



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA PINHEIRO GONDIM DE ALBUQUERQUE**

**ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO**  
**ESTUDO DE CASO ASA BRANCA**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2014**

RENATA PINHEIRO GONDIM DE ALBUQUERQUE

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO  
ESTUDO DE CASO ASA BRANCA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof ° Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

FORTALEZA-CE  
2014

RENATA PINHEIRO GONDIM DE ALBUQUERQUE

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO  
ESTUDO DE CASO ASA BRANCA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

Nota

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup>. Ms. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Nota

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Juliana Vieira Corrêa Carneiro

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Nota

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Luciana Moura Reinaldo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ao meu pai, exemplo de administrador e a minha mãe pelo apoio, incentivos, amor e dedicação em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Ms. Laudemiro Rabelo, pelo apoio e dedicação com que orientou e acompanhou a realização deste trabalho.

As professoras Prof<sup>a</sup>. Ms. Luciana Moura Reinaldo e Prof<sup>a</sup>. Ms. Juliana Vieira Corrêa Carneiro por fazer parte da banca examinadora e contribuir com o aprimoramento do trabalho.

Aos professores e colegas de curso que participaram desta conquista.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

“Um caminho de mil quilômetros começa com o primeiro passo.” (Lao Tse).

## RESUMO

A busca por competitividade dos tempos atuais, globais e tecnológicos, impulsiona muitas empresas a diversificar-se. O seguinte trabalho aborda o tema estratégia de diversificação e tem por objetivo identificar os fatores que levam empresas de médio porte a diversificar-se. A relevância do tema é justificada pela sua frequente vivência em jornais e revistas, sendo inúmeras as empresas que se diversificam no Brasil e no mundo, procurando diminuir custos, riscos e fortificando-se perante o processo de globalização, porém, falta compreensão do por que seus resultados e práticas tanto divergem dos modelos descritos. A fim de alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos, como: conhecer o conceito e estrutura da estratégia, seus processos de formulação, implantação e análise e, por fim, analisar os tipos de estratégia de diversificação. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa de abordagem direta, através do levantamento bibliográfico e estudo de caso na empresa Asa Branca, apresentando as razões que levaram a organização a diversificar-se, ainda que não possua a estrutura e cultura necessárias para implantar alguns dos modelos descritos no meio acadêmico, confrontando-as com os conceitos de Administração Estratégica, mais especificamente de estratégias de diversificação.

**Palavras-chave:** Estratégia. Estratégia de diversificação. Asa Branca.

## **ABSTRACT**

The search for competitiveness embedded in the current framework of globalization and technological booms propels a variety of industries in the eternal search for diversification. The following dissertation addresses the issue of strategies on diversification having as its objective the task of identifying relevant factors that lead medium sized companies towards diversification. The relevance of this theme is justified by its recurrence in journals and specialized magazines. Worldwide there are countless examples of companies looking to diversify and reduce their costs and risks whilst fortifying themselves to compete in the process of globalization. Nevertheless, there seems to be a lack of comprehension with regards to why the results and practices of such companies diverge from the models described. Concerning the scope of the general objectives being outlaid, specific goals involve: knowledge about the concept and structure of the strategy, its processes, formulation, implementation and, at last, the types of diversification strategies. With such intention, an exploratory research with a qualitative direct approach was conducted via a bibliographic and manuscript survey and a case study of a chosen company: Asa Branca. The reasons that led the company to its diversification were presented although it does not yet have the structure and entrepreneurial culture necessary to implement some of the models described in the academia with respect to the confrontation between the current underlying concepts and those derived from strategic administration, or, or specifically, the strategies for diversification.

**Key-Words:** Strategy. Diversification strategy. Asa Branca.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Conceito</b> .....	15
<b>2.2</b>	<b>Classificações</b> .....	16
<b>2.3</b>	<b>Escolas de planejamento estratégico</b> .....	19
<b>2.4</b>	<b>Forças competitivas</b> .....	23
<b>2.5</b>	<b>Formulação de estratégias</b> .....	27
2.5.1	Fatores que influenciam a criação da estratégia .....	29
2.5.2	Competência e recursos corporativos .....	30
2.5.3	Avaliação da estratégia .....	31
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO</b> .....	34
<b>3.1</b>	<b>Viabilidade da diversificação</b> .....	34
<b>3.2</b>	<b>Estrutura</b> .....	35
<b>3.3</b>	<b>Cenário da diversificação</b> .....	38
<b>3.4</b>	<b>Aquisições e alianças estratégicas</b> .....	40
3.4.1	Aquisições estratégicas .....	41
3.4.2	Alianças estratégicas.....	44
<b>3.5</b>	<b>Análise das estratégias de diversificação</b> .....	46
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: ASA BRANCA</b> .....	50
<b>4.1</b>	<b>Metodologia</b> .....	50
4.1.1	Tipologia da pesquisa .....	50
4.1.2	Elementos da pesquisa.....	52
4.1.3	Caracterização da pesquisa .....	52
<b>4.2</b>	<b>Asa Branca</b> .....	54
4.2.1	Caracterização do setor.....	54
4.2.2	Identificação e Perfil da Empresa.....	55
4.2.3	Dados do Diretor da empresa .....	57
4.2.4	Áreas Funcionais .....	57
4.2.5	Principais Clientes, Fornecedores e Concorrentes .....	57
<b>4.3</b>	<b>Entrevista</b> .....	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	68
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	71
	<b>APÊNDICES</b> .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho aborda o tema estratégia de diversificação, defendendo a sua relevância por tratar-se de um tema simples, atual e que a todo o momento, está sendo vivenciado em jornais e revistas, sendo inúmeras as empresas que se diversificam no Brasil e no mundo, procurando diminuir custos, riscos e fortificando-se perante o processo de globalização.

Nos últimos anos, tornou-se usual falar de competição e globalização, em praticamente todos os contextos ligados à administração ou à economia. As empresas estão cada vez mais preocupadas em aumentar seu mercado, e diminuir seus custos utilizando de um número cada vez maior de estratégias, para melhorar sua posição em relação a seus concorrentes e atender melhor seus clientes globais. A mudança tecnológica instaurada com a informática gerou um grande aumento de produtividade, propiciando menores custos em praticamente todos os produtos e serviços, ao mesmo tempo, que facilitou as comunicações.

Têm-se como alguns dos fatores que influenciaram a aceleração da globalização dos últimos tempos o maior nível educacional dos recursos humanos, com a popularização do ensino superior ao longo deste século; tecnologia; facilidade da comunicação; facilidade de transporte; interligação dos mercados financeiros mundiais e a possibilidade de atingir consumidores mundiais através da mídia.

A presença da concorrência no contexto de uma economia de mercado é essencial, posto que a mesma possibilite um aumento na variedade e na qualidade de produtos, e ainda colabora para a diminuição dos preços dos mesmos, além de conferir benefícios aos consumidores, a disputa entre as empresas ocasionadas pelo ambiente concorrencial propicia que a economia brasileira busque uma melhor estrutura no mercado externo.

Considerando esse pensamento é que esta pesquisa pretende ser desenvolvida, sendo norteadas pela seguinte questão: porque empresas de médio porte diversificam-se?

O objetivo geral deste trabalho é: identificar fatores que levam empresas de médio porte a diversificar-se. Para o alcance do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: conhecer o conceito e estrutura da estratégia, seus processos de formulação, implantação e análise e, por fim, analisar os tipos de estratégia de diversificação.

Quanto à metodologia, classifica-se este trabalho como pesquisa exploratória, qualitativa de abordagem direta, utilizada devido à necessidade de compreensão de um cenário atual de empresas de médio porte quanto à administração estratégica da mesma, havendo a escolha da empresa Asa Branca para o estudo devido à acessibilidade de dados e históricos e conveniência. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em seguida, foi realizado um estudo de caso. Pode-se evidenciar a utilização de dados primários com a aplicação de obtenção de informações por meio do questionário e de dados secundários para a realização da fundamentação teórica do estudo em questão. O principal método de coleta de dados foi a entrevista pessoal, no ambiente natural do entrevistado, aplicada pelo próprio pesquisador, apoiada por um questionário como instrumento de coleta.

Em termos de estrutura este trabalho apresenta 5 seções. A primeira seção, a introdução, faz um breve relato sobre a natureza e importância do tema escolhido, indica as razões e objetivos da pesquisa e, finalmente, apresenta de maneira sintética o conteúdo de cada seção.

A segunda seção faz-se um estudo bibliográfico, fundamentando em conceitos e pressupostos da estratégia, revisando seu contexto histórico, suas diversas classificações, escolas, fatores que influenciam e os critérios para avaliação, destacando os pensamentos de alguns autores que escreveram sobre o assunto.

A terceira seção trata especificamente sobre estratégia de diversificação, onde se apresenta um estudo bibliográfico, destacando testes de viabilidade da diversificação, dilemas de sua estrutura, cenários propícios à diversificação e passos para análise da estratégia de diversificação, além de ações a serem tomadas após conclusão da análise.

A quarta seção apresenta um estudo de caso na empresa Asa Branca, descrevendo, em um primeiro momento, a metodologia utilizada neste projeto, e

posteriormente expondo os dados da empresa, do entrevistado e da entrevista realizada, comparando as respostas obtidas na entrevista com o referencial teórico anteriormente relatado.

E, finalmente, na quinta seção são apresentadas as conclusões pertinentes ao trabalho realizado, considerado os objetivos propostos.

## 2 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Quinn (1980), as estratégias militares diplomáticas existem desde a pré-história. Na verdade, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias de vida ou morte, bem-sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que surgisse um grupo coerente de princípios.

Com algumas poucas exceções, os princípios mais básicos de estratégia já existiam e têm registro muito anterior à Era Cristã. As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais.

As estratégias formais eficazes contêm três elementos essenciais: (1) as *metas* (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, (2) as *políticas* mais importantes que orientam ou limitam a ação e (3) as principais *sequências de ação* (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Como a estratégia determina a direção geral e o foco de ação da organização, sua formulação não pode ser considerada como mera geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas. O desenvolvimento da meta é uma parte integrante da formulação de estratégia... (QUINN, 1980 cap. 1 e 5).

Consequentemente, a essência da estratégia seja militar, diplomática, empresarial, esportiva, política...- é construir uma postura que seja tão forte e potencialmente flexível de maneira seletiva para que a organização possa atingir suas metas, independentemente de como forças externas imprevistas possam de fato interagir quando chega a hora (QUINN, 1980 cap. 1 e 5).

Uns poucos estudos sugeriram alguns critérios iniciais para avaliar uma estratégia (TILLES, 1963; CHRISTENSEN *et al*, 1978, *apud* MINTZBERG *et al* 2006, p. 33). Esses critérios incluem clareza, impacto motivacional, consistência interna, compatibilidade com o ambiente, adequação à luz dos recursos, grau de risco, combinação dos valores pessoais com os principais números, horizonte de

tempo e funcionalidade, além disso, exemplos históricos sugerem que estratégias eficazes devem pelo menos englobar alguns outros fatores críticos como elementos estruturais:

- objetivos claros e decisivos: metas específicas de unidades subordinadas podem mudar no decorrer das atividades, mas as metas dominantes de estratégia para todas as unidades devem permanecer claras o suficiente para gerar continuidade e coesão das escolhas táticas durante o horizonte de tempo da estratégia;
- manter a iniciativa: a estratégia necessita preservar a liberdade de ação e aumentar o comprometimento, seguindo um ritmo determinado e o curso dos fatos ao invés de reagir a eles, pois tal postura aumenta custos, diminui o número de soluções disponíveis e diminui a probabilidade de sucesso suficiente para assegurar independência e continuidade;
- concentração: a estratégia deve concentrar poder superior em locais e momentos decisivos;
- flexibilidade: possui capacidades reservadas, manobras planejadas, reposicionamento;
- liderança coordenada e comprometida: para cada uma de suas principais metas;
- surpresa: rapidez, inteligência e segredo para atacar oponentes;
- segurança: a estratégia assegura bases de recursos e pontos operacionais vitais para a empresa.

De acordo com Porter (1996), por quase duas décadas, os gerentes vêm aprendendo a jogar com novas regras. As companhias devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem medir seu desempenho constantemente para atingir a melhor prática. Devem terceirizar agressivamente para ganhar eficiência. E devem conservar algumas poucas competências básicas na corrida para se manter a frente dos rivais.

Posicionamento, que já foi o núcleo da estratégia, é rejeitado como sendo muito estático para os dinâmicos mercados atuais e as tecnologias mutantes. Segundo o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

Algumas barreiras à concorrência estão caindo à medida que regulamentações são atenuadas e mercados se tornam globais. É verdade que as companhias investiram apropriadamente em energia para se tornar mais enxutas e mais rápidas. Em muitos segmentos, porém, o que alguns chamam de hipercompetição é um autoflagelo, não o resultado inevitável de uma mudança de paradigma de competição.

A raiz do problema é a falha em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca por produtividade, qualidade e velocidade ou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes: gerenciamento com qualidade total, avaliação de desempenho, competição baseada em tempo, terceirização, parcerias, reengenharia, mudança gerencial. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido sempre drásticas, muitas empresas ficaram frustradas com sua incapacidade de traduzir esses ganhos em lucratividade sustentada. À medida que os gerentes pressionam para melhorar em todas as frentes, eles se afastam cada vez mais de posições competitivas viáveis (PORTER, 1996).

## **2.1 Conceito**

Apesar da evidente importância da estratégia para o sucesso de uma organização, percebe-se que há pouca concordância, no meio acadêmico e empresarial, quanto ao que realmente é uma estratégia, acarretando a perpetuação de definições genéricas e desprovidas de significado de diferentes autores com diferentes enfoques.

Para o professor Richard Rumelt “estratégia é criar situações para rendas econômicas e encontrar formas de sustentar essas situações” (RUMELT, p.359-370, 1982).

Segundo Barney e Hesterly (2007) estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, tal teoria baseia-se em um

conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucro.

No entanto para Johnson, Scholes e Whittington (2007) estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente de mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008), não faltam oportunidades para criar uma estratégia que se adapte com precisão à situação específica da empresa e seja perceptivelmente diferente das estratégias dos rivais, pois estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

## **2.2 Classificações**

A palavra “estratégia” há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma; segundo Mintzberg et. al. (2006) a estratégia classifica-se em 4P’s:

- Plano: trata-se de uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Têm como características essenciais: serem criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Para Jauch e Glueck (1988, p. 9), estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

- Padrão: infere consistentemente um comportamento e rotula-o como estratégia, ou seja, usa padrão de ação. Rumelt (1980) observa que “as estratégias de uma pessoa são as táticas de outras, ou seja, o que é estratégico depende do cenário no qual se está inserido”. Também depende de quando a estratégia será exercida; o que parece ser tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã. A estratégia refere-se a tudo: produtos, processos, clientes, cidadãos, responsabilidades sociais, interesses próprios, controle, cor, entre outros.

- Posição: um meio de localizar a organização no “ambiente”. Segundo Hofer e Schendel (1978) trata-se da combinação entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo, local no ambiente onde os recursos estão concentrados. É a escolha de uma posição, gerando valores únicos, dentre vários outros, valores estes que você possa se destacar dentre os seus concorrentes, visto que, de outras maneiras, a busca pelo sucesso trataria apenas de uma corrida por eficácia operacional.

- Perspectiva: seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Todas as estratégias são abstrações que existem apenas para as partes interessadas. A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações, formando uma mente coletiva, no qual consiste em pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum.

Embora existam várias relações entre as diferentes definições, nenhuma relação, tampouco qualquer definição para a questão, tem precedência sobre as demais. De algumas maneiras, essas definições concorrem entre si (pelo fato de algumas poderem se substituídas por outras), mas talvez, de maneira mais importante, elas se complementem.

Zaccarelli e Fischmann (1994) realizaram um estudo em que classificaram treze estratégias genéricas (EGs), sendo elas estratégia de: oportunidade; desinvestimento; intento; adaptação; diferenciação produto-mercado; diferenciação funcional; inovação; evolução; reação; despistamento; cooperação; agressão; autoproteção. Além de citarem algumas condições nas quais devem ser satisfeitas para que possuam uso amplo:

- A lista de EGs deve ser ampliável a qualquer momento.
- A denominação de cada EG deve, preferencialmente, lembrar a finalidade do processo de elaboração usado para gerar alternativas estratégicas, evitando a denominação pelas técnicas ou pela atitude ou postura dos planejadores.

- Não devem ser mutuamente excludentes entre si, permitindo adoção simultânea desde que compatíveis.
  
- Estratégia de oportunidades: a empresa costuma disputar e conseguir, eventualmente, condições especialmente favoráveis em certos períodos, sendo que, fora desses períodos, opera tipicamente no menor nível possível, aguardando melhores tempos. Assim a flutuação do nível de atividade é muito grande. Essa empresa deve operar com duas estratégias distintas, uma para o período de oportunidades e outra para o período entre oportunidades.
  
- Estratégia de desinvestimento: está implícita a idéia de encerrar algumas ou todas as atividades da empresa. No caso do desinvestimento parcial, concentra-se a atenção em apenas uma parte das atividades atuais, podendo acarretar em uma especialização ou terceirização. Também existe o desinvestimento quando a empresa faz uma substituição de produto ou serviço, há nesse caso um desinvestimento seguido de investimento simultâneo em outro negócio, assim como pode haver o desinvestimento total de uma empresa que visualiza o fim do seu ciclo de vida próximo e decide recuperar parte do investimento feito no passado e, eventualmente, obter um lucro.
  
- Estratégia de inovação: baseia-se na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial, isto é, provocar o surgimento de novos tipos e empresas e, eventualmente, a extinção de algum tipo existente. Portanto, é pró-ativa. Na estratégia de inovação o aspecto crítico é a avaliação dos riscos de se trabalhar em uma inovação inviável ou que não se tem condições de vencer a resistência do meio ambiente para implantá-la completamente.
  
- Estratégia de evolução: o empreendedor não é pró-ativo para ser o primeiro, como na estratégia de inovação, porém entende como certo que o ambiente empresarial vai evoluir seja por ação de seus concorrentes inovadores ou por mudanças derivadas de alterações na sociedade, nos governos, na tecnologia etc. e não pretende ficar passivo assistindo à evolução ocorrer. Existem dois subtipos de estratégia de evolução, não totalmente independentes entre si: a estratégia de evolução baseada no monitoramento do ambiente empresarial; no qual se copia os inovadores bem-

sucedidos, e a baseada em cenários ou antecipações, que procura tornar a ação da empresa compatível com algum cenário ou previsão do futuro.

- Estratégia de cooperação: a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupação com retorno financeiro, mas com algum ganho provável e não mensurável. Recentemente, a estratégia de cooperação entrou em evidência pelo crescimento da terceirização e da compreensão da natureza e importância dos *clusters*.

### **2.3 Escolas de planejamento estratégico**

Relatadas por Mintzberg no livro "Safári de Estratégia", estão descritas abaixo através de um estudo da filosofia de cada uma das dez escolas de estratégia, a fim de perceber as principais contribuições destas na administração das empresas e organizações. Mintzberg compilou as diferentes vertentes e pensadores num único livro, dividindo as dez escolas de estratégia em três categorias:

-Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;

-Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;

-Escola Configurativa: Escola da Configuração.

Apresenta-se a seguir, a filosofia de cada escola em relação à formação de estratégia:

- Escola de design: um processo de concepção

Modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente de trabalho. É realizado um levantamento de situações externas como ameaças e oportunidades e internas forças e fraquezas. A responsabilidade pela percepção e controle da concepção estratégica é do executivo da organização, em um processo deliberado de pensamento consciente, que não se configura formalmente analítico, tampouco informalmente intuitivo, de forma que todos possam

implementá-lo, o que é criticado, pois a plena participação de outros atores em sua concepção enriquece a análise e escolha da melhor estratégia.

- Escola de planejamento: um processo formal

Iniciada por H. Igor Ansoff e Andrews reflete a maior parte das idéias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. Sustentado por técnicas, programas e planos mais complexos e com controles mais específicos do que no modelo da escola de design, realizado através da implantação das etapas: fixação de objetivos; auditoria externa; auditoria interna; avaliação da estratégia; operacionalização da estratégia; programação do processo.

- Escola de posicionamento: um processo analítico

O conteúdo das estratégias, abrindo um lado prescritivo da área de investigações substanciais. Diferentemente das escolas anteriores, limita o número de estratégias viáveis denominado-as de genéricas. Enfatiza um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, desenvolveu um modelo de análise competitiva. Assim como as escolas anteriores mantém o distanciamento entre pensamento e ação, formulação e implantação, podendo tornar o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado, prejudicando o aprendizado estratégico.

- Escola empreendedora: um processo visionário

Escola descritiva que focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único e enfatiza a natureza pró-ativa através do mais inato dos estados e processos: intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Promovendo a visão estratégica como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. É ao mesmo tempo deliberada e emergente, pois possui linhas amplas e senso de direção, porém seus detalhes podem ser adaptados no decorrer de seu curso e experiência. Por focar no comportamento de um indivíduo único, muitas vezes descritos como gloriosos e estimulantes por uns e patológicos e desmotivadores por outros, pode ocorrer alienação do indivíduo quanto às condições operacionais perante o seu foco na estratégia, assim como o seu distanciamento da

estratégia por excessiva atenção as questões operacionais, atribuindo uma grande carga de responsabilidade e poder irrealista sobre os líderes.

- Escola cognitiva: um processo mental

Estudo realizado sobre como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Utiliza-se do campo da psicologia cognitiva para sondar a mente do estrategista, suas distorções e capacidades de integração de informações complexas, classificando-os em grande parte como autodidatas, que desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através da experiência direta. Compreender a mente humana e como as várias áreas de conhecimento interage na mente do estrategista é uma grande contribuição para psicologia cognitiva, apesar deste mapeamento ainda não ser possível. Esta escola reconhece o processo criativo mental do estrategista e o quanto esta subjetividade cognitiva é uma incógnita interessante a ser desvendada, caracterizando-se mais por seu potencial do que por sua contribuição.

- Escola de aprendizado: um processo emergente

As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Baseia-se em descrição em vez de prescrição. Argumenta sobre como as estratégias se formam e não sobre como são formuladas. Pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia. Pode ser cara, levar tempo ou dispersar-se nas direções mais esdrúxulas.

- Escola de poder: um processo de negociação

Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, geralmente resultando na formação de estratégias emergentes. Existem duas orientações separadas. Micro poder vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político- um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder.

Macro poder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, *joint-ventures*, e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse.

- Escola cultural: um processo coletivo

A cultura pode ser estudada do ponto de vista de uma pessoa de fora ou do nativo de dentro, correspondendo às duas alas da escola cognitiva. O primeiro assume uma posição objetiva sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam como o fazem, o segundo considera a cultura como um processo subjetivo de interpretação, não baseado em qualquer lógica abstrata universal. A formação de estratégia é um processo de interação social, no qual associa cultura organizacional com cognição coletiva, crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis: histórias, símbolos ou mesmo produtos, porém a cultura não encoraja tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente.

- Escola ambiental: um processo reativo

Considera a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta, reduzindo a geração de estratégia a uma espécie de processo de espelhamento. Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado da liderança e a organização, porém tornando-as subordinadas ao ambiente externo. A escola ambiental provém da assim chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização, sendo criticada por sua visão restrita de opção de estratégia e dimensões dos ambientes muito abstratas.

- Escola de configuração: um processo de transformação

A configuração tende a ser pesquisada e descrita por acadêmicos, ao passo que a transformação tende a ser praticada por executivos, e prescrita por consultores. A Escola possui descrições categóricas, denominadas Agrupadoras, amplamente aceitas na prática por sua simplicidade, mas não necessariamente mais precisas do que as sofisticadas descrições dos ambientalistas vistos como separadores. As premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada

uma em um contexto bem definido. Entretanto, é este caráter abrangente que distingue a escola da configuração. Como o padrão está no olho do observador, toda agregação deve ser considerada algo arbitrária. Descrever por configuração é distorcer para explicar.

## 2.4 Forças competitivas

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), na luta por participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Ao contrário, concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento. Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais importantes ou menos ativos, dependendo do segmento.

As considerações seguintes tiveram como base um estudo realizado e publicado em 1979, por Porter chamado “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, no qual, ele apresenta forças competitivas capazes de influenciar a rentabilidade do negócio, onde a meta dos estrategistas corporativos é posicionar-se de maneira que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor.

-Entrantes potenciais: quanto às barreiras de entrada, há seis fontes principais: *economias de escala*; forçam os aspirantes a entrar em larga escala ou aceitar uma desvantagem de custo, *diferenciação de produto*; identificação da marca leva a gastos elevados para conquistar a lealdade do cliente, *exigências de capital*; necessidade de investir grandes recursos financeiros para concorrer, *desvantagens de custo independente de tamanho*; empresas entrincheiradas podem ter vantagens de custo não disponíveis para potenciais rivais, independentemente do seu tamanho, *acesso aos canais de distribuição*; quanto mais limitados forem os canais de atacado ou varejo, obviamente mais difícil será a entrada nesse segmento, *políticas governamentais*; o governo pode limitar ou mesmo excluir setores com controles como exigências de licenciamentos ou acesso limitado a matérias-primas.

-Rivalidade dos concorrentes: as expectativas dos concorrentes sobre a reação dos competidores já existentes também vai influenciar a decisão de entrar ou não.

Levando-se em consideração: o histórico de comportamento dos participantes perante um novo entrante, os recursos disponíveis aos participantes, a disposição para baixar preço pelo desejo de manter sua participação no mercado ou devido ao excesso de capacidade do segmento e se o crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorver mais um participante e provavelmente afetando o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

-Fornecedores: podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Um grupo de fornecedores é poderoso se: é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor para o qual vende; seu produto é único ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos de mudança para as empresas do setor.

- Compradores: Os clientes também podem forçar os preços para baixo e exigir qualidade mais alta ou melhores serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa dos lucros do setor. Da mesma maneira, um grupo de compradores poderá ser considerado poderoso no mercado caso possua tais características: for concentrado ou comprar em grandes volumes; os produtos que adquire do setor são padronizados ou não-diferenciados; os produtos que compram do setor são componentes de seus produtos e representam uma fração significativa do custo, tendenciando a uma busca seletiva por preços mais favoráveis; os compradores representam uma ameaça de integração pra trás na fabricação de produtos do setor.

-Produtos substitutos: merecem mais atenção estrategicamente são aqueles que: (1) estão sujeitos a tendências de melhoria em sua relação preço-desempenho com o produto do setor ou (2) são produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos entram rapidamente em jogo se algum desenvolvimento aumentar a concorrência em seus setores, causando redução de preço ou melhoria de desempenho.

O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infra-estrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância,

seja como oportunidade ou ameaça, além de colaborar nas considerações de áreas para diversificação.

É importante salientar que a ameaça muda conforme as condições mudam e que decisões estratégicas que envolvem um grande segmento de setor podem ter um forte impacto nas condições que determinam a ameaça de entrada, por exemplo: a decisão no setor de veículos de integrar verticalmente para reduzir os custos aumentou as economias de escala e elevou as barreiras de custo de capital.

Novos entrantes em um segmento trazem nova capacidade, desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e da reação que o entrante pode esperar dos concorrentes. Se as barreiras são altas e se os concorrentes entrincheirados podem fazer retaliação pronunciada a um novo entrante, este obviamente não representa uma ameaça de entrada séria.

Uma vez que o estrategista tenha avaliado as forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas implícitas, ele pode identificar as forças e fraquezas de sua empresa. As forças e as fraquezas cruciais do ponto de vista de um estrategista são as posturas de uma empresa em relação às causas implícitas de cada força.

Depois, o estrategista deve criar um plano de ação que pode incluir: (1) posicionamento da empresa, de forma que suas aptidões gerem a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou (2) influência no equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos, melhorando assim a posição da empresa; e/ou (3) antecipando mudanças nos fatores implícitos nas forças e respondendo a essas mudanças, com a esperança de explorar a alteração, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes o reconheçam.

Para Contador (1996), atributos competitivos diferem-se em sua natureza, classificando-os em campos e armas da competição. Compreendendo campos da competição como atributos que interessam ao comprador, como qualidade e preço do produto e armas da competição como um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio de tecnologia, estoque reduzido ou pessoal capacitado e participativo.

Muitos autores não discernem o que é campo e o que é arma, tratam-nos indistintamente como estratégias, ora sendo estratégia um meio para se alcançar um objetivo e sendo os objetivos hierarquizados, acaba-se tendo que “uma estratégia é um meio para alcançar outra estratégia”, o que causa dubiedade.

Contador (1996) classifica campos da competição em quinze diferentes e genéricos campos, agregados em cinco grupos:

- Competição em preço: em preço; em guerra de preço; em promoção.
- Competição em produto: em projeto; em qualidade; em variedade de modelos; em novos modelos.
- Competição em prazo: de cotação e negociação; de entrega; de pagamento.
- Competição em assistência: antes da venda; durante a venda; após a venda.
- Competição em imagem: imagem do produto, da marca e da empresa; imagem preservacionista.

De acordo com Contador (1996), na competição em variedades de modelos a empresa pode competir em variedade de modelos do mesmo produto, esta estratégia vinha sendo abandonada em prol da maior automação das fábricas ou redução de custos, porém hoje o lema é diversificar e produzir poucas unidades de cada modelo para girar rapidamente o estoque. Para competir em variedade de modelos, a empresa precisa ter flexibilidade para mudar de produto, que é uma estratégia muito valorizada atualmente.

Quanto à competição em novos produtos ou modelos, Contador (1996) aborda outra forma de diversificação, diferentemente da citada anteriormente, por se tratar do desenvolvimento de novos produtos e não do desenvolvimento de diferentes versões do mesmo produto. A frequência de lançamento de novos modelos é o seu indicador, apontando o seu grau de efetividade.

O planejamento estratégico deve tomar cinco decisões fundamentais: definir a empresa que se deseja ter, selecionar os produtos com os quais a empresa irá concorrer; escolher os mercados onde irá atuar; eleger os campos da competição; e assinalar as armas a utilizar. Para cada campo existem armas mais adequadas, para a

empresa tornar-se competitiva no campo escolhido basta adquirir alta efetividade em apenas algumas armas e não em todas (CONTADOR, 1996).

## **2.5 Formulação de estratégias**

De acordo com Andrews (1980), a estratégica corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócio que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

A interdependência de objetivos, políticas e ação organizada é crucial para a particularidade de uma estratégia individual e sua oportunidade de identificar vantagem competitiva.

Uma declaração concisa de estratégia vai caracterizar a linha de produtos e serviços oferecida ou planejada pela empresa, os mercados e segmentos de mercado para os quais os produtos e serviços são ou serão criados, e os canais através dos quais esses mercados serão alcançados. Serão especificados os meios pelos quais a operação será financiada, assim como os objetivos de lucro e a ênfase a ser dada na segurança do capital versus nível de retorno. As principais políticas para departamentos centrais como marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, relações trabalhistas e pessoais, serão redigidas de forma a diferenciar a empresa das outras e, normalmente, estarão inclusos o tamanho, o formato e o clima pretendidos pela organização (ANDREWS, 1980).

Para Andrews (1980), a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre. Entretanto, pode-se abstrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separados para fins de análise. O primeiro pode ser chamado de formulação, o segundo de implementação. Decidir como será a estratégia pode ser entendido como uma atividade racional, mesmo quando possui um lado emocional pode complicar a escolha entre alternativas futuras.

Ainda conforme Andrews (1980), a capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos devem ser estimados da forma mais objetiva possível. A alternativa estratégica resultante dessa comparação entre oportunidades e capacidade corporativa em um nível aceitável de risco é o que pode-se chamar de estratégia econômica.

Se o objetivo é determinado, então pode-se mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamentos, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas.

Os processos organizacionais de avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento gerencial, todos emaranhados nos sistemas de incentivos e controles, devem ser voltados para o tipo de comportamento exigido pelo objetivo organizacional. O papel da liderança pessoal é importante e algumas vezes decisivo para a realização da estratégia.

A formulação da estratégia pode ser explícita ou implícita. As ferramentas analíticas e modelos descritos destoam de sua aplicação, visto que não levam em consideração a realidade da organização e suas limitações, trazendo uma imagem de realidade aparentemente imperfeita para a criação de estratégias.

As razões pelas quais executivos e organizações apresentam resultados distintos de modelos descritos e suas dificuldades encontradas pouco são comentadas nos estudos existentes. Estratégias bem sucedidas não podem mais se basear exclusivamente em tais análises, nem podem existir sem elas.

O ambiente de uma organização de negócios é o modelo de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes para a decisão estratégica operam no segmento de uma empresa, na comunidade onde ela mantém seus negócios, em sua cidade, sem seu país e em seu mundo. As mudanças no ambiente empresarial necessitam de monitoramento contínuo por parte da companhia para que a definição de seus negócios não se torne indistinta ou obsoleta (ANDREWS, 1980).

### ***2.5.1 Fatores que influenciam a criação da estratégia***

Segundo Andrews (1980), as mudanças ambientais podem sofrer a influência de diversos fatores, cabendo destacar tecnologia, economia, ecologia, sociedade e política.

- Tecnologia: os desenvolvimentos tecnológicos não são apenas os mais rápidos como também os de mais longo alcance para estender ou contrair oportunidade para uma empresa já estabelecida. Incluem descobertas da ciência, o impacto do desenvolvimento de produtos relacionados, as melhorias menos drásticas em máquinas e processos e o progresso da automação e do processamento de dados.

- Ecologia: com o aumento na sensibilidade ao impacto do ambiente físico na atividade industrial, torna-se essencial, em geral para cumprir a lei, considerar como a expansão planejada e mesmo as operações contínuas sob padrões mutantes vão afetar e como as pessoas vão achar que afetam o ar, a água, a densidade do trânsito e a qualidade de vida em geral de qualquer área na qual a companhia queira entrar.

- Economia: como as empresas estão mais habituadas a monitorar tendências econômicas do que aquelas em outras esferas, é menos provável que sejam pegas de surpresa. As consequências das tendências econômicas mundiais precisam ser monitoradas mais detalhadamente por todos os segmentos ou empresas.

- Sociedade: os desenvolvimentos sociais sobre os quais os estrategistas se mantêm informados incluem forças influenciadas como a busca de igualdade pelos grupos minoritários, a demanda das mulheres por oportunidade e reconhecimento, os efeitos da urbanização sobre o indivíduo, o aumento da criminalidade, o declínio da moralidade convencional e a composição mutante da população mundial.

- Política: as forças políticas importantes para as empresas são similarmente amplas e complexas como as relações mutantes entre países distintos, entre empresas públicas e governamentais, entre trabalhadores e gerência, ou como o impacto do planejamento nacional no planejamento corporativo.

Embora não seja possível saber ou descrever aqui a importância de tais tendências técnicas, econômicas, sociais e políticas e as possibilidades para os estrategistas de uma determinada empresa, algumas coisas simples são claras. A

mudança de valores vai gerar expectativas diferentes em relação ao papel que a empresa deve desempenhar. As empresas deverão cumprir sua missão não apenas com economia no uso de energia, mas também com sensibilidade ao ambiente ecológico.

### ***2.5.2 Competência e recursos corporativos***

De acordo com Andrews (1980), a escolha entre várias oportunidades é determinada pela capacidade que a organização tem para levá-la a cabo de forma bem-sucedida. A capacidade de uma organização é sua aptidão, demonstrada e potencial, para atingir, apesar das circunstâncias opostas ou da concorrência, o que quer que tenha se proposto a fazer.

Todas as organizações têm forças e fraquezas reais e potenciais, que devem ser consideradas na formulação da estratégia.

#### **- Fontes de aptidões**

As forças de uma empresa constituem um recurso para crescimento e diversificação e resultam primariamente da experiência de fabricar e comercializar uma linha de produtos ou de prestar um serviço. Elas também são inerentes: (1) ao desenvolvimento de pontos fortes e pontos fracos das pessoas que compõem a organização, (2) ao grau em que a capacidade individual é efetivamente aplicada às tarefas comuns e (3) à qualidade de coordenação dos esforços individuais e em grupo. Mesmo quando a competência para explorar uma oportunidade é alimentada pela experiência em campos relacionados, o nível dessa competência pode ser muito baixo para se confiar demais nele. Assim, é necessário se perguntar se a aptidão possui diferenciação suficientemente capaz de atrair os clientes dos concorrentes.

#### **- Identificando Forças**

A competência característica de uma organização é mais do que aquilo que ela pode fazer; é aquilo que ela pode fazer particularmente bem. Para identificar as forças menos óbvias ou por produto de uma organização que podem ser transferidas para novas oportunidades mais lucrativas, deve-se começar examinando a linha de produtos atual da organização e definindo as funções que ela desempenha em seus mercados. As informações necessárias para identificar as forças essenciais que

justifiquem novos empreendimentos não vêm naturalmente. Seu cultivo pode provavelmente ser ajudado pelo reconhecimento das necessidades a serem analisadas. O esforço para encontrar ou criar competência realmente diferenciada pode ser a verdadeira chave para o sucesso de uma empresa ou mesmo para seu desenvolvimento.

- Combinando oportunidade e competência

A forma de estreitar o leque de alternativas, ampliado pela identificação imaginativa de novas possibilidades, é combinar oportunidade e competência, depois de identificar apuradamente e avaliar a importância futura de cada uma. É essa combinação que estabelece a missão econômica de uma empresa e sua posição no ambiente. Oportunismo sem competência é um caminho para o reino encantado.

- Exclusividade da estratégia

Em todas as empresas, a forma de combinar competência diferenciada, recursos e valores organizacionais devem ser únicas. Pensar em como fazer uma combinação efetiva é menos recompensador do que fazer a combinação. O esforço é um exercício estimulante e desafiador. O resultado será único para cada empresa e cada situação.

### ***2.5.3 Avaliação da estratégia***

Avaliação estratégia é uma tentativa de olhar para além dos fatos óbvios relacionados à saúde de uma empresa no curto prazo e avaliar os fatores e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido.

Para Rumelt (1980), um dos dogmas fundamentais da ciência é que uma teoria nunca pode ser provada como absolutamente verdadeira. Uma teoria pode, porém, ser declarada como absolutamente falsa se não conseguir passar por um teste. Similarmente, é impossível demonstrar de forma conclusiva que uma determinada estratégia empresarial seja ótima, ou mesmo garantir que ela vai funcionar. Pode-se, entretanto, testá-la em busca de imperfeições críticas. Entre os muitos testes que poderiam ser justificadamente aplicados a uma estratégia empresarial, a maioria enquadra-se em um desses critérios gerais:

- **Consistência:** a estratégia não deve apresentar metas e políticas mutuamente inconsistentes.
- **Concordância:** a estratégia deve representar uma resposta que se adapte ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem nesse ambiente.
- **Vantagem:** a estratégia deve permitir a criação e/ou manutenção de vantagem competitiva em uma área de atividade selecionada.
- **Viabilidade:** a estratégia não deve exigir demais dos recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

Avaliação da estratégia é a análise de planos e dos resultados dos planos que estão centralmente relacionados ou afetam a missão básica de uma empresa. Seu foco especial é a separação entre resultados operacionais óbvios e fatores que sustentam sucesso ou fracasso no domínio de atividades escolhido. Seu resultado é rejeição, modificação ou ratificação das estratégias e dos planos existentes.

Na maioria das empresas, médias ou grandes a avaliação da estratégia não é uma tarefa puramente intelectual. As questões envolvidas são importantes demais e são muito relacionadas à distribuição de poder e autoridade na formulação ou avaliação da estratégia para acontecerem em um ambiente de torre de marfim. Na verdade, a maioria das empresas raramente se envolve em avaliação de estratégia formal e explícita. Ao contrário, a avaliação da estratégia é um processo contínuo e difícil de separar dos sistemas normais de planejamento, relatório, controle e recompensa da empresa. Desse ponto de vista, a avaliação de estratégia é menos uma tarefa intelectual do que um processo organizacional.

Mintzberg et al (2006) discute a respeito de estratégias que podem formar-se assim como podem ser formadas, onde estratégias realizadas podem surgir em resposta a uma situação que evolui, ou pode ser criada deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido por implementação. Mas quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações acabam ficando com estratégias não realizadas.

Em geral, atribui-se às estratégias não realizadas a má implementação da estratégia, ainda que sejam recorrentes as falhas de implementação de estratégias planejadas, esta atribuição se torna muito cômoda, não realizando uma avaliação mais profunda, que envolve também sua formulação. Isto ocorre devido à diferenciação de formulação e implementação, assim como a suposição comum de que o pensamento deve ser independente e deve preceder a ação, não permitindo que as estratégias se desenvolvam gradualmente, por meio de ações e experiências da organização.

Na prática, toda elaboração de estratégia tem dois caminhos: um deliberado, outro emergente. Assim como a elaboração de uma estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, a elaboração de uma estratégia puramente emergente impede o controle. Levados ao extremo, nenhum desses pontos de vista faz muito sentido.

Para Mintzberg et al (2006), apesar de estratégia significar controle, as estratégias emergentes favorecem um comportamento proativo e liberdade de expressão, na medida em que as ações se convertem em modelos, podendo se tornar deliberadas caso o modelo venha a ser reconhecido e legitimado pela gerência, mas isso vem depois do fato. A chamada estratégia guarda-chuva ou estratégia de processo aplica-se quando a gerência estabelece diretrizes amplas e deixa as diretrizes específicas para outros que estão abaixo deles na organização, pois são eles que possuem contato com a situação real e que têm a experiência técnica necessária, formando uma estratégia deliberadamente emergente, no sentido de que o processo é conscientemente administrado para permitir que surjam estratégias durante o trajeto.

Nesta seção englobou-se a prática da estratégia nas organizações, com seus conceitos, classificações, etapas, influências e avaliações. Na próxima seção, será explorado, mais detalhadamente, a estratégia de diversificação, tema base do estudo de caso que será realizado neste trabalho

### **3 ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO**

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), a palavra diversificação tem uma ampla gama de significados associados a aspectos da atividade empresarial. Fala-se sobre diversificar em novos setores, tecnologias, bases de fornecedores, segmentos de consumidores, regiões geográficas ou fontes de financiamento. Entretanto, em um contexto estratégico, essa palavra é definida como a estratégia para entrar em mercados de produtos diferentes daqueles em que uma empresa atua no presente.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), objetivando agregar valor às suas unidades de negócios, desenvolve-se a diversidade de produtos e serviços que é oferecido em grau e natureza distintos. Diversificação é a estratégia que leva a organização a novos mercados, aumentando assim a diversidade que uma controladora corporativa deve supervisionar.

#### **3.1 Viabilidade da diversificação**

De acordo com estudos de Porter (1987), o início de formulação da estratégia é prudente que se verifique três condições, a fim de que assegurem a sua viabilidade para a organização, sendo elas:

- Teste da atratividade: os setores escolhidos para diversificação devem ser estruturalmente atraentes ou capazes de se tornar atraentes. A diversificação não pode criar valor para os acionistas a não ser que os novos setores tenham estruturas favoráveis, suportando retornos que excedam o custo do capital. Caso o setor não tenha tais retornos, a empresa deve ser capaz de reestruturá-los ou ganhar vantagem competitiva sustentável que gere retornos acima da média do setor.

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008), utilizam-se as seguintes medidas, recebendo cada uma um peso que reflete a sua importância, para avaliar a atratividade de um setor: Dimensão do mercado e taxa de crescimento projetada; intensidade da concorrência; oportunidades e ameaças emergentes; presença de adequações estratégicas entre os setores; exigência de recursos; fatores sazonais e cíclicos; fatores sociais, políticos, regulatórios e ambientais; lucratividade do setor; incerteza do setor e risco empresarial.

- Teste do custo de entrada: uma empresa pode entrar em novos setores por meio de aquisição ou da criação de uma nova empresa. A diversificação não pode gerar valor para os acionistas se o custo de entrada em uma nova área de negócio consumir os retornos esperados. Porém, essa é uma situação realmente paradoxal, já que setores atraentes são atraentes porque suas barreiras de entrada são altas. Arcar com o custo total das barreiras de entrada pode dissipar qualquer potencial lucro. Se não fosse assim, outros entrantes no setor já teriam corroído sua lucratividade.

- Teste da vantagem competitiva: a nova unidade deve ganhar vantagem competitiva a partir de sua ligação com a corporação ou vice-versa. O benefício da nova unidade pode aparecer apenas em um momento ou pode gerar uma vantagem competitiva contínua. Quando o benefício para a nova unidade ocorre apenas uma vez, a empresa controladora não tem razão para manter a nova unidade em seu portfólio de longo prazo sendo melhor vender a unidade e liberar os recursos corporativos. O baixo custo de entrada pode acarretar a não realização dos demais testes, levando muitas vezes ao insucesso, pois mesmo se o preço for realmente baixo, um ganho único não irá compensar um negócio perpetuamente ruim. Quase sempre a empresa descobre que precisa reinvestir na unidade recém adquirida.

Os três testes para diversificação bem sucedida estabelecem padrões que qualquer estratégia corporativa deve atender, mas atender esses padrões é tão difícil que a maioria das diversificações fracassa. Muitas empresas não têm o conhecimento claro de estratégia corporativa para guiar a sua diversificação ou adotam um conceito que não leva em consideração os testes. Outras falham porque implementam mal a estratégia (PORTER, 1987).

### **3.2 Estrutura**

Para Mintzberg et al (2006), uma boa dose de evidência acumulou-se na relação entre diversificação e divisionalização. Quando as organizações diversificam suas linhas de produtos ou de serviços, elas tendem a criar divisões distintas para lidar com cada área de negócios. O fato é que, à medida que as organizações crescem, elas se tornam inclinadas à diversificação e depois à divisionalização. Uma das razões é a proteção: grandes organizações tendem a ser avessas ao risco e a diversificação espalha o risco. Outra é que, à medida que as empresas crescem, elas passam a dominar seu mercado tradicional e muito frequentemente encontram

oportunidades de crescimento em outros locais, por meio da diversificação. Além disso, a diversificação alimenta a si própria, criando um quadro de gerentes gerais agressivos, cada um administrando sua própria divisão, que incentiva mais diversificação e mais crescimento.

Quando uma empresa integrada busca mercados mais amplos, ela pode lançar uma variedade de novos produtos finais e mudar para a forma diversificada pura. Uma alternativa menos arriscada, porém, é começar comercializando seus produtos intermediários no mercado aberto. Isso introduz pequenas pausas na cadeia de processamento, o que, por sua vez, exige uma medida de divisionalização em sua estrutura, dando origem a uma forma de subproduto. Mas como a cadeia de processamento permanece mais ou menos intacta, a coordenação central deve permanecer em grande parte. As organizações que se encaixam nessa categoria tendem a ser verticalmente integradas, baseando suas operações em uma única matéria-prima, que elas processam, transformando em uma variedade de produtos finais consumíveis (Mintzberg et al, 2006).

À medida que a empresa de produto relacionado se expande para novos mercados ou adquire outras empresas menos relacionadas a seu tema estratégico central, a organização move-se para a forma conglomerada. Segundo Mintzberg et al (2006), a configuração diversificada apresenta as seguintes vantagens:

- Encoraja a alocação eficiente de capital, visto que o escritório central pode decidir onde alocar seu dinheiro e assim pode concentrar-se em seus mercados mais fortes, usando o saldo positivo de algumas divisões para ajudar outras a crescer;
- Ao abrir oportunidades para administrar empresas individuais, a configuração diversificada ajuda a treinar gerentes gerais;
- Espalha seus riscos entre diferentes mercados;
- É estrategicamente receptiva;

Mintzberg et al (2006) apresentam a complexidade dessa avaliação, relatando contra-argumentos para as vantagens básicas da configuração diversificada, com destaque para:

- A organização diversificada pode fazer uma melhor alocação de recursos que os mercados de capital;
- Os gerentes de divisões recebem mais treinamentos e experiência do que receberiam como presidentes de empresas apesar de os gerentes de divisão ter o escritório central para se apoiar – e para prestar apoio;
- A diversificação pode ocultar falências, que divisões em dificuldades muitas vezes recebem apoio por mais tempo do que o necessário. Além disso, assim como a diversidade espalha o risco ela também espalha as consequências desse risco. Uma única divisão não pode decretar falência; a organização como um todo é responsável por seus débitos. Uma associação frouxa pode acabar sendo mais arriscada do que nenhuma associação.

Muitas corporações diversificadas dependem dessas configurações para sua receptividade estratégica, já que diversificam não ao inovar-se, mas sim ao adquirir os resultados inovadores de empresas independentes. Dessa maneira percebe-se que não é tão simples gerir um portfólio, essa decisão estratégica pode ser vantajosa, porém é circunstancial merece ser constantemente revisada e ajustada para que se assegure um bom desempenho.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) discutem que empresas utilizam-se de estratégias em nível corporativo para diversificar suas operações de um único negócio competindo em mercado específico, para vários mercados de produtos e, mais comumente, vários negócios.

Segundo Porter (1987) uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: estratégia unitária empresarial (ou competitiva) e estratégia corporativa (ou da empresa). A estratégia competitiva diz respeito a como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas em que a empresa concorre. A estratégia corporativa diz respeito a duas questões diferentes: a) em que áreas a empresa deve atuar; e b) como o escritório corporativo deve administrar o leque de unidades empresariais.

Para Barney e Hesterly (2007), estratégia de negócio busca ganhar vantagem competitiva em um único negócio através da liderança de custo ou diferenciação do

produto, enquanto a estratégia corporativa busca vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Decisões sobre fazer ou não integração vertical frequentemente determinam se a empresa vai operar em setor único ou múltiplo de negócios. Nesta próxima subseção apresenta-se a estratégia de diversificação sob aspectos de um nível corporativo...

### **3.3 Cenário da diversificação**

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008), diversificar em novos setores sempre merece muita consideração quando uma empresa com uma única unidade se depara com oportunidades de mercado declinantes e vendas em estagnação no seu principal negócio. Além desta situação, há outras quatro que impulsionam fortemente à diversificação:

- Quando vislumbra oportunidades de expansão para setores cujas tecnologias e produtos complementam seus atuais negócios;
- Quando pode impulsionar competências e capacitações existentes, expandindo-se em negócios onde esses mesmos recursos fortes são fatores importantes de sucesso e ativos competitivos valiosos;
- Quando a diversificação para negócios fortemente relacionados cria possibilidades para a redução de custos;
- Quando possui uma marca poderosa e muito conhecida que pode ser transferida para os produtos de outras unidades e, conseqüentemente, usada como um instrumento para aumentar as vendas e os lucros de tais unidades.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), classificam as razões que levam uma empresa a diversificar-se de acordo com suas possíveis conseqüências: criar valor, neutralizar valor do concorrente (equiparar-se) ou reduzir valor.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), para moldar o portfólio corporativo inicialmente utilizam-se economias de escala e de escopo, onde proporcionam vantagens de custo em setores de capital intensivo, tecnologicamente avançados. Classificam as oportunidades de decisão para gerar economia de escopo em:

- Decisões de escopo horizontal: referem-se principalmente as decisões de escopo de um produto. Bens intangíveis como conhecimento ou marca, também podem ser fontes de economias horizontais de escopo quando utilizadas no desenvolvimento, na produção e no marketing de mais de um produto;
- Decisões de escopo geográfico: envolvem escolhas sobre a cobertura geográfica;
- Decisões de escopo vertical: dizem respeito a como uma empresa integra suas atividades da cadeia de valor verticalmente.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), discutem razões que levam uma empresa à realizar uma aquisição, sendo elas: aumentar seu poder de mercado devido a uma ameaça da concorrência, entrar em um novo mercado devido à oportunidade disponível naquele mercado ou para pulverizar o risco devido ao ambiente incerto. Além disso, à medida que a volatilidade traz mudanças indesejáveis a seus principais mercados, uma empresa pode adquirir outras empresas para mudar seu principal negócio para diferentes mercados. Opções assim podem surgir devido a mudanças na indústria ou na regulamentação.

Há evidências de que as estratégias de aquisição também estão sujeitas as incertezas e resultados indesejáveis. Pesquisadores descobriram que os acionistas de empresas adquiridas geralmente têm retornos acima da média com uma aquisição, enquanto a probabilidade de isso acontecer com os acionistas das empresas compradoras é menor e geralmente seus retornos da transação ficam próximos a zero (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), a decisão de diversificar apresenta amplas possibilidades. Uma empresa pode diversificar para negócios fortemente relacionados, para negócios totalmente deferentes ou em uma mescla de ambas. Pode diversificar sua atual base de receitas e lucros em pequena escala ou em grande escala. Ela pode atuar em uma ou duas novas unidades grandes ou em um número maior de unidades pequenas. Pode adquirir o status de organização atuante em múltiplos negócios e setores mediante a aquisição de uma empresa já existente em um negócio/setor que deseje entrar, o estabelecimento de uma nova subsidiária ou a formação de uma *joint-venture* com uma ou mais empresas para realizar novos negócios.

### 3.4 Aquisições e alianças estratégicas

Segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008) as características das três formas de estratégias para entrar em novos negócios são:

- Aquisição de uma empresa

Além de ser mais rápida do que tentar o início de uma operação totalmente nova, também oferece um modo eficaz para superar barreiras de entradas. Possui um grande dilema que é se deve pagar um preço elevado por uma empresa bem-sucedida ou comprar um com dificuldades a um preço reduzido. Para tomada de tal decisão deverá ser levado em consideração os recursos financeiros da organização, seu *know-how*, o tempo de resposta esperado do investimento, entre outros.

- Nova unidade interna

Além de suplantando as barreiras de entrada é necessário investir em nova capacidade de produção, desenvolver fontes de suprimentos, contratar e treinar funcionários, criar canais de distribuição, obter uma base de clientes, entre outros. Torna-se atrativo quando: (1) a empresa controladora possui boa parte dos recursos e aptidões necessários, (2) possui tempo disponível, (3) representa um menor custo do que a aquisição, (4) o setor almejado possui muitas empresas relativamente pequenas, (5) a nova capacidade de produção não provoca um impacto adverso no equilíbrio oferta-demanda do setor, e (6) as empresas participantes têm probabilidade de serem lentas ou ineficazes para reagir às iniciativas de uma nova unidade.

- *Joint-Ventures*

Acarretam a formação de uma entidade corporativa controlada por duas ou mais empresas, tendo como finalidade buscar uma oportunidade mutuamente atrativa. Pode ser útil em pelo menos três situações: (1) oportunidade muito complexa, não-econômica e arriscada para uma empresa almejar sozinha, (2) oportunidades do setor novo requerem uma faixa de capacitações e de *know-how* mais ampla do que uma empresa pode dominar e (3) a decisão de diversificação acarreta ter operações em um país estrangeiro, além de atender às exigências de controle acionário impostas pelo governo do país receptor do investimento, as

organizações em geral procuram um sócio local com especialização e outros recursos que ajudarão o sucesso da operação local estabelecida recentemente.

Apesar da *Joint-Venture* ser uma aliança colaborativa, apresenta dificuldades significativas em virtude do potencial de objetivos conflitantes, choques culturais, discordâncias sobre o melhor modo de melhor operar o empreendimento e assim por diante. São geralmente as menos duradouras entre as opções de entrada, durando usualmente apenas até que os sócios decidam seguir seus próprios caminhos.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), existem cinco categorias de negócios de acordo com seu grau de diversificação crescente, no qual “Único Negócio”, 95% ou mais da receita vêm de um único negócio, e “Negócio Predominante”, entre 70 e 95% da receita vêm de um único negócio, representam baixo grau de diversificação; “Relacionada Restrita”, menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e todos os negócios compartilham elos de produtos, tecnologia e distribuição, e “Relacionada Ligada”, menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e existem apenas elos limitados entre os negócios, representam grau de diversificação de moderado a alto; “Não Relacionada”, menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e não existem elos comuns entre os negócios, representa grau extremamente alto de diversificação.

### **3.4.1 Aquisições estratégicas**

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), classificaram a estratégia de aquisição em três categorias:

- Aquisições horizontais: aquisição de uma empresa que concorre na mesma indústria que a empresa compradora. Aumentam o poder de mercado de uma empresa ao explorar as sinergias baseadas em custos e receitas. Pesquisas sugerem que resultam melhor desempenho quando as empresas possuem características semelhantes, tais como estratégia, estilos de administração, padrão de alocação de recursos.

- Aquisições verticais: Aquisição por parte de uma empresa de um fornecedor ou distribuidor de um ou mais de seus bens ou serviços, controle de partes adicionais da cadeia de valor.

- Aquisições relacionadas: aquisição de uma empresa em que as cadeias de valor possuem relacionamentos competitivamente mais valiosos sob a mesma base corporativa do que operando como entidades isoladas.

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), com a estratégia de diversificação relacionada no nível corporativo a empresa cria ou aumenta seus recursos e capacidades para gerar valor através das economias de escopo, que nada mais é do que economias de custos que as empresas criam ao compartilharem com êxito alguns dos seus recursos e atividades (tangíveis) e capacidades de transferir uma ou mais competências essenciais no nível corporativo que foram criadas em um dos seus negócios para outro de seus negócios (intangíveis). Contudo, o compartilhamento de atividades e a transferência de competências essenciais não estão isentos de riscos, os elos entre os negócios de uma empresa também criam elos entre os resultados, caso a demanda de um produto diminua, pode não haver receita suficiente para cobrir os custos fixos exigidos para operar as instalações que estão sendo compartilhadas, assim como a transferência de competências pode encontrar obstáculos nos conflitos culturais e de relacionamentos gerados entre as organizações e gestores envolvidos.

Outra maneira de a empresa criar ou aumentar seus recursos e capacidades para gerar valor é através da conquista de poder de mercado, vendendo seus produtos acima do nível competitivo definido ou reduzindo os custos de suas atividades primárias e de suporte abaixo do nível competitivo, ou ambos. Uma maneira de obter poder de mercado é a integração vertical por meio da produção de seus próprios insumos (para trás) ou do desenvolvimento de sua própria distribuição de produtos (para frente). Obtém-se poder de mercado quando a empresa desenvolve a capacidade de economizar em suas próprias operações, evitar custos de mercado, melhorar a qualidade dos produtos e, possivelmente, proteger sua tecnologia de ser imitada por seus rivais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Como tudo no universo de uma organização, há limites para a integração vertical, as transações internas da integração vertical podem ser caras, reduzindo a lucratividade da empresa, exigir investimentos consideráveis em tecnologias específicas, acarretar custos burocráticos, reduzir a flexibilidade da empresa, além de sofrer problemas de equilíbrio e coordenação da capacidade caso mudanças na demanda ocorram.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) destacam as vantagens de diversificar em empresas relacionadas:

- Transferir especialização, *know-how*, entre outras capacidades competitivas valiosas de uma empresa para outra;
- Combinar atividades de cadeias de valor relacionadas em uma única operação para reduzir os custos;
- Explorar o uso comum de uma marca muito conhecida e respeitada;
- Colaboração entre as empresas para criar recursos fortes e capacidades valiosas.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) defendem que empresas diversificadas não relacionadas podem gerar ganhos provenientes das alocações de mercado interno de capitais superiores aos ganhos do mercado de capital externo devido ao acesso a informações detalhadas e precisas sobre o desempenho real e o possível no futuro desses negócios, além de exclusiva, pois no mercado de capital externo as informações são simultaneamente disseminadas para os seus atuais e possíveis concorrentes.

Para Barney e Hesterly (2007), o fato de uma estratégia ser valiosa não implica que a mesma seja sustentável. Para que a diversificação seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável é necessário que a mesma seja além de valiosa, rara e custosa de imitar, estando a empresa organizada para implementá-la.

A raridade da diversificação depende não da diversificação em si, mas de quão raras são as economias de escopo associadas com ela. Há duas formas de imitação, a duplicação direta e a substituição. O modo como uma estratégia de diversificação corporativa valiosa e rara é imune à duplicação direta depende de quão custoso é para as empresas competidoras realizar a mesma economia de escopo. O que torna mais difícil tal duplicação de atividades compartilhadas se refere ao desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre negócios, que normalmente facilitam o uso de atividades compartilhadas, assim como economias de escopo que incluem: competências centrais, alocação de capital interno, competição em

múltiplos pontos e exploração de poder de mercado (BARNEY e HESTERLY, 2007).

### 3.4.2 *Alianças estratégicas*

De acordo com Barney e Hesterly (2007), aliança estratégica existe quando duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços, podendo ser classificada em três categorias amplas: alianças sem participação acionária; alianças com participação acionária e *joint-venture*.

Numa aliança sem participação acionária, empresas parceiras concordam em trabalhar juntas para desenvolver, produzir ou vender produtos ou serviços, mas não assumem posições de participação acionária uma da outra ou formam uma unidade organizacional independente para administrar seus esforços cooperativos, em vez disso, essas relações de cooperação são administradas por meio de diversas formas de acordo. Numa aliança com participação acionária, empresas parceiras suplementam os acordos com participação acionária uma da outra. Numa *joint-venture*, as empresas parceiras criam uma empresa legalmente independente na qual investem e da qual compartilham quaisquer lucros que sejam gerados.

Para Barney e Hesterly (2007), as alianças estratégicas criam valor ao explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que uma empresa depara. As oportunidades associadas a alianças estratégicas enquadram-se em três grandes categorias. Primeiro, essas alianças podem ser usadas pelas empresas para melhorar o desempenho de suas operações atuais. Segundo, podem ser usadas para criar um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior. Por fim, podem ser usadas para facilitar a entrada ou a saída de uma empresa de novos mercados ou setores.

As empresas podem empregar alianças estratégicas para melhorar o desempenho por meio da realização de economias de escala, referente ao volume conquistado pela soma das necessidades dos parceiros, aprender com os concorrentes sobre seus recursos e capacidades, desenvolvendo uma “corrida de aprendizagem” de aprendizado mútuo entre os parceiros ou compartilhando riscos e custos. As alianças estratégicas como forma de criar um ambiente competitivo favorável a um

desempenho superior poderão utilizar-se de meios para facilitar o desenvolvimento de padrões tecnológicos ou o conluio tácito, por muitas vezes ilegal. Outra maneira de alianças estratégicas gerarem valor é facilitando a entrada ou a saída de uma empresa num novo mercado ou setor, evitando altos custos de criar certas competências, habilidades e produtos necessários ou negociando a venda dos ativos tangíveis e intangíveis a parceiros interessados. Além de poderem gerenciar as incertezas permitindo manter um ponto de entrada num mercado ou setor, sem incorrer custos associados a uma entrada em escala plena (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), pesquisas comprovam que cerca de um terço de todas as alianças estratégicas não atende as expectativas de ao menos um dos parceiros da aliança. Embora alguns desses ‘fracassos’ possam ser atribuídos a empresa que formam alianças sem potencial para criar valor, alguns também são atribuídos a trapaças na aliança, isto é, deixar de cooperar de uma maneira que maximize o valor da aliança. A trapaça pode ocorrer de três maneiras: “seleção adversa”, parceiros potenciais distorcem o valor das competências e habilidades que trazem para a aliança; “dano moral”, parceiros potenciais trazem para a aliança competências e habilidades com qualidade inferior à que prometeram e “apropriação”, parceiros exploram os investimentos específicos em transação feitos por outros da aliança.

Um dos determinantes mais importantes do sucesso de alianças estratégicas é sua organização. A principal finalidade de organizar uma aliança estratégica é permitir que os parceiros de uma aliança ganhem todos os benefícios associados à cooperação, minimizando a probabilidade de que essas empresas venham a lograr seus acordos de cooperação.

Para Kluyver e Pearce II (2007), fazer a aquisição certa, integrar com sucesso uma empresa adquirida às operações da compradora e realizar as sinergias prometidas é uma tarefa bastante difícil. Empresas que fazem aquisições apenas ocasionalmente têm um histórico sombrio de desempenho. Porém, basear-se somente em crescimento interno para atingir objetivos de crescimento pode ser igualmente arriscado, especialmente em anos de crescimento econômico lento. Selecionar a

estratégia de crescimento correta então requer uma análise cuidadosa de oportunidades, recursos estratégicos e adequação cultural.

### **3.5 Análise das estratégias de diversificação**

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008), o procedimento de avaliação dos pontos positivos e negativos da estratégia de uma empresa diversificada e de decisão de que ações empreender para melhorar seu desempenho envolve seis passos:

- Avaliar individualmente a atratividade dos setores em que a empresa se diversificou;
- Avaliar a força competitiva das unidades de negócios da empresa e determinar quantos participantes são fortes em seus respectivos setores; Os seguintes fatores são utilizados para quantificar os recursos fortes competitivos das subsidiárias de uma empresa diversificada: participação de mercado relativa; custos em relação aos custos dos concorrentes; habilidade de igualar ou superar os concorrentes em atributos-chave de produtos; imagem e reputação da marca; lucratividade relativa; capacidade para exercer alavancagem nas negociações com fornecedores e clientes; alianças e parcerias com fornecedores ou clientes; entre outros;
- Verificar potencial de vantagem competitiva das adequações estratégicas entre as várias unidades de negócios da empresa;
- Verificar se os recursos da empresa se enquadram nas exigências de sua atual linha de negócios;
- Classificar a atratividade e as perspectivas de desempenho das empresas, do melhor para o pior, e determinar qual deve ser a prioridade da organização controladora na alocação de recursos e seus vários negócios;
- Elaborar novas ações estratégicas para melhorar o desempenho corporativo geral; As opções estratégicas se resumem em cinco categorias amplas de ações: manter o conjunto existente de negócios; ampliar o escopo dos negócios através de

aquisições; vender determinados negócios; reestruturar o conjunto de negócios da empresa; adotar a diversificação multinacional.

De acordo com Thompson, Strickland III e Gamble (2008), um fator crucial dessa análise é a elaboração de novas ações, que nada mais é do que utilizar-se de toda a informação levantada para basear novas atitudes para cada cenário detectado:

- Aumentar a base de negócios de uma empresa diversificada

Crescimento lento, vulnerabilidade, potencial de transferência de recursos e capacidades para outros negócios relacionados ou complementares, condições em mudanças rápidas (legislação, tecnologia, exigências do consumidor e etc.), a fim de fortalecer posição de mercado e capacidade competitiva.

- Restringir a base de operações

Busca por posições mais fortes em um número menor de negócios principais e setores; condições de mercado em um setor anteriormente atrativo deterioraram-se gravemente; não possuir adequação estratégica ou recursos compatíveis; integração cultural ruim. Para alienar um negócio você pode vendê-lo ou torná-lo independente, seja através da venda de ações ao público investidor por meio de uma abertura de capital, seja pela distribuição de ações da nova empresa entre os acionistas existentes da controladora.

- Reestruturar o conjunto de negócios da empresa

Envolve alienar alguns negócios e adquirir outros, a fim de dar-lhe um perfil totalmente novo ao conjunto de negócios da empresa, se torna uma alternativa atraente quando seu desempenho está sendo dificultado por: número excessivo de negócios em setores de crescimento lento ou declinantes; número excessivo de negócios competitivamente fracos; diminuição constante na participação de mercado; endividamento excessivo; aquisições mal feitas que não corresponderam às expectativas.

- Adotar a diversificação multinacional

Estratégia desafiadora e complexa por possuir diversidade de negócios juntamente com uma diversidade de mercados nacionais acarretando maiores oportunidades para crescimento sustentado e potencial máximo de vantagem competitiva. Pode crescer entrando em negócios adicionais, como também ampliando as operações dos negócios existentes em mercados adicionais.

Para Kluyver e Pearce II (2007) a restrição da base de operações por meio de torná-la independente acarreta bons resultados quando: tanto a corporação controladora quanto a unidade de negócio são financeiramente viáveis; atendem ou superam as expectativas de lucro; possuem crescimento contínuo.

A definição do que é essencial ao portfólio da organização deve estar presente como ponto de partida da criação do portfólio estratégico corporativo, pois através deste foco a empresa buscará sua diferenciação e seu posicionamento estratégico, enfatizando seus pontos fortes e reais competências.

Para muitas empresas, o essencial é definido por seus clientes de maior valor, seus produtos de maior valor, canais mais importantes e competências diferenciadas. Definir cuidadosamente sua essência é importante, pois existe uma tendência sistemática por parte das empresas de subexplorar o potencial total de suas unidades de negócios de alto desempenho, presumindo que as unidades de negócios que têm bom desempenho já alcançaram seus limites e, portanto, não decidir não realizar nenhum investimento adicional no negócio central. Como consequência dessa visão errada da relação entre retornos e forças competitivas as empresas podem também presumir que há maior potencial de crescimento nos componentes com baixo desempenho do portfólio e realizar investimentos, sem garantia, mais arriscados nesses componentes ou abandonar prematuramente negócios centrais (KLUYVER e PEARCE II, 2007).

Nesta seção apresentou-se o conceito de estratégia de diversificação, análise de sua viabilidade, estrutura, cenários favoráveis, aquisição e alianças e análise da estratégia escolhida e inicia-se o próximo com um estudo de caso na empresa Asa Branca, indústria de bebidas do estado do Ceará, onde confronta-se as questões aqui

discutidas a respeito de Estratégia e mais especificamente estratégia de diversificação com a realidade cotidiana da empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO: ASA BRANCA

### 4.1 Metodologia

Segundo Gil (2000, p.31), “método científico pode ser entendido como o caminho para se chegar à verdade em ciência ou como o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento.”

RUIZ (1991, *apud* ANDRADE, 2004) define pesquisa científica como a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência.

Constata SALOMON (1977, *apud* ANDRADE, 2004), os requisitos da pesquisa científica: uma atividade é definida científica quando produz ciência; ou deriva dela ou acompanha seu modelo de tratamento.

Gil (2009) determina que a pesquisa é realizada quando a informação disponível é insuficiente para responder ao problema, ou quando as informações encontram-se desorganizadas dificultando o relacionamento com o problema. O autor ressalta a existência de inúmeras fases para desenvolvimento de uma pesquisa, que vão desde a formulação do problema a apresentação dos resultados.

#### 4.1.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa científica pode ser classificada em três grandes grupos quanto ao objetivo, afirma Gil (2009): pesquisas exploratórias visam maior familiaridade ao problema, têm por objetivo aprimorar idéias ou a descoberta de intuições; pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer o relacionamento entre variáveis; e as pesquisas explicativas têm por objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Quanto a natureza, Gil (1991) classifica a pesquisa em: básica, quando objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista; ou aplicada, quando tem o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática na solução de problemas específicos.

Relata Mattar (1999) que a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. Os dados são colhidos através de perguntas; já a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais. É possível uma mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Quanto ao procedimento técnico para realização da pesquisa pode-se classificar, dentre outros em: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso.

Para Marconi e Lakatos (2006), na pesquisa bibliográfica, busca-se, a partir das referências teóricas já publicadas sobre o tema, construir um instrumento analítico para melhor compreender o fenômeno estudado, reforçando a análise de suas pesquisas.

Essa fonte de pesquisa assemelha-se à pesquisa bibliográfica, mas difere dessa última na natureza de suas fontes. A documental tem como fontes, jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais que não receberam processamento ou análise anterior como, por exemplo, documentos cartoriais. A pesquisa documental assim como todas apresenta vantagens e limitações, como benefício é conhecido seu baixo custo, sua boa contribuição para o trabalho, pois documentos constituem uma fonte rica de pesquisa e a não necessidade de contato direto com o objeto de estudo, não provocando assim intervenções. O possível problema da pesquisa documental está na subjetividade da análise, o pesquisador deve considerar as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva (GIL, 2009, p.53).

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI; 1991, p.102).

#### **4.1.2** *Elementos da pesquisa*

Uma pesquisa quanto à fonte de dados pode ser primária ou secundária. primário (direta) quando os dados observados não foram coletados antes e secundário (indireta) quando os dados são já foram coletados, interpretados, estando à disposição de quem se interesse.

#### **4.1.3** *Caracterização da pesquisa*

Este trabalho possui natureza aplicada, pois buscou gerar conhecimento para a aplicação prática na solução de problemas específicos sobre estratégias de diversificação por meio de entrevista com o Diretor da empresa levantou-se o cenário de uma empresa de médio porte para confrontação e identificação das dificuldades da prática dos conceitos estratégicos.

A coleta de dados foi realizada via pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e de abordagem direta. Para Marconi e Lakatos (2006) a pesquisa exploratória e qualitativa compreende um processo de investigação flexível, não totalmente estruturado, não probabilístico, com amostragem pequena e com o propósito de proporcionar a compreensão sobre um dado problema de pesquisa. A pesquisa de abordagem direta compreende um processo de investigação cujos objetivos e patrocinadores são evidenciados ou revelados aos elementos entrevistados.

Nesta seção a pesquisa exploratória e qualitativa é utilizada devido à necessidade de compreensão de um cenário atual de empresas de médio porte quanto à administração estratégica das mesmas, havendo a escolha da empresa Asa Branca para o estudo devido à acessibilidade de dados e históricos e conveniência.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é conforme Gil (2009) uma pesquisa desenvolvida a partir de um material já elaborado, como livros e artigos científicos, essencial para agregar e aprofundar conhecimentos do processo de formulação e implantação estratégica de uma organização.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso, que, ainda segundo Gil (2009), é um método de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Pode-se evidenciar a utilização de dados primários com a aplicação de obtenção de informações por meio do questionário e de dados secundários para a realização da fundamentação teórica do estudo em questão.

O principal método de coleta de dados foi a entrevista pessoal, individual, de interação *face-a-face*, no ambiente natural do entrevistado e aplicado em uma visita. A entrevista pessoal e individual envolve a sondagem de relatos verbais, conduzida por entrevistador treinado e com entrevistados individuais. A entrevista em profundidade envolve a exploração detalhada das questões de pesquisa, o desenvolvimento de estímulos de respostas abertas e a obtenção de relatos abundantes, pormenorizados e intensos de fatos e opiniões sobre os assuntos investigados.

Neste estudo a entrevista pessoal foi selecionada por diferentes motivos. O método tende a possibilitar a participação maior do entrevistado, oportunidade para o estabelecimento de empatia com os entrevistados, obtenção de respostas complexas, amplas e detalhadas, consecução de respostas emocionais e sentimentos subjacentes às opiniões manifestadas, esclarecimento de questões aos entrevistados, utilização de recursos visuais na coleta de dados, sondagem de assuntos confidenciais e delicados, nível necessários de estruturação e abertura de coleta de dados. A entrevista foi aplicada pelo próprio pesquisador, apoiada por um questionário, que está disponibilizado nos Apêndices A, B e C, como instrumento de coleta.

O questionário foi dividido em três partes, consta de perguntas abertas. No primeiro conjunto de questões, desejou-se obter informações sobre o entrevistado, tais como formação acadêmica e a experiência profissional. A segunda parte é constituída por perguntas que objetivam obter registros sobre a empresa pesquisada, tais como o tempo de existência da empresa, missão, visão, valores, o número de empregados, o mercado de atuação, a origem da empresa e o número de clientes. Na última parte pretendeu-se colher informações sobre a prática da administração estratégica na organização, buscando compreender todo o processo de formulação, implantação e avaliação de estratégias com maior profundidade nas estratégias de diversificação.

Como forma de complementação e validação dos relatos verbais, alguns métodos adicionais de coleta de dados foram utilizados, quando necessário, como análise de documentos, publicações e materiais visuais fornecidos pela empresa.

## **4.2 Asa Branca**

Nesta seção, apresenta-se a empresa Bebidas e Condimentos Asa Branca LTDA, como ela surgiu e como ela está atualmente no mercado regional. A caracterização do setor em que ela atua e a identificação do seu perfil e do histórico da empresa.

Busca-se fazer um parâmetro entre o fundamento teórico e o que ocorre na prática através de um estudo de campo na empresa. São estudadas as estratégias utilizadas na empresa, assim como seu processo de formulação, implantação e avaliação.

Como fonte de dados de pesquisa utilizou-se a entrevista realizada com o diretor da empresa, Marcus Gondim de Albuquerque, como também, alguns documentos cedidos e pesquisa no site da empresa.

### **4.2.1 Caracterização do setor**

A empresa Bebidas Asa Branca classifica-se no setor de bebidas alcoólicas produzindo bebidas destiladas, vinhos e bebidas mistas. Comenta-se adiante uma breve caracterização do seu setor no cenário mundial.

De acordo com Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE, 2009), o leque variado de consumidores e de diferentes ocasiões de consumo evidencia o fôlego da indústria de bebidas para reciclar-se e sintonizar-se com seu tempo e seus consumidores, seguindo os dados da agência Nielsen de pesquisa e a publicação especializada *International Wines and Spirits Review (IWSR)*. Em meio a esse cenário de vitalidade, impressiona a capacidade de renovação da indústria do vinho nacional. Os produtores brasileiros fizeram desse rito de passagem uma busca constante da excelência e profissionalização. Em primeiro lugar, na década de 90, houve investimento na melhora da qualidade das uvas, quando novas mudas foram importadas da Europa e dos Estados Unidos. Num segundo momento, aperfeiçoou-se o processo de fermentação e vinificação, e modernizou-se o maquinário, com a troca

das pipas de madeira pelos tonéis de aço inox e barris de carvalho. Esses movimentos resultaram em premiações internacionais e mais qualidade e charme às garrafas nacionais. A seguir as categorias por participação de mercado no setor mundial de bebidas.

Conforme relatório do Banco Nacional do Desenvolvimento Social (BNDES, 2006), a indústria brasileira de bebidas reveste-se de considerável importância para a economia nacional, em virtude não apenas do valor da produção, como também em função do elevado dinamismo que tem apresentado recentemente. Tal dinamismo é especialmente acentuado em alguns segmentos e foi parcialmente responsável pelo notável crescimento de determinados fabricantes que, hoje, ocupam posição de destaque no país e no exterior.

#### ***4.2.2 Identificação e Perfil da Empresa***

A empresa Bebidas e Condimentos Asa Branca LTDA atua no ramo de bebidas com sede administrativa na Rua Luís Albuquerque, S/N no Loteamento Parque Tijuca, Jaçanau - Maracanaú/CE, e com três centros de distribuição no Nordeste, localizados em Juazeiro do Norte, São Luis (Maranhão) e Teresina (Piauí), atuando a 35 anos no mercado cearense, se orgulha de ser inovadora no ramo de produção de bebidas alcoólicas no Ceará, por ser a primeira a engarrafar vinho no ceará, como também, por ser a única a produzir vinho de caju, entre outros pioneirismos.

Quando fundada, em 1979, era uma fábrica localizada em um pequeno prédio em fortaleza, situando-se na Rua Raimundo Victor, Parquelândia. Ao longo de seu desenvolvimento, quando o espaço atribuído à fábrica já era um empecilho ao seu crescimento, a empresa transferiu-se para o Maracanaú, onde localiza-se até hoje, na Rua Luiz Albuquerque, nome dado à rua em forma de homenagem ao fundador da empresa, Sr. Luís Gonzaga Fontenele de Albuquerque (1935-1994).

O Sr. Luís Albuquerque (1935-1994), iniciou a empresa Bebidas Asa Branca, anteriormente conhecida como Irmãos M. Albuquerque, onde engarrafava e distribuía aguardente KDUK. Posteriormente, iniciou-se o engarrafamento e a distribuição de vinho, o vinho era transportado em barris de madeira de 200 litros para sua sede em Fortaleza onde era standardizado e engarrafado com sua própria

marca “O Gaúcho”, tornando-se pioneira no engarrafamento de vinho do estado do Ceará e mantendo até hoje a marca, que se tornou uma referência para a empresa. Contudo, a empresa abandona a distribuição e engarrafamento de aguardente e dedica-se à produção de outras linhas de bebidas alcoólicas. Em 1989, a empresa Bebidas Asa Branca transfere sua sede para Maracanaú, sob administração do seu filho Marcus Gondim de Albuquerque, que participou ativamente no desenvolvimento da empresa, criando novos produtos para diferentes nichos de mercado, como por exemplo, a vodka Yanov Ice, bastante procurada pelo mercado feminino, jurubeba Rox`s , vinho Siará, entre outros. A empresa conta, atualmente, com a capacidade instalada para produzir 48.000 litros/dia, o que lhe garante o segundo lugar em volume de vinho no Ceará, empregando cerca de cento e cinquenta funcionários diretos e indiretos em uma área construída de 4.875 m<sup>2</sup>. Possui uma linha diversa de produtos, concentrando suas vendas, principalmente, nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão, trabalhando com a distribuição não só de seus produtos, como também a representar outros produtos no Ceará.

A empresa Bebidas Asa Branca é considerada, de acordo com critérios determinados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), como sendo uma empresa de médio porte devido ao seu faturamento anual de 12 milhões.

A empresa fundada pelo Sr. Luis Albuquerque (1935-1994), hoje é dirigida por um de seus cinco filhos, o Sr. Marcus Albuquerque e pode vir a ser dirigida por algum de seus netos, sendo ela uma empresa de caráter familiar que vem, sofrendo uma transição para uma empresa profissional, devido ao seu constante crescimento e a admissão de profissionais qualificados para gerenciar cargos administrativos na empresa.

-Missão: através da ética empresarial, produzir e comercializar produtos no mercado de bebidas garantindo a satisfação do consumidor e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores.

-Visão: tornar-se líder de mercado no setor de bebidas alcoólicas do Nordeste nos próximos cinco anos.

-Valores: Comprometimento; Disciplina; Ética; Honestidade; Profissionalismo; Relacionamento interpessoal; Respeito; Satisfação dos colaboradores; Trabalho em equipe.

#### **4.2.3 Dados do Diretor da empresa**

Marcus Gondim de Albuquerque, 48 anos, é diretor presidente da empresa Bebidas Asa Branca. É formado em Engenharia civil, UFC, tem pós-graduação em Cálculo Estrutural, UNIFOR. Antes de ingressar na empresa, Marcus, chegou a trabalhar como estagiário de engenharia civil, porém, não adquiriu muita experiência nesse ramo, pois se dedicou ao auxílio da fundação da empresa. Marcus está na empresa há 32 anos, porém, exerce há 20 anos seu cargo atual, desde quando a empresa foi transferida para sua atual sede em Maracanaú. As principais atribuições de seu cargo são: estabelecer a missão da empresa e os seus objetivos e determinar diretrizes, projetos, programas e estratégias necessárias para atingir estes objetivos.

#### **4.2.4 Áreas Funcionais**

Encontram-se divididas em áreas: administrativa, comercial, de produção e de logística. Cita-se a seguir como se dá o processo de departamentalização de cada área:

-Administração: Departamento Pessoal, Manutenção, TI, Qualidade & Auditoria e Direção geral.

-Financeiro: Compras, Faturamento, Contas à Pagar, Análise & Recuperação de Crédito.

-Comercial: Marketing e Vendas (subdivididos por região e não por marcas).

-Produção: Almoxarifado, Elaboração, Controle de Qualidade, Lavagem de vasilhames, Engarrafamento.

-Logística: Transporte, Estoque e Expedição.

#### **4.2.5 Principais Clientes, Fornecedores e Concorrentes**

Segundo dados coletados em entrevista com o Diretor da empresa, a empresa possui uma carteira de cliente com aproximadamente dez mil clientes ativos,

destacam-se a seguir os grandes clientes da empresa, ressaltando que um de seus diferenciais é atender não só grandes clientes como pequenos negócios, sendo eles: as redes de supermercados Center Box, Frangolândia, Cometa supermercados, Opção Distribuidora de Alimentos, EDX Distribuidora e Comercial Tavares de Bebidas, dentre outras. A estimativa de venda para as pequenas e médias empresas é de 80% das vendas da Asa Branca, enquanto a venda para grandes empresas corresponde apenas a 20%, ambas se utilizam da mesma cartela de produtos.

Dentre os seus fornecedores, os de maior relevância são: União de Vinhos, Corticeira Bandeirantes, PETPLAST, COBAP, gráfica Aaron, gráfica Halley, Arruda Vieira Campos e Pecém embalagens.

A empresa divide o mercado principalmente com dois grandes concorrentes: São Braz indústria de bebidas e o vinho Quinta do Barcelos distribuído pela D'origem Distribuidora. Atualmente a empresa vem crescendo e tem como meta abranger todo o mercado nordestino até 2016.

Segundo o Diretor da empresa, o principal período de vendas na empresa se dá nos finais de ano e na semana santa, e vem aumentando gradativamente a cada ano. Tem-se percebido também uma mudança no carro chefe da empresa, onde as bebidas que mais se destacam atualmente são: o Vinho Gaúcho e o Vinho São Francisco.

### **4.3 Entrevista**

A seguir, são apresentados os resultados da entrevista realizada com o Diretor da empresa, seguindo a sequência pré-estabelecida no questionário da entrevista (Apêndice C):

1) Sua empresa enfrenta competição no mercado?

- Sim.

2) Sua empresa estabelece uma visão para aumentar sua capacidade competitiva?

- Sim.

3) Utiliza algum planejamento formal para gerenciar essa visão?

- Não, ele é informal e muitas vezes reativo.

Alguns elementos estruturais mencionados por Tilles (1963), Christensen et al (1978) e Quinn (1980) dão força à estratégia escolhida e podem ser esquecidos dentro de um processo de formulação informal e reativo, tornando esta estratégia mais suscetível a erros.

4) A empresa enfatiza a formulação de estratégias deliberadas no planejamento formal? Ou também define estratégias fora do plano em resposta a mudanças no mercado?

- É traçada uma estratégia hoje, porém até o alcance do seu objetivo ela pode sofrer alterações devido a mudanças na empresa ou no mercado.

Nota-se que a prática da empresa é defendida por Mintzberg et al (2006) em declarações que relatam que apesar de estratégia significar controle, as estratégias emergentes favorecem um comportamento proativo e liberdade expressão. A formulação da estratégia da Asa Branca pode também ser comparada à chamada estratégia guarda-chuva ou estratégia de processo, no qual a gerência estabelece diretrizes amplas e deixa as diretrizes específicas para outros que estão abaixo deles na organização, formando uma estratégia deliberadamente emergente, no sentido de que o processo é conscientemente administrado para permitir que surjam estratégias durante o trajeto.

5) Como a sua empresa utiliza-se de estratégias como:

Oportunidade: O fato de trabalharmos com um leque variado de segmentos de bebidas, fortalecendo-nos perante a sazonalidade do mercado de bebidas, pois para cada segmento existem períodos distintos de sazonalidade, equilibrando a venda geral.

Desinvestimento total: Podemos relacionar o fechamento da empresa de tempero Natural Vida e da Distribuidora CCB, por não apresentarem os resultados esperados em dois anos de existência.

Desinvestimento parcial: a inativação de produtos como KDUK, Quinado e Jurubeba por serem considerados inviáveis para a empresa em suas atuais circunstâncias, como também, podemos citar também o fechamento da unidade do Cariri devido a problemas administrativos.

Diferenciação produto-mercado: Através do desenvolvimento de linhas completas para cada marca, com diferentes embalagens e versões. Como por exemplo: O gaúcho tradicional, O gaúcho 25 anos, O gaúcho 30 anos ou Vinho São Francisco e São Francisco Mix.

Inovação: Inicialmente, o engarrafamento de vinho no Ceará foi uma grande inovação, pois fomos o primeiro a realizar esta atividade; o desenvolvimento de um vinho de caju também representou uma estratégia de inovação e mais uma vez reforçou o pioneirismo de nossa empresa no segmento, como também através do desenvolvimento de novos segmentos de bebidas mistas.

Foram citadas algumas estratégias genéricas de Zaccarelli e Fischmann (1994) utilizadas pela Asa Branca, dentre as quais podem ser percebidos algumas características como: uma flutuação do nível de atividade grande devido à sazonalidade de seus produtos, estratégias distintas para o período de maior alta e maior baixa; visualização do fim do ciclo de vida da empresa próximo, decisão por recuperar parte do investimento feito no passado e, eventualmente, obter lucro vendendo ou fechando a empresa e vendendo seus ativos; devido à prática da estratégia de inovação pode-se classificá-la pró-ativa, considerando como aspecto crítico a sua avaliação dos riscos.

**6)** Sua empresa realiza ou já realizou um estudo de suas forças competitivas? Se sim, de que forma, frequência ou situação ele é realizado? O que aconteceu após a sua conclusão, alguma medida foi tomada?

- Não. Quando se analisa entrar em um novo segmento é realizada uma avaliação dessa estratégia superficialmente, na própria empresa, através de levantamento de algumas informações contidas nesse estudo, porém de forma informal.

**7)** Como sua empresa lida com novos entrantes, influência de fornecedores e compradores, além da rivalidade dos concorrentes?

- Não existe nenhuma estratégia traçada de combate direto ou prevenção a novos entrantes.

- Até hoje sempre houve um relacionamento confiável quanto a nossos fornecedores, não sofremos pressão de sua influência, porém poderíamos vir a sofrer visto que alguns fornecedores como o do vinho são de extrema importância para a empresa.
- Existe um relacionamento delicado com alguns clientes atacadistas ou pertencentes às redes de supermercados, no qual existe uma série de exigências para que possamos pertencer a sua cartela de fornecedores nas quais temos que nos adaptar.
- É realizado um acompanhamento das ações e participações dos concorrentes diretos no mercado e algumas estratégias de vendas são traçadas em reação às ações dos concorrentes.

Nota-se a não prática do estudo das forças competitivas de Porter na Asa Branca, que analisa a rentabilidade do negócio, além de embasar seu posicionamento de maneira que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

**8) Como a sua empresa compete em preço, imagem e produto?**

- Busca manter seus preços competitivos, dentro da margem aceitável para seu público-alvo, sem muitas guerras de preço ou promoções. A imagem do produto é trabalhada através de sua forte marca no mercado cearense, possuindo uma vasta linha de produtos segmentados de uma mesma marca. A competição em produto se dá através da qualidade de nossos produtos, variedade de modelos, além de lançamento de novos produtos.

Segundo Contador (1996), pode-se dizer que a estratégia de competição em variedades de modelos adotada pela Asa Branca vinha sendo abandonada em prol da maior automação das fábricas ou redução de custos, porém hoje essa estratégia é bastante valorizada. No mercado o lema é diversificar e produzir poucas unidades de cada modelo para girar rapidamente o estoque. Quanto à competição em novos produtos, a frequência de lançamento de novos modelos é o seu indicador, apontando seu grau de efetividade.

9) Como se dá o processo de formulação de estratégia na empresa? Conscientemente ou instintivamente?

- Os dois, em certos casos a estratégia é conscientemente formulada para um futuro próximo e em outros ela é instintiva, reativa a alguma situação que tenha ocorrido.

10) De que maneira a estrutura, comportamento e cultura da empresa influenciam positivamente ou negativamente no processo estratégico?

- Acredito que influencie negativamente, pois temos uma estrutura engessada, comportamento predominantemente intuitivo, geralmente reagindo às mudanças do que se planejando para elas, e na cultura da empresa, como em muitas organizações, existe o medo à mudança.

Essa resposta confirma a influência desses três aspectos na estratégia corporativa levantada por Andrews (1980).

11) Quando decidiu diversificar-se? Por quê?

- Percebi a necessidade de reduzir meus custos para poder manter minha competitividade no mercado, então foi realizado uma análise de custos e optei por abrir uma nova unidade em Itaitinga devido aos incentivos fiscais recebidos.

- Estava perdendo espaço de mercado para um vinho que concorria com o meu no preço, porém possuía uma qualidade inferior, então lancei uma nova linha de vinho com preços competitivos e qualidade equiparada a do concorrente para garantir o meu espaço no mercado.

- Percebi a oportunidade de uma boa margem de lucro em uma bebida feita a base de caju, então pesquisas foram realizadas para que se chegasse à formulação ideal, visto que foi um produto inovador, nunca antes fabricado, busquei parceria na sua elaboração, pois seu processo produtivo difere do da empresa e não queria investir alterando minha linha produtiva.

- Devido à necessidade de realizar as entregas rapidamente ao custo mínimo, na medida em que a demanda crescia a frota da empresa também. Certa época, os custos de manutenção estavam elevados e então decidi vender os carros aos meus antigos motoristas e contratá-los para realizar minhas entregas, enquanto os carros estavam sendo pagos, recebia prioridade e a minha demanda era atendida, com o tempo, os

carros sendo quitados, os motoristas passaram a selecionar os fretes mais rentáveis, precisei montar uma nova frota para garantir o abastecimento de todos os meus clientes, possuindo hoje uma frota mista em próprios e terceirizados. A abertura da Distribuidora Asa Branca ajudou a diluir os meus custos com entregas, hoje representamos cerca de 10 marcas, com diferentes linhas de produtos cada, no estado do Ceará.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) relatam circunstâncias que impulsionam à diversificação que pode-se relacionar a cada situação de diversificação da Asa Branca. A primeira pode relacionar-se com um cenário de mercado declinante e venda em estagnação no seu principal negócio; a terceira está vinculada a vislumbrar oportunidade de expansão; e a quarta quando a diversificação relacionada cria possibilidades para redução de custos, dentre outras circunstâncias e estratégias aqui não mencionadas. Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) a segunda estratégia da Asa Branca tem o intuito de neutralizar o valor do concorrente, enquanto as demais possuem o intuito de criar valor ao cliente.

## 12) Quais as expectativas da diversificação? Quais os resultados?

- A Distribuidora CCB aberta para distribuir cerveja e refrigerante, também trabalharia com produtos Asa Branca, estando focada em pequenos clientes da região metropolitana de Fortaleza, o que diluiria os custos das pequenas entregas da Asa Branca. Infelizmente a empresa que representávamos foi comprada por uma grande cervejaria, uma nova parceria foi iniciada, substituindo a marca da cerveja a ser distribuída, porém os investimentos na marca não eram os mesmos, inviabilizando o projeto. Então fechamos a Distribuidora CCB e estamos trabalhando com a cerveja e o refrigerante na distribuidora Asa Branca.

- A estruturação da Distribuidora Asa Branca buscou atender adequadamente a todos os clientes Asa Branca no prazo acordado, independente do tamanho e distância do cliente e do período de sazonalidade na contratação de fretes, além de representar diversas marcas no estado do Ceará, diluindo os custos com entregas dos produtos Asa Branca.

**13)** Houve um estudo de sua viabilidade? Se sim, o que considerou nesse estudo? Como ele foi realizado? Com que frequência é realizado esse estudo novamente?

- Sim, o estudo é realizado de maneira informal, dependendo da diversificação que se trate levantará informações básicas e específicas, interessantes à mesma, realizado na própria empresa. Este estudo só é realizado novamente durante a avaliação desta estratégia, devendo ocorrer dentro de dois anos de sua implantação ou após alguma mudança significativa no cenário.

Esta etapa é de extrema importância, Porter (1987) e Thompson, Strickland III e Gamble (2008) discutem sobre medidas a serem verificadas, sendo necessária uma maior atenção ao levantamento dessas informações, detalhando ao máximo o rendimento do setor, custo de entrada e vantagem competitiva.

**14)** Houve reestruturação da sua empresa quando optou pela diversificação? Por quê?

- Sim, quando foi determinado desenvolver linhas de produtos de nossas marcas, precisei reestruturar meu maquinário para adequar-se a embalagens PET. Quanto à realização da distribuição de nossos produtos e representação de outros produtos, precisei reestruturar a minha frota de carros para atender a demanda adequadamente, e quando optamos por abrir uma distribuidora, representante de uma forte marca de cerveja e de outra marca de refrigerantes, houve toda uma administração paralela à Asa Branca, com equipes de venda, escritório, frota e etc. tudo separado.

Comparando o testemunho do Diretor da empresa a relatos de Mintzberg et al (2006), a empresa em seu histórico utilizou-se de diferentes classificações de diversificação, porém a diversificação que surgiu desde o princípio e permanece até hoje como característica da empresa se encaixa em uma alternativa menos arriscada, na qual comercializa-se produtos intermediários no mercado aberto, introduzindo pequenas pausas na cadeia de processamento, o que, por sua vez, exige uma medida de divisionalização em sua estrutura, porém a coordenação central deve permanecer em grande parte, sendo chamada de verticalmente integrada, baseando suas operações em uma única matéria-prima, que elas processam, transformando em uma variedade de produtos finais consumíveis.

À medida que a empresa de produto relacionado se expande para novos mercados ou adquire outras empresas menos relacionadas a seu tema estratégico central, a organização move-se para a forma conglomerada, porém essa forma caracteriza estratégias específicas da empresa, algumas já desativadas hoje em dia.

**15)** Já efetuou alguma aquisição? Se sim, o que levou a fazer isso? Quais as expectativas e os resultados? Como classifica a aquisição realizada?

- Não, considero a compra de uma empresa algo arriscado e de custo elevado. Prefiro diante de uma situação dessa, abrir uma nova empresa, como foi o caso da empresa de temperos e da distribuidora de cerveja.

**16)** Já ampliou sua empresa com novas unidades internas? Se sim, o que levou a fazer isso? Quais as expectativas e os resultados?

- Sim, abrimos unidades na região do Cariri, Piauí e vamos este ano abrir uma unidade em Itaitinga.

- No Cariri o que levou a abrir esta unidade foi o elevado custo de entrega na região, a necessidade de melhorar a imagem da empresa quanto aos seus clientes, estando mais presente no mercado, a grande aceitação de nossos produtos na região seguida da expectativa de crescimento na região devido a percepção de um mercado potencial. Tivemos problemas administrativos que levaram a empresa a não responder adequadamente em dois anos, apresentando custos fixos elevados que tornaram inviável a unidade.

- No Piauí, assim como no Cariri, o que levou a abrir esta unidade foi o elevado custo de entrega na região a necessidade de melhorar a imagem da empresa quanto aos seus clientes, estando mais presente no mercado, a grande aceitação de nossos produtos na região seguida da expectativa de crescimento na região devido a percepção de um mercado potencial. Após algumas mudanças, hoje trabalhamos na região com o sistema de franquia.

- Em Itaitinga, o que levou a construir esta unidade foi o incentivo fiscal, vamos inaugurar-la dentro de poucos meses e esperamos com esta mudança ampliar a

capacidade produtiva, abrir novas parcerias e ampliar o território de abastecimento com nossos produtos.

Segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008), para abrir uma nova unidade interna é necessário analisar o cenário se o mesmo apresenta-se atrativo segundo alguns critérios anteriormente mencionados e desenvolver alguma atividades das quais, percebe-se que poderiam ter sido melhor trabalhadas para evitar o insucesso dessa unidade, assim como: desenvolver fontes de suprimentos, contratar e treinar funcionários, criar canais de distribuição, obter base de clientes, entre outros.

**17)** Há avaliação das estratégias de diversificação utilizadas na empresa? Se sim, em que situação?

- Sim, quanto ao investimento em novas empresas, unidades ou parcerias, há um acompanhamento mensal superficial, porém cada novo empreendimento possui uma meta de em dois anos conseguir manter-se no mercado sem injeção de capital. Quanto ao investimento em novas linhas de produtos, só há uma avaliação caso atinja uma venda anual mínima do segmento como um todo. Caso haja uma mudança significativa no ambiente é realizada uma análise imediata e detalhada das estratégias.

**18)** Que critérios leva em consideração?

- A evolução da empresa ou produto, o histórico de suas vendas comparadas aos seus custos.

O processo de avaliação da empresa é restrito, não percorrendo os seis passos de Thompson, Strickland III e Gamble (2008), podendo com isso não avaliar precisamente essa empresa ou produto, por exemplo: não percebendo a real atratividade do setor, ou conhecer sua força competitiva no setor.

**19)** Que medidas foram tomadas após finalização da análise? Alguma vez percebeu-se uma nova oportunidade com ela ou alterou-se o rumo dos negócios com base em seus resultados?

- Algumas vezes percebemos a inviabilidade do negócio e o fechamos, outras a necessidade de maior investimento ou mudança nas estratégias e/ou administração.

- Sim, analisando a unidade do Piauí e seu baixo rendimento, chegou-se a conclusão que era necessário mudar a sua administração, pois a empresa não trazia os retornos esperados, mesmo possuindo boa aceitação no mercado. Na mesma unidade, em uma segunda avaliação, determinou-se fechar a unidade e trabalhar com parceria com um grande distribuidor da região, porém em uma terceira análise percebeu-se mais vantajoso trabalhar com o sistema de franquia com um novo parceiro, no qual a empresa vende o xarope de suas bebidas e a empresa franqueada compra sua matéria prima, como vasilhames, rótulo e caixas; produz e engarrafa a bebidas; dentro dos padrões estabelecidos pela Asa Branca, pagando a empresa um percentual sobre a venda de nossos produtos.

Pode-se encontrar nas ações estratégicas para melhorar o desempenho após uma avaliação da Asa Branca, ações estratégicas de Thompson, Strickland III e Gamble (2008), como: manter o mesmo conjunto existente de negócios; aumentar a base de negócio; restringir a base de negócio; reestruturar o conjunto de negócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizando uma pesquisa no tema de Administração Estratégica, percebe-se que há pouca concordância, no meio acadêmico e empresarial, quanto ao que realmente é uma estratégia, acarretando a perpetuação de definições genéricas e desprovidas de significado de diferentes autores com diferentes enfoques.

Pode-se dizer que o trabalho cumpriu o propósito a que se propunha, visto que foram abordadas as diferentes razões que impulsionaram a Asa Branca a diversificar-se, ainda que não possuam a estrutura e cultura necessárias para implantar alguns dos modelos descritos no meio acadêmico, confrontando-as com os conceitos de Administração Estratégica, mais especificamente de estratégias de diversificação. A seguir, serão descritas algumas das razões detectadas com a realização da pesquisa na empresa:

- Para diluir as vendas anuais entre os meses e os riscos, foi desenvolvido um leque variado de segmentos de bebidas, devido a sazonalidade do mercado de bebidas, buscando assim um maior equilíbrio nas vendas e custos mensais da empresa.
- Para atender a diferentes necessidades dos clientes, desenvolveram-se linhas completas para cada marca, com diferentes embalagens e versões.
- Por característica da empresa em ser inovadora, deu-se o início ao engarrafamento de vinho no Ceará a trinta anos atrás, o desenvolvimento de um vinho de caju, como também o desenvolvimento de novos segmentos de bebidas mistas.
- Para reduzir custos, buscando maior competitividade no mercado, foi construída uma nova unidade em Itaitinga, devido aos incentivos fiscais recebidos.
- Por proteção do espaço de mercado, foi desenvolvido um novo produto com qualidade e preço equiparados a um novo concorrente.

- Por uma percepção de oportunidade de boa margem de lucro, desenvolveu-se uma bebida alcoólica feita à base de caju nunca antes fabricada.
- Para garantir o abastecimento de todos os clientes (atacado e varejo) em prazo competitivo, além de diluir os custos com as entregas, foi criada a Distribuidora Asa Branca para realizar a distribuição de produtos da Indústria Asa Branca e de cerca de 10 outras marcas de diferentes linhas de produtos cada uma.

Dos pontos analisados, nota-se uma vasta aplicação de estratégias de diversificação em diferentes parâmetros, devido a flexibilidade da empresa e busca por constantes interações com o mercado. Percebe-se claramente a semelhança de práticas da organização estudada com práticas da Escola de Aprendizado, na qual caracteriza-se essencialmente pelo amplo uso de estratégias emergentes.

A adoção de uma estratégia de diversificação pode ser vantajosa, porém é circunstancial, merece ser constantemente revisada e ajustada para que se assegure um bom desempenho. A avaliação da estratégia é um processo contínuo e difícil de separar dos sistemas normais de planejamento, relatório, controle e recompensa da empresa, desse ponto de vista a avaliação da estratégia é menos uma atividade intelectual do que um processo organizacional. Esta rotina de avaliação das estratégias não é encontrada na Asa Branca, tornando pontuais as avaliações existentes e mais suscetíveis ao erro. Além de ocorrerem de maneira superficial, ocasionando uma postura reativa a grandes mudanças.

Definir cuidadosamente sua essência é importante, pois existe uma tendência sistemática por parte das empresas de subexplorar o potencial total de suas unidades de negócios de alto desempenho, abandonando prematuramente negócios centrais ou de superexplorar unidades de negócio, presumindo que há maior potencial de crescimento nos componentes com baixo desempenho do portfólio, realizando investimentos arriscados nesses componentes. Apesar das estratégias de desinvestimento total e parcial utilizadas na empresa em questão como resposta às avaliações realizadas, identifica-se fragilidade e propensão a estas tendências.

Conclui-se, portanto, que a estratégica corporativa é um modelo próprio de decisões de uma empresa, no qual determina e revela seus objetivos, propósitos, ou

metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas, a interdependência destes é crucial para o sucesso, e define o escopo de negócio que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. Logo não poderia estar totalmente vinculado a algum modelo descrito anteriormente, porém é necessário conhecimento desses modelos como embasamento teórico, para que apenas adéquem-se a realidade e características da organização. A partir desta pesquisa vê-se a necessidade de um maior domínio e prática desses modelos.

Como limitação do estudo, é pertinente ressaltar que, os dados foram coletados mediante entrevista com uma única pessoa, Diretor da empresa. Devido a isto, não se exime da possibilidade de vieses na pesquisa.

Para complementar e agregar conteúdo a este trabalho sugere-se: a realização de estudos de casos em outras empresas e de outros segmentos a fim de descobrir se esta é uma realidade de pequenas e médias organizações do Ceará, elaboração de programas que disponibilizem, de forma acessível, a essas empresas uma gestão estratégica prática, que auxilie desde o planejamento à avaliação, pois como foi relatada anteriormente, esta gestão tende a se tornar algo mais prático e rotineiro do que intelectual.

## REFERÊNCIAS

**ABRABE.** Associação Brasileira de Bebidas: mercado, 2009. Disponível em URL: <<http://www.abrabe.org.br>>, Acesso em 12 mai. 2014

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. The concept of corporate strategy. ed. rev. 1980. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARNEY, B. Jay; HESTERLY, S. William. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**BNDES.** Banco Nacional do Desenvolvimento. Artigo Panorama do Setor de Bebidas no Brasil e Critérios de classificação para empresas de médio porte, 2006. Disponível em URL: <<http://www.bndes.gov.br>>, Acesso em 12 mai. 2014.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

CONTADOR, J. Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a Gestão Participativa.** São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, A. Michael; IRELAND. Duane. R.; HOSKISSON. E. Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFER, C. W. ; SCHENDEL D, Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Company, 1978. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JAUCH, L.R. ; GLUECK W.F, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa.** 7ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing volume 1: metodologia e planejamento**. 5ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1999.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. Harvard Business Review. Mar./Abr. 1979. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. O que é estratégia. Harvard Business Review. Nov./Dez. 1996. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. De vantagem competitiva a estratégia corporativa. Harvard Business Review. May./June. 1987. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. Strategies for change: Logical Incrementalism. 1980. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RUMELT, R. P. Avaliando a estratégia empresarial. The evaluation of business strategy. 1980 In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RUMELT, R. P. Estratégia de diversificação e rentabilidade. Diversification Strategy and Profitability. 1982. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- THOMPSON Jr., A. Arthur; STRICKLAND III. J. A.; GAMBLE. E. Jonh. **Administração Estratégica**. 15ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ZACCARELLI, B. Sérgio; FISCHMANN, A. Adalberto. Estratégias Genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v34, n.4, p13-22. Julho/Agosto 1994.

**APÊNDICES****APÊNDICE A – Dados do entrevistado**

1) Nome do entrevistado:

--

2) Idade:

--

3) Formação acadêmica:


4) Experiência profissional:


**APÊNDICE B – Dados da empresa**

1) Nome da empresa:


2) Tempo de vida da empresa:


3) Número de empregados:


4) Mercado de atuação:


5) Origem da empresa:


6) Número de clientes pessoa física e jurídica:


7) Missão:


8) Visão:


9) Valores:


### APÊNDICE C –Entrevista

1) Sua empresa enfrenta competição no mercado?


2) Sua empresa estabelece uma visão para aumentar sua capacidade competitiva?


3) Utiliza algum planejamento formal para gerenciar essa visão?


4) A empresa enfatiza a formulação de estratégias deliberadas no planejamento formal? Ou também define estratégias fora do plano em resposta a mudanças no mercado?


5) Como a sua empresa utiliza-se de estratégias como:

Oportunidade	
Desinvestimento Total e Parcial	
Diferenciação produto- mercado	
Inovação	

6) Sua empresa realiza ou já realizou um estudo de suas forças competitivas? Se sim, de que forma, frequência ou situação ele é realizado? O que aconteceu após a sua conclusão, alguma medida foi tomada?


7) Como sua empresa lida com novos entrantes, influência de fornecedores e compradores, além da rivalidade dos concorrentes?


8) Como a sua empresa compete em preço, imagem e produto?


--

**9)** Como se dá o processo de formulação de estratégia na empresa?  
Conscientemente ou instintivamente?


**10)** De que maneira a estrutura, comportamento e cultura da empresa influencia positivamente ou negativamente no processo estratégico?


**11)** Quando decidiu diversificar-se? Por quê?


**12)** Quais as expectativas da diversificação? Quais os resultados?


**13)** Houve um estudo de sua viabilidade? Se sim, o que considerou nesse estudo? Como ele foi realizado? Com que frequência é realizado esse estudo novamente?


**14)** Houve reestruturação da sua empresa quando optou pela diversificação? Por quê?


**15)** Já efetuou alguma aquisição? Se sim, o que levou a fazer isso? Quais as expectativas e os resultados? Como classifica a aquisição realizada?


**16)** Já ampliou sua empresa com novas unidades internas? Se sim, o que levou a fazer isso? Quais as expectativas e os resultados?


**17)** Há avaliação das estratégias de diversificação utilizadas na empresa? Se sim, em que situação?


**18) Que critérios leva em consideração?**


**19) Que medidas foram tomadas após finalização da análise? Alguma vez percebeu-se uma nova oportunidade com ela ou alterou-se o rumo dos negócios com base em seus resultados?**
