### **Estratégia de Unidade de Negócios: O modelo de Porter**

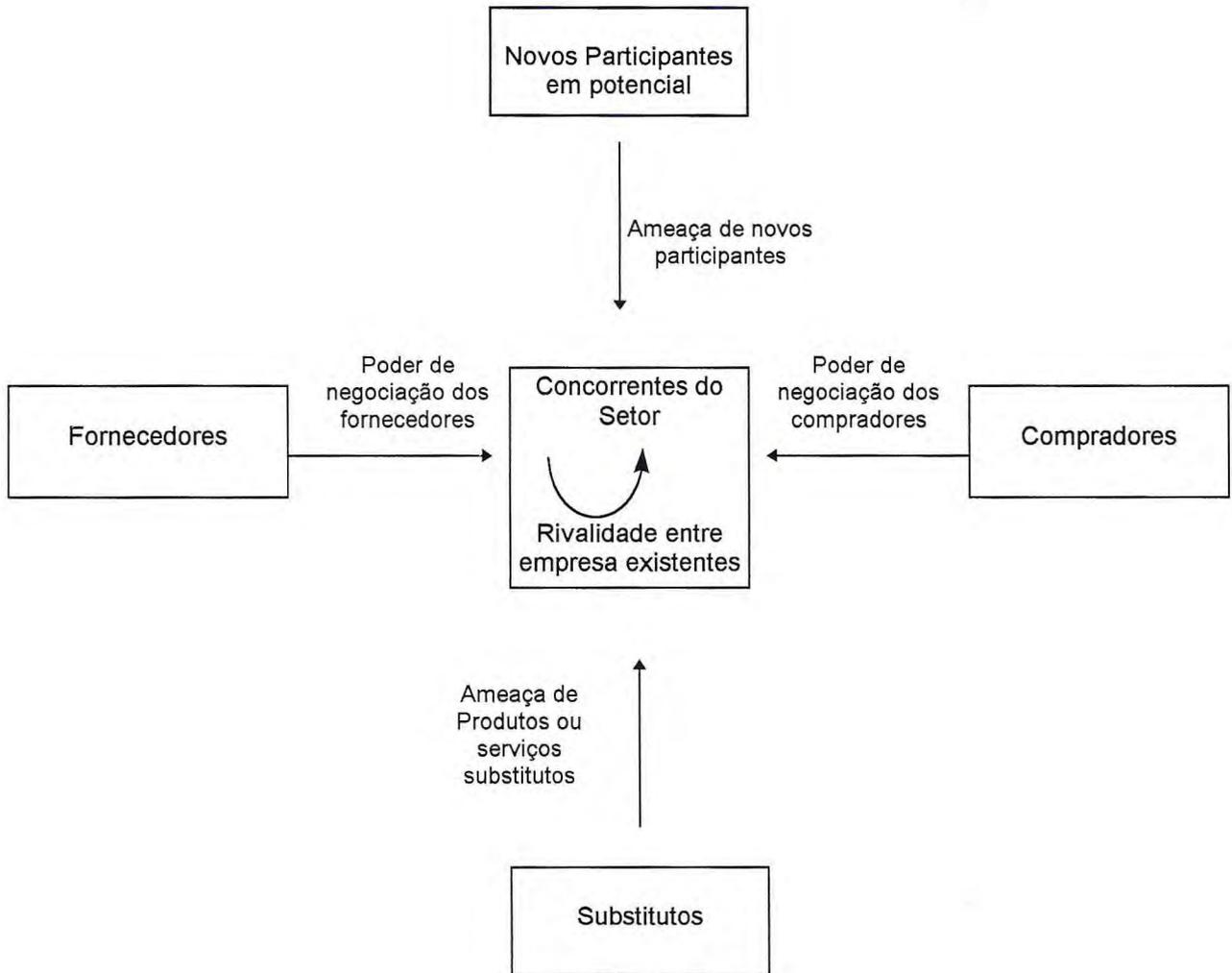
Um modelo bem conhecido de estratégia de unidade de negócios (UE) foi desenvolvido por Michael Porter, da Harvard Business School. Na visão de Porter, a capacidade de uma organização competir num dado mercado é determinada pelos seus recursos técnicos e econômicos, bem como por cinco forças ambientais, sendo que cada uma delas ameaça a entrada da organização em um novo mercado.

Em seu livro *Estratégias Competitivas*<sup>16</sup>, Porter apresenta as cinco forças competitivas, que são: ameaça de entrada no mercado, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Elas refletem o fato de que a concorrência não está limitada as empresas existentes. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, podendo ter maior ou menor importância dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como *rivalidade ampliada*.

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael, *Estratégias Competitivas*, RJ, Campus, 1985

### A teoria de Porter sobre as cinco forças da estrutura do setor<sup>17</sup>



#### 1. As barreiras à entrada num mercado

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como

<sup>17</sup> Creating and Sustaining Superior Performance de Michael Porter; 1985

resultado os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes combinadas com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

*Economia de Escala.* Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo que são duas opções indesejáveis.

*Diferenciação do Produto.* Diferenciação de produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentido de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças do produto, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

*Necessidades de Capital.* A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para a pesquisa e desenvolvimento.

*Custos de Mudança.* Uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um

fornecedor de produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo e tempo para testar ou qualificar nova fonte, novo projeto do produto, etc.

*Acesso aos Canais de Distribuição.* Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, mais difícil será a entrada na indústria.

*Desvantagens de Custos Independentes de Escala.* As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas empresas potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escalas obtidas. As vantagens são : tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência.

## **2. Poder de Negociação dos Compradores.**

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo a custa da rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto aumenta a sua importância nos resultados. Compradores de grande volume são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos.

- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma fração pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança. Custos de mudança, já definidos, prendem o comprador a determinados vendedores. Inversamente, o poder do comprador é fortalecido se o vendedor se defrontar com custos de mudança.
- Ele consegue lucros baixos. Lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras. Compradores altamente rentáveis são, em geral, menos sensíveis ao preço e podem adotar uma visão a longo prazo no sentido de preservar a saúde de seus fornecedores.
- Compradores que são ameaça concreta de integração para trás. Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em condição de negociar concessões.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Quando a qualidade dos produtos do comprador

é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços.

- O comprador tem total informação. Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente.

### **3. Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Um grupo fornecedor é poderoso se o que segue se aplica:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influencia em preço, qualidade e condições.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrerem com substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder.

- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como este é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto. Isto aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo assim, que o comprador forme seus estoques.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança. Diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Se o fornecedor defronta-se com custos de mudança, o efeito é inverso.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente. Isto representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.

Pensamos em geral nos fornecedores como outras empresas, mas a mão-de-obra também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor são similares aos que acabamos de discutir. Os acréscimos básicos na avaliação do poder da mão-de-obra são seu grau de organização e possibilidade de a oferta de sortimentos escassos de mão-de-obra poder se expandir. Quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem o seu crescimento restringido, o poder da mão-de-obra pode ser alto.

As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa. Entretanto, como com relação ao poder dos compradores, a empresa pode às vezes melhorar sua situação pela estratégia. Ela pode aumentar sua ameaça de integração para trás, buscar a eliminação de custos de mudança, e coisas semelhantes.

#### **4. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

*Concorrentes Numerosos ou bem Equilibrados.* Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas

*Crescimento Lento da Indústria.* O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão.

*Custos Fixos ou de Armazenamento Altos.* Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade.

*Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança.* Quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços.

*Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos.* Quando as economias e escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronologicamente o equilíbrio de oferta/procura da indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos de capacidade serem excessivos.

*Concorrentes Divergentes.* Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo.

*Grandes Interesses Estratégicos.* A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria.

*Barreiras de Saída Elevadas.* Barreiras de saídas são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais fontes de barreira de saída são: ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social.

### **5. Pressão dos Produtos Substitutos**

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras de maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações.

As fábricas de conservas também podem ameaçar substituir as latas por embalagens de plástico. Muitos fabricantes de conservas passaram para a embalagem de plástico. Em consequência a concorrência se intensifica à medida que a demanda pelas latas diminui.

### **As implicações para a Estratégia Competitiva**

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência no mercado e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar os seus pontos fracos e fortes.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;

- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

### **Estratégias Competitivas Genéricas**

Estratégia genérica é aquela que pode ser usada em muitos setores da indústria, de toalhas para enxugar pratos a computadores. As três estratégias principais que podem ser usadas com sucesso para superar as outras empresas são:

#### **Liderança no custo total e a Curva de Aprendizagem<sup>18</sup>**

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

Ao obter o mais baixo custo de produção em um determinado ramo industrial, uma empresa pode reduzir seus preços ou ficar com os lucros maiores para investir em pesquisas a fim de criar novos e melhores produtos, ou ainda, usar os lucros para uma comercialização mais intensa dos produtos.

---

<sup>18</sup> SILBIGER, Steven, MBA em 10 lições, RJ, Campus, 1997

Um conceito de operações relacionado com a liderança nos custos é o de *economias de escalas*. Isto significa que, à medida que se produz mais, os custos por unidade diminuem, pois as fábricas por produzirem mais, aprendem e tornam-se mais eficientes de várias maneiras.

Essas eficiências de aprendizagem podem decorrer de seis fontes:

*Eficiência da mão-de-obra* - Aprendizagem através da repetição ou da automação;

*Novos Processos e Métodos Aperfeiçoados* - Formas menos dispendiosas de se fazer as mesmas tarefas;

*Reprojeto do Produto* - Reprojetar para reduzir o custo de matérias-primas e mão-de-obra;

*Padronização do produto* - Redução das variações dos componentes de um produto;

*Eficiências de Escala* - Dobrar a capacidade da fábrica, não custa o dobro;

*Substituição* - Usar matérias-primas mais baratas, contudo, adequadas.

### **Riscos da Liderança no Custo Total**

- mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;

### **Diferenciação**

Consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser feita por muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Em termos ideais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mais comumente, entretanto, atingir a diferenciação implicará um trade-off com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos. Em outros negócios, a diferenciação pode não ser incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

### **Riscos da Diferenciação**

- o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;

- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

### **Enfoque**

Usando uma estratégia de enfoque, uma empresa se concentra em uma área do mercado, em um segmento do mercado ou em um produto. Esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo-estratégico.

### **Riscos do Enfoque**

- o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem; os concorrentes

encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia

### **Estratégias Empreendedoras de Peter Drucker**

Peter Drucker em seu livro *Inovação e Espírito Empreendedor*<sup>19</sup> propõe uma nova discussão para a estratégia empresarial: as estratégias empreendedoras.

Existem três estratégias empreendedoras específicas:

1. “Com tudo e pra valer”;
2. “Golpeá-los onde não estão”;
3. Mudar as características econômicas de um produto, um mercado ou um setor industrial.

#### **Com Tudo e Pra Valer**

Nesta estratégia o empreendedor visa à liderança, se não o domínio de um novo mercado ou um novo setor. Com Tudo e pra Valer é a abordagem considerada por muita gente como a estratégia empreendedora *par excellence*.

A estratégia Com tudo e pra Valer é bastante arriscada. Ela não permite erros e nem mesmo uma segunda chance. Contudo, se tiver êxito, essa estratégia é altamente recompensadora.

A fim de que possamos ter uma idéia mais clara dessa estratégia, colocamos alguns exemplos de empresas que adotaram a Com Tudo e pra Valer:

---

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter F. - Inovação e Espírito Empreendedor; Livraria Pioneira Editora; SP; 1985

- A Hoffman-LaRoche, companhia farmacêutica que acreditou e apostou nas descobertas das vitaminas, numa época em que o mundo científico ainda não podia aceitar que tais substâncias existiam;
- A DuPont quando lançou o Nylon, a primeira fibra sintética verdadeira;
- O Laboratório Wang, quando da criação do editor de texto.

### **Golpeá-los Onde Não Estão**

Essa estratégia pode ser chamada de “Imitação Criativa” que consiste em copiar algo que alguém já fez, porém compreendendo melhor o que a imitação representa, do que os que fizeram e quem inovou.

Um bom exemplo de imitação criativa foi o praticado pela IBM quando copiou a “idéia” da Apple do Computador Pessoal. Mesmo sabendo à época que um computador pequeno não seria econômico e estaria longe do ótimo, a IBM acreditou e passou a ser a líder de mercado dos computadores pessoais.

Daí concluímos que, o imitador criativo não inventa um produto ou serviço; ele o aperfeiçoa e posiciona. Na forma como o produto foi apresentado, falta-lhe alguma coisa. É esse algo, que é preenchido pelo imitador criativo.

### **Mudanças em Valores e Características**

Nas estratégias empreendedoras expostas até agora, a finalidade das mesmas é a de introduzir uma inovação. Nessa estratégia empreendedora, a própria estratégia é a inovação. O produto ou serviço pode até já existir, mas a estratégia converte esse produto ou serviço, antigo e estabelecido, em algo novo, e com isso criam um novo mercado.

Isso pode ser obtido de quatro maneiras diferentes: criando utilidades; fixando o preço; adaptando-se à realidade social e econômica do cliente; proporcionando o que representa verdadeiro valor ao cliente.

A estratégia empreendedora de mudança de utilidade, valores e características econômicas deve sempre ser precedida da pergunta “ O que é verdadeiramente um serviço e verdadeiramente uma utilidade para o cliente?

Foi com base nessa indagação, que Rowland Hill inventou o serviço postal. Na verdade, ele não contribuiu com nenhuma coisa nova que pudesse ser patenteada. Porém, ele introduziu mudanças no correio vigente que tornou o serviço barato, conveniente e disponível para todos.

A fixação de preços não é pensada pela maioria dos fornecedores, incluindo Instituições de serviço público, como uma estratégia.

No entanto, fixar preços é o que permite ao cliente pagar pelo que compra e não por aquilo que o produtor faz. O que está sendo pago no final das contas é naturalmente a mesma quantia. Porém, o modo de pagamento é estruturado para as necessidades e realidades do consumidor. É estruturado de acordo com o que o consumidor realmente compra.

Como exemplo do uso dessa estratégia, temos o caso da Xerox que fixou o preço da sua copiadora em cinco centavos a cópia. Ela não vendia a máquina; ela vendia o que a máquina produzia, ou seja, cópias.

As estratégias empreendedoras apresentadas nada mais são do que marketing elementar. Desta forma, quem estiver disposto a usar o marketing como base para a estratégia provavelmente chegará à liderança de um setor ou mercado rapidamente e quase sem risco.

### **Estratégia de Nível Funcional**

Numa organização funcional, funções empresariais distintas como marketing e finanças são agrupadas dentro de departamentos separados, cada um dos quais devendo desenvolver uma estratégia que ajude a levar adiante as estratégias de nível mais elevado.

As estratégias funcionais<sup>20</sup> são mais detalhadas do que as estratégias organizacionais, e têm horizontes de tempo mais curtos. Seu objetivo é Triplo: comunicar metas de curto prazo, descrever ações necessárias para alcançar metas de curto prazo, e criar um ambiente que estimule o alcance das mesmas. É fundamental que os administradores de nível mais baixo participem do desenvolvimento de estratégias funcionais, para que compreendam melhor o que precisa ser feito e sintam-se mais comprometidos com o plano.

As estratégias funcionais também têm que ser coordenadas umas com as outras, para minimizar conflitos inevitáveis e aumentar as chances de alcançar os objetivos da organização. As unidades funcionais típicas são as de marketing, finanças, produção/operação, pesquisa e desenvolvimento, e recursos humanos/pessoal.

#### **Marketing**

As estratégias de marketing ajustam produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender produtos e promover produtos e estabelecem preços. A abordagem depende de se a empresa está atendendo a consumidores já existentes ou tentando atrair novos e se o produto é novo ou já está estabelecido.

---

<sup>20</sup> STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward, Administração, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1995

As estratégias de marketing devem ser baseadas nas necessidades dos consumidores, na posição da empresa na indústria e nos recursos destas em relação a seus concorrentes. Para encontrar a melhor estratégia de marketing competitivo e colocá-la em ação, os profissionais de marketing executam quatro funções importantes de administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle de marketing. Por meio destas atividades, a empresa controla seu desempenho e se adapta às mudanças do ambiente.

### **Finanças**

As estratégias de finanças dizem respeito à aquisição e alocação de capital e a administração de capital de giro e dividendos. Diferentemente de outras estratégias funcionais, as estratégias de finanças devem ter componentes de longo e curto prazo. Alguns itens típicos são a manutenção de registros, os cálculos de necessidades financeiras, a administração de dívidas e relacionamento com os credores.

### **Produção/Operações**

Essa área funcional diz respeito à transformação de materiais, mão-de-obra e entrada de capital em produtos e serviços. As decisões estratégicas incluem tamanho e controle de estoque, salários e supervisão, e projeto e engenharia de produto.

### **Pesquisas e Desenvolvimento**

As organizações fazem pesquisa e desenvolvimento para garantir que produtos, serviços e métodos de produção não fiquem obsoletos. Elas podem escolher realizar pesquisa básica para aumentar seu conhecimento técnico, pesquisa aplicada para

criar uma aplicação comercial, ou pesquisa de desenvolvimento para desenvolver um processo novo ou melhorado. A pesquisa pode ser feita internamente ou contratada fora; pode ser um programa de longo ou de curto prazo.

### **Recursos Humanos/Pessoal**

A administração de recursos humanos inclui recrutamento, treinamento e aconselhamento de empregados; determina compensações e mantém contatos com sindicatos e governos. Seu objetivo é atrair, motivar e manter os empregados necessários à organização. Dependendo da estratégia organizacional exigir crescimento ou recuo, a estratégia de recursos humanos pode ser ajustada para aumentar ou diminuir o número de empregados.

## **CAPÍTULO III**

### **ALGUMAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

#### **A Diversificação**

Mudanças culturais e a evolução em praticamente todas as áreas da atividade humana fazem os executivos de cúpula das empresas considerarem continuamente a possibilidade de diversificação., em geral com duplo objetivo: aproveitamento das oportunidades que aparecem e eventual diluição dos riscos inerentes à concentração em um só ramo de negócios.

Como coloca H.Igor Ansoff<sup>21</sup>, a diversificação é uma alternativa drástica e arriscada de estratégia, pois “ envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos”

Segundo o estudioso, as empresas se diversificam por várias razões, dentre as quais destacamos as duas abaixo:

1. Quando os objetivos empresariais não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definidos pela expansão; isso pode ocorrer com a saturação do mercado, declínio geral da procura, pressão dos concorrentes ou obsolescência da linha de produtos; ou
2. Quando as oportunidades de diversificação prometem rentabilidade superior à das oportunidades de expansão;

---

<sup>21</sup> ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J., *Implantando a Administração Estratégica*, 1993

Pelos motivos apresentados acima, podemos tirar algumas conclusões significativas. Primeiro, como já sabemos, as metas das empresas não são absolutas, e estão, isto sim, intimamente ligadas às oportunidades. Desta forma, a ausência de um conjunto “fixo” de metas de uma empresa permite à administração maior liberdade para satisfazer suas preferências em termos de risco.

Assim, se a empresa estiver atingindo seus objetivos correntes, os administradores conservadores não farão nenhuma opção pela diversificação. Por outro lado, os administradores com propensão para novos empreendimentos encarariam a empresa como uma configuração de investimentos a ser alterada e melhorada sempre que surgissem oportunidades melhores.

Essas diferenças de atitude obviamente exercerão uma importante influência sobre a decisão de diversificar ou não.

### **A Focalização do negócio ( Especialização)**

Para Peter Drucker<sup>22</sup>, toda instituição, precisa raciocinar estrategicamente em termos de qual é, e qual deve ser o seu negócio. Toda Instituição, seja ela comercial ou não-lucrativa deve analisar seus pontos forte e verificar se são adequados para o seu negócio específico. Deve optar entre conquistar a liderança no mercado ou especializar-se a fim de ocupar um nicho restrito.

Segundo Drucker, toda empresa precisa conhecer suas qualidades e seus pontos forte a fim de basear neles suas estratégias. Elas precisam indagar-se , O que nós fazemos bem?

---

<sup>22</sup> DRUCKER, Peter F., *Inovação e Espírito Empreendedor*, SP, Livraria Pioneira Editora, 1980

Uma empresa deve resolver sua estratégia quanto a concentração e diversificação.

### **Diversificação ou Foco?**<sup>23</sup>

Mudanças culturais e evolução significativa em praticamente todas as áreas da atividade humana fazem os executivos de cúpula das empresas considerarem continuamente a possibilidade de diversificação, em geral com duplo objetivo: aproveitamento das oportunidades emergentes e eventual diluição dos riscos inerentes à concentração excessiva.

Contudo, o próprio processo de diversificação traz riscos: diluição de energia dos talentos da empresa, problemas relativos à competição em mercados desconhecidos, sem know-how e experiências, e outros.

Ao mesmo tempo, as mudanças em curso ambiente, com os consumidores mais exigentes, fazem com que as empresas tenham que pensar em focar cada vez melhor o mercado, buscando posicionamentos mais precisos, em contraposição a estratégia de massa.

Porém, uma análise mais detalhada e sob um outro ângulo mostra que na verdade foco não se contrapõe diretamente à diversificação. Estratégias de foco contrapõem-se, antes de mais nada, à massificação, onde um mercado é visto como um grande aglomerado com características semelhantes. Foco envolve a busca aprimorada de diferenças que existem no mercado e o atendimento das necessidades específicas de segmentos especiais de consumidores por meio de produtos e estratégias sob medida. É o atendimento a nichos de mercados.

---

<sup>23</sup> AMANA, Coletânea, Gerando Estratégias Alinhadas aos Valores dos Novos Tempos, SP, 1995

Na verdade é perfeitamente possível combinar diversificação e foco na busca de máximo aproveitamento das oportunidades emergentes e melhor controle dos riscos envolvidos.

A combinação diversificação/foco para a formulação da estratégia empresarial requer a observação do conceito de sinergia (dois mais dois igual a cinco). A sinergia deve sempre ser vista como algo potencial e não como algo que irá acontecer automaticamente. Para sua realização plena, a sinergia exige uma cultura organizacional em que haja cooperação, parcerias, esforços conjuntos, compartilhamento de recursos etc.

Ao se diversificar a empresa em foco/nichos, a busca da sinergia deverá sempre estar em pauta, mesmo quando focos em diferentes áreas estiverem sendo consideradas. A diversificação pode ter objetivos não ortodoxos visando à potencialização de estratégias globais e a preparação da empresa para o futuro. Assim, a diversificação pode ser relevante em termos de estratégia a longo prazo para efeito de aprendizagem/experiência e geração de tecnologia e Know-How. Isso pode ocorrer em dois sentidos: o primeiro para forçar a empresa a pesquisar e desenvolver know-how chave, intrínseco ao produto/negócio. O segundo, para desenvolver know-how quanto a pormenores de como conduzir os negócios.

### **A Internacionalização e as Alianças Estratégicas**

A internacionalização<sup>24</sup> de uma empresa consiste em oferecer ao mercado externo os seus produtos ou serviços tradicionais.

Nos primeiros tempos da atividade de internacionalização em larga escala, que começou após a segunda guerra mundial, a empresa tinha a idéia de que vendia seus

---

<sup>24</sup> ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J., *Implantando a Administração Estratégica*, SP, 1993

produtos aos mesmos tipos de clientes que tinha aprendido a atender no país de origem. Mas, a experiência mostrou pouco a pouco que os clientes não são os mesmos, que seus gostos, preferências, hábitos de compra e orçamentos tendem a ser muitos diferentes dos encontrados entre os clientes domésticos.

Quando também são levadas em conta as diferenças econômicas, políticas e culturais, percebe-se que a venda de produtos num outro país pode ser uma manobra estratégica de “risco” para a empresa.

H. Igor Ansoff<sup>25</sup> apresenta algumas considerações quanto à penetração num novo país, assim vejamos:

1. A internacionalização e a diversificação são caminhos alternativos para a expansão dos negócios de uma empresa;
2. A internacionalização é muito mais difícil e cara do que a diversificação. Isto deve-se ao fato de que a internacionalização envolve afastamentos muito mais drásticos da experiência e competências passadas da empresa do que as alternativas intranacionais de diversificação semelhantes.
3. E portanto, a empresa deve dar preferência à diversificação, exceto nos casos que os seus objetivos não podem ser atendidos por esse meio.

Com relação às empresas brasileiras<sup>26</sup> que fazem opção pela internacionalização e pelos contratos de parcerias (alianças), podemos dizer que são empresas de capital nacional que se estão instalando nos quatro cantos do mundo para produzir junto ao seu mercado consumidor, dando emprego para os trabalhadores locais e recebendo os lucros e dividendos dessas atividades.

---

<sup>25</sup> ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*, SP, Atlas, 1990

<sup>26</sup> CAMARGO, Gustavo, *As Multinacionais Brasileiras Pedem Passagem*, SP, EXAME, março 1992

As empresas brasileiras no exterior estão estabelecendo parcerias com seus clientes, buscando tecnologias mais modernas e meios de aumentar as exportações de seus produtos fabricados no Brasil. A empresa Metal Leve, fabricante de autopeças sediada em São Paulo está desde 1988 nos Estados Unidos. Primeiro, instalou um centro de pesquisa em Ann Arbor, Michigan, junto aos maiores fabricantes americanos de automóveis e autopeças. Em 1989, José Mindlin, presidente da Metal Leve, inaugurou em Orangeburg, Carolina do Sul, sua primeira fábrica de pistões para motores diesel nos Estados Unidos. O investimento, de 10,5 milhões de dólares, foi uma exigência da Caterpillar, consumidora dos pistões da Metal Leve. Em 1991 foi comprada outra fábrica no Estado de Indiana, numa *joint venture* com a alemã KS, para a produção de bronzinas.

O estabelecimento de parcerias é uma das principais razões que têm levado empresas brasileiras a instalar fábricas no exterior. Na indústria, o esquema de parcerias foi-se tornando uma chave para a competição desde que, na Europa e nos Estados Unidos, ficou claro que o sistema dos *keiretsu*, os conglomerados japoneses, permite reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos. Nesse sistema, entre outras coisas, os fabricantes de produtos acabados tendem a firmar acordos com seus fornecedores para repartir os custos de desenvolvimento de peças, eliminar defeitos e regular o fornecimento de insumos conformes as necessidades da linha de produção.

Atuar em parceria, contudo, exige uma estrutura mais complexa que a de uma mera exportação de produtos, como pode ser observado nas informações acima.

A busca de tecnologia atualizada é um dos principais fatores que têm impulsionado as empresas brasileiras a instalar-se no exterior. A Oxford, cerâmica com sede em São Bento do Sul, Santa Catarina, teve de percorrer esse caminho para adquirir máquinas mais modernas. Quando fechou o negócio para a compra de uma fábrica de

cerâmica de mesa na Irlanda do Norte, no final de 1989, a Oxford tinha dificuldades para vencer a burocracia da Cacex na importação de máquinas. O custo também era alto: a alíquota do imposto de importação de máquinas chegava a 80%. Esses entraves eram tão grandes que a Oxford praticamente perdera contato com os fornecedores estrangeiros de equipamentos. Com a compra da fábrica irlandesa, por 1 milhão de dólares, mais a redução nas alíquotas de importação, o acesso a máquinas modernas foi facilitado a partir de 1990. Os resultados não tardaram. Embora atue num setor em que, nos últimos trinta anos, 90% das empresas concorrentes fecharam as portas, a Oxford tornou-se já no início dos anos 80 uma grande exportadora de cerâmica de mesa. Hoje, 50% de seu faturamento anual — que foi de 23 milhões de dólares em 1991 — vem de clientes do exterior. Para continuar vendendo lá fora, a empresa não pode nem pensar em perder o bonde da tecnologia.

A possibilidade de aumentar o faturamento em moeda forte alia-se, na maioria dos casos de empresas multinacionais brasileiras, a relação de custos possibilitada por um investimento no exterior.

As empresas nacionais, na verdade, estão chegando com muito atraso ao mercado internacional. Ao contrário do que acontece nos Estados Unidos e na Europa, a experiência de internacionalização das empresas brasileiras é recente, intensificada apenas na década de 80. Hoje os clientes não querem mais lidar com exportadores eventuais. Querem assistência técnica presente. Se uma empresa não fizer isso, a concorrente sai na frente.

É certo porém que, para usufruir os benefícios da internacionalização da economia, o Brasil terá de saber manejar com maior habilidade seu relacionamento com outros países, já que seus próprios interesses no exterior se multiplicam. Nesse processo, as empresas brasileiras estão fazendo a sua parte. Cabe ao governo cuidar de gerir essa nova

realidade, cuidando de identificar onde estão os interesses do país e onde estão as conveniências de seus parceiros no mercado global.

## CAPÍTULO IV

# ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA A TRANSFORMAÇÃO

---

O contexto em que as empresas atuam está mudando veloz e radicalmente. Fronteiras entre tecnologias, áreas de conhecimento, ramos econômicos e países caem a uma velocidade estonteante. Nesse contexto, ficar parado significa regredir. As empresas que não se transformarem rápida e profundamente seu escopo de atuação/negócios, sua forma de se organizar internamente, seus padrões de relacionamento interpessoal e de outros elementos de seu todo estarão fadadas a desaparecer.

Doze estratégias inovadoras foram levantadas pela Coletânea Amana<sup>27</sup> e representam caminhos ou mapas de como administradores podem transformar de forma verdadeira as suas organizações. Elas trazem novas premissas sobre como as pessoas devem relacionar-se com as transformações e como essas são indispensáveis para o sucesso da organização.

### 1. Surfar nas megatransformações

É a estratégia de reposicionar o negócio na corrente das megatransformações. Significa que as melhorias incrementais nos “negócios básicos” não são suficientes quando as transformações são profundas e velozes. Não adianta melhorar a produtividade ou qualidade de um produto, se o ramo está gradativamente se extinguindo.

---

<sup>27</sup> AMANA, Coletânea, Gerando Estratégias Alinhadas aos Valores dos Novos Tempos, SP, 1995

Essa estratégia parte do princípio de que as mudanças podem ocorrer naturalmente, e as pessoas tendem também a seguir naturalmente esse todo interconectado. Ao não criar obstáculos a esse fluxo natural das coisas, as empresas começam a mudar pela base, de forma natural.

## **2. Criar intenções estratégicas de alto impacto**

É a estratégia de criação de alvos ambiciosos, que canalizam as energias de todos os colaboradores para a viabilização do impossível. Ao elevar o nível de aspiração da empresa, as intenções estratégicas mobilizam todos a descobrir juntos como chegar lá, produzindo naturalmente as transformações necessárias.

As intenções estratégicas são transformadoras porque estimulam a busca da realização, definindo um sentido maior para a existência do organismo-empresa. Essa definição traz em seu bojo o fortalecimento do sendo de comunidade e de construção de algo maior, que contribui para a emergência de transformações harmônicas, conectadas com o todo maior.

## **3. Adotar uma visão biológica da empresa**

É a estratégia de orientar as ações de mudança por metáforas biológicas. Essa visão orgânica define princípios importantes para a transformação saudável: seres vivos começam pequenos, crescem de acordo com padrões inerentes, sempre buscam atingir sua plenitude, mudam de características até atingir a maturidade, procuram preservar sua integridade.

Além disso, a metáfora biológica alivia a empresa do *stress* de mudar, ao mostrar que o tempo que cada organismo leva para completar cada etapa da mudança

depende de muitos fatores e varia bastante. Desta forma, as ações de mudança acontecem de forma menos traumática, alavancando o sucesso da transformação da empresa.

#### **4. Viabilizar o *empowerment* e a participação total**

É a estratégia de abrir os canais de comunicação e ação da empresa para que as mudanças aconteçam naturalmente da base para o topo da organização. Essa abertura resulta em uma organização mais descentralizada, achatada, flexível, com ênfase no desempenho grupal e na transparência de informações. É uma organização que substitui o controle tradicional pela responsabilidade dos indivíduos, o que concentra a ação gerencial em apoiar as ações da base.

Essa abertura exige a formulação de uma visão clara por parte da liderança da empresa, em que os líderes declarem os valores que representam e assumam o compromisso de deixar o processo de transformação fluir dentro da empresa.

#### **5. Catalisar ações de cima para baixo**

É a estratégia de iniciar e manter as mudanças por meio da ação transformadora dos líderes da empresa. Essa ação inicia-se com a comunicação intensa do topo para a base da organização e se aprofunda por meios de esforços de educação de todos os colaboradores.

Esses esforços incluem programas educacionais sob medida (mesa-redondas, workshops, cursos, vídeos), bem como a liderança educadora exercida no dia-a-dia por meio de exemplos e de análise de casos reais.

Essa estratégia pode ser intensificada e acelerada por meio da catalisação de reuniões de grandes grupos, em que novos desafios são continuamente colocados para estimular as ações transformadoras desejadas.

## **6. Criar um *learning organization***

É a estratégia de mudar por meio de atividades educacionais voltadas à aprendizagem coletiva. Essa estratégia reconhece que as organizações são ambientes naturais de aprendizagem, que levam naturalmente a transformações. Quanto maior a velocidade de aprendizagem dos colaboradores da empresa enquanto grupo, maior a velocidade com que ocorrerão as mudanças desejadas.

Para que esse processo de aprendizagem se acelere, é preciso que se passe da aprendizagem reativa, baseada na causalidade linear e concentrada tão-somente em resolver problemas, para uma aprendizagem generativa, baseada no pensamento sistêmico e voltada a criar oportunidades de mudança.

## **7. Introduzir novos paradigmas**

É a estratégia de induzir iniciativas de transformação a partir da sensibilização para os novos paradigmas em emergência. Essa sensibilização dá as bases a um processo de transformação cultural a nível individual, grupal e organizacional que catalisa ações de mudança nesses três níveis.

A introdução de novos paradigmas - por exemplo, a visão da empresa como organismo vivo (em oposição à empresa como máquina), o pensamento sistêmico/interconectado (em oposição ao fragmentário) e o desenvolvimento sustentado

(em oposição à maximização imediata dos resultados) - provoca, naturalmente, mudanças profundas na maneira de pensar e agir das pessoas.

### **8. Liberar o potencial integral das pessoas**

É a estratégia de abrir espaços para que as pessoas manifestem-se como seres humanos integrais em sua plenitude. Tradicionalmente, espera-se que as pessoas deixem do lado de fora da empresa parte de si. No ambiente de trabalho elas têm que ser exclusivamente racionais, demonstrar apenas emoções aceitáveis e lidar tão-somente com questões materiais.

Com isso, as pessoas estão apenas parcialmente presentes em seus trabalhos, pois uma parte importante do seu ser não vem à tona. Ao poderem atuar como seres humanos integrais, manifestando todos os aspectos de seu ser, as pessoas têm liberado um enorme potencial para transformações que não ocorrem apenas pelo racional.

### **9. Reformular os sistemas humanos**

É a estratégia de transformar os sistemas humanos e as macrodiretrizes de recursos humanos, tendo em vista facilitar e estimular as mudanças desejadas. Os princípios, políticas, procedimentos e práticas de RH são uma alavanca poderosa para introduzir mudanças, pois o comportamento e a mobilização das pessoas são os principais fatores que incorporam, perpetuam ou estrangulam as mudanças.

Para que essa estratégia seja bem-sucedida é importante que as mudanças sejam orientadas por uma ênfase no comportamento, priorizando a educação como ferramenta básica da transformação. O principal objetivo deve ser sintonizar as práticas de RH com os novos paradigmas.

### **10. Liberar a criatividade de pessoas e grupos**

É a estratégia de estimular e deixar fluir a capacidade criadora de todos os colaboradores da organização. A liberação da força criadora gera, por si só, uma onda de transformações na medida em que as pessoas sentem-se mais confiantes para alterar fatores que causam desconforto. Além disso, o desenvolvimento da capacidade de criar potencializa a competência de gerar soluções e de não se deixar mobilizar pelos obstáculos naturais.

### **11. Resgatar os valores e a ética**

É a estratégia de sensibilizar todos os colaboradores para a importância da adesão a um conjunto de valores positivos, geradores de transformações saudáveis. O processo de busca dessa adesão faz com que ações transformadoras ocorram a nível individual, grupal e organizacional. Em um sentido mais amplo, a ética se preocupa com as ações destinadas à melhoria do bem-estar das pessoas. Portanto, uma busca por valores mais éticos, gera ações transformadoras positivas.

### **12. Desenvolver a cidadania interna e externa**

É a estratégia de fazer com que cada pessoa se considere um “agente de melhoria” do que está a sua volta. Ao estimular cada colaborador a ser um cidadão envolvido em sua comunidade, em sua cidade, em seu país e no próprio planeta, a empresa também estimula a cidadania interna. Colaboradores que são cidadão envolvidos também tendem a ser mais participativos, mais envolvidos e mais comprometidos com o todo da empresa.

## CAPÍTULO V

### **ESTUDO DE CASO: Empresas de Sucesso**

---

A seguir apresentamos dois estudos de casos desenvolvidos a partir das estratégias adotadas por duas grandes empresas nacionais: a Hering Têxtil e as Lojas Arapuã.

Em contatos mantidos com a empresa Hering, obtivemos um extenso material de pesquisa, dentre revistas, jornais, e informativos da própria indústria. Com relação às Lojas Arapuã, não houve um contato direto com a empresa, contudo as informações divulgadas na imprensa foram suficientes para o embasamento do presente estudo.

As estratégias empresariais adotadas por essas empresas visaram um ajustamento às mudanças ambientais e uma adequação a nova realidade brasileira. Como mostraremos abaixo, a Loja Arapuã está se tornando líder no mercado de eletrodomésticos, face a implementação de estratégias agressivas. A Hering, uma companhia centenária e maior empresa da área têxtil, vinha tendo problemas de administração nos últimos anos, acumulando prejuízos e perdendo parcela de mercado.

Para resgatar o sucesso e voltar a ser líder do mercado, a Hering promoveu uma grande reestruturação, renovando sua administração e as formas de atuar. As estratégias implementadas trouxeram vida nova a empresa e novas perspectivas de ampliação do mercado.

## **Caso 1:**

**Nome:** Lojas Arapuã

**Setor:** Varejista de eletroeletrônicos

**Principal acionista e fundador:** Jorge Simeira Jacob

A Arapuã nos últimos meses tem se transformado numa das lojas mais lucrativas no ramo varejista de eletroeletrônicos. Seu faturamento em 1996 alcançou a cifra de 2,2 bilhões de reais, que representa um crescimento de mais de 50% sobre o ano anterior.

A sua rentabilidade em relação ao patrimônio ficou em 53% ( a ponto frio não passou dos 26%) e o lucro líquido atingiu 119 milhões de reais, um crescimento de 250% em relação a 1995. Em 15 meses, as ações da Lojas Arapuã em bolsa se valorizaram em quase 140%, atraindo investidores de todo o mundo.

Num mercado altamente competitivo e que tem passado por transformações, onde empresas tradicionalmente lucrativas como As Casas Bahia e as Lojas Americanas têm sofridos prejuízos, as Lojas Arapuã tem conseguido resultados excepcionais, como mostra os números acima.

Esse sucesso, é explicado por Eugênio Foganholo, da Mixxer Consultoria: “O que levou a Arapuã ao topo foi a coragem de quebrar paradigmas e desafiar o sucesso. Podia dar tudo errado. Mas funcionou. Isso é visão estratégica”.

Então, quais as estratégias adotadas pela Arapuã?

*Mudança de foco dos negócios. Recuo Estratégico.* De líder nacional nas vendas de móveis e eletroeletrônicos com faturamento de 800 milhões de dólares no final dos anos 80, a Arapuã fechou 120 lojas e optou por reduzir sua linha de 7.500 para 700

itens com faturamento de 430 milhões de dolares. Com a especialização, a Arapuã obteve uma economia de escala onde “poder de compra é algo fundamental no varejo mundial. Quem não for grande o suficiente para negociar com os fornecedores perde competitividade e acaba sendo engolido pela concorrência”, diz Roger Ingold, consultor de empresas.

*Informatização total de suas operações.* Desde o início da década, foram investidos mais de 100 milhões de dólares em tecnologia. A idéia é eliminar o papel nas operações de venda. Com a informatização, o giro de estoques caiu de 90 para 20 dias e o número de depósitos de mercadoria passou de 16 para apenas 6 dias.

*Substituição dos antigos funcionários por novos funcionários.* Um a um, todos os 2.200 funcionários foram substituídos por jovens entre 18 e 25 anos, batizados de atendentes de loja.

*Nova forma de remuneração.* Extinção das comissões sobre vendas, com pagamento de salário fixo médio mensal de 700 reais e bônus por atingimento de metas individuais. “Adotamos uma espécie de remuneração variável” diz o diretor Kashiwagi.

*Expansão nos últimos meses.* Em 1996, abriu 36 novas lojas e outras 40 serão inauguradas este ano; No final do ano passado, comprou a Zarty, uma pequena rede de lojas localizadas em shopping centers de São Paulo;

*Criação de marcas especializadas para atendimento de cada tipo de consumidor.* Absorção do mercado A e B.

**Caso 2:****Nome:** Hering Têxtil**Setor:** Indústria Têxtil**Presidente:** Ivo Hering

A Hering Têxtil, a maior empresa em seu segmento e detentora da maior e mais forte marca da indústria de confecções do Brasil, implementou no ano de 1996, várias mudanças estruturais, com o objetivo alcançar uma maior competitividade e com isso dobrar o faturamento anual de US\$ 400 milhões até o ano 2.000.

Com a finalidade de ganhar maior agilidade, a empresa foi dividida em cinco unidades de negócios e duas gerências. Os gerentes são responsáveis pelo resultado de sua unidade e, além do salário, são remunerados por performance.

“ Uma unidade de negócios é semelhante a uma empresa, pois tem seu próprio mercado, suas unidades de produção e administra suas marcas”. As Unidades de negócios são Têxtil, Hering, Fashion, Jeanswear e Licenciados e Franquias.

A Unidade Têxtil é a responsável pela compra de algodão e pelos processos de fiação, malharia e beneficiamento. A unidade Hering administra a marca Hering e as unidades de Água Verde e Rodeio. A unidade Fashion administra as marcas Omino, PUC, Public Image e Mafisa e as unidades de Encano, Ibirama e Itaipava Central. A unidade de Licenciados e Franquias administra as licenças como Disney e Warner Bros e a Unidade Jeanswear que administra a marca Wrangler.

As principais estratégias da Hering Têxtil para recuperar a lucratividade perdida nos últimos anos e conseguir o faturamento anual de US\$ 800 milhões são a

formação de marcas fortes, a formação de alianças com parceiros de distribuição e abertura de franquias, além da redução do nível de endividamento.

*Abertura de Franquias* - A empresa quer chegar ao final do milênio com 200 no Brasil e com pelo menos 150 franquias Hering na América latina.

*Substituição das vendas nos Estados Unidos como fccionista para vendas com marcas próprias* - Até o ano 2.000, só serão vendidas peças com a marca própria, num faturamento de US\$ 50 milhões.

*Obtenção de licenças de elevado conceito.* Hoje a mais importante licença da empresa, em termos de faturamento, é a Disney para a PanEuropa ( continente europeu e oriente médio), iniciada em janeiro de 1995 e que deve render US\$ 100 milhões até a virada do século. A Hering também é licenciada para utilizar as marcas Warner Bros e Coca-Cola.

#### **Dados - Hering Têxtil**

##### ◆ Faturamento

|      |                             |
|------|-----------------------------|
| 1994 | US\$ 414 milhões            |
| 1995 | US\$ 360 milhões            |
| 1996 | US\$ 400 milhões (previsão) |
| 2000 | US\$ 800 milhões (previsão) |

##### ◆ Funcionários x Faturamento

|      |   |
|------|---|
| 1994 | - US\$ 37,336 para cada um dos 8.246 funcionários |
| 1996 | - US\$ 56,319 para cada um dos 5.233 funcionários |

|                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| ◆ Investimentos na Reestruturação | US\$ 7 milhões                  |
| ◆ Redução da estrutura interna    | de 8 para 6 níveis hierárquicos |
| ◆ Economia com a reestruturação   | US\$ 35 milhões                 |
| ◆ Investimento em 1996            | US\$ 18 milhões                 |

Como podemos perceber, ambas as empresas adotaram estratégias semelhantes para a realização de seus objetivos. Optaram pela focalização dos seus negócios, ao contrário de uma diversificação, pela expansão das vendas através de aberturas de novas lojas no Brasil e no exterior e aliança na forma de parceria.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSÃO

---

Ao fim desses meses em que me dediquei à elaboração do presente trabalho, consegui assimilar e consolidar uma série de novas informações sobre as estratégias empresariais. O exercício intelectual empreendido na formulação do texto que ora finda, proporcionou-me uma visão mais abrangente do mundo empresarial, complementando aquela que já me havia sido ensinada no ambiente acadêmico.

Vários obstáculos foram superados ao longo do período de maturação da monografia, mas foram superados com uma boa dose de persistência e me ensinaram a não desistir de atingir um objetivo.

A estratégia empresarial foi apresentada sob várias abordagens. Não identificamos qual a melhor ou a pior estratégia que pode ser usada por uma empresa. Na verdade, acreditamos que não existe qualquer estratégia que resolverá todos os problemas enfrentados pelas empresas nesse conturbado ambiente de transformações. Existe, sim, estratégias que são adequadas ao momento e à situação específica da empresa. Cabe a ela, então, decidir qual é a mais viável. É certo que a estratégia empresarial hoje faz parte das tomadas de decisão da empresa, e já não dá mais para atuar no mercado sem elas.

Hoje é inadmissível que as empresas adotem uma postura inerte frente aos desafios que se configuram à sua frente; é preciso que as empresas busquem novos caminhos, inovem em suas atitudes e se adequem sempre ao “descontinuismo” ambiental.

As empresas que hoje tem sucesso entenderam esse novo momento e transformaram as mudanças em oportunidades. É essa a receita de sucesso. Ir além do que

o consumidor deseja, penetrar no mercado global de forma competitiva, respeitar o meio ambiente, respeitar o indivíduo, valorizar a ética, e inovar sempre!

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

1. AMANA, Coletânea - Gerando Estratégias Alinhadas aos Valores dos Novos Tempos, SP, 1995.
2. AMANA, Coletânea - O Novo Executivo, SP, 1995.
3. AMANA, Coletânea - Cenários: alinhando-se às megatendências e aos novos paradigmas, SP, 1995.
4. ANSOFF, H. Igor - A Nova Estratégia Empresarial, SP, Atlas, 1990.
5. ANSOFF, H. Igor e DECLERCK, Roger P. - Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica, SP, Atlas, 1990.
6. ANSOFF, H. Igor - Estratégia Empresarial, SP, Makron Books do Brasil, 1977.
7. ANSOFF, H. Igor e MCDONNEL, Edward J. - Implantando a Administração Estratégica, SP, 1993.
8. CAMARGO, Gustavo - As Multinacionais Brasileiras Pedem Passagem, SP, Exame, Abril, março/1992.
9. CARVALHO, Sandra - Entrevista com Michael Porter; SP, Exame, Abril, outubro/1992.
10. CHIAVENATO, Idalberto - Administração: Teoria, Processo e Prática, SP, McGraw-Hill do Brasil, 1985.
11. CHIAVENATO, Idalberto - Novos Paradigmas: Como as Empresas Estão se Mexendo Frente às Mudanças, 1995.
12. DRUCKER, Peter F. - Inovação e Espírito Empreendedor, SP, Livraria Pioneira Editora, 1987.

13. DRUCKER, Peter F. - *Administração em Tempos Turbulentos*, SP, Livraria Pioneira Editora, 1980.
14. GOMES, Maria Tereza - *O Verde que Vem Antes do Jardim*, SP, Exame, Abril, abril/1996.
15. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary - *Princípios de Marketing*, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1993.
16. NETZ, Clayton - *Sua Majestade, o Consumidor*, SP, Exame, Abril, setembro/1992.
17. PORTER, Michael - *Estratégias Competitivas*, RJ, Campus, 1985.
18. SILBIGER, Steven - *MBA em 10 lições*, RJ, Campus, 1997.
19. STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward - *Administração*, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1995.
20. WILEY, Carolyn - *O ABC da Ética*, HSM Management, Saraiva, março-abril/1997.