

CAPÍTULO 1

Estratégia empresarial: Introdução e visão geral

“Um plano não serve de nada, mas o planejamento é tudo.”

— **Dwight D. Eisenhower**

“Mesmo que você esteja na pista certa, será ultrapassado se apenas permanecer lá.”

— **Will Rodgers**

“Se você não sabe onde está indo, pode acabar em outro lugar.”

— **Casey Stengel**

Hoje, todos os mercados são dinâmicos. A mudança está no ar em todos os lugares, e mudanças afetam a estratégia. Uma estratégia vencedora hoje pode prevalecer amanhã. Pode ser até mesmo irrelevante amanhã.

Houve um tempo, não muitas décadas atrás, em que o mundo esperava tempo demais para colocar estratégias em prática e refiná-las com paciência e disciplina. O plano estratégico anual guiava a empresa. Hoje, as coisas não são mais assim. Novos produtos, modificações de produtos, subcategorias, tecnologias, aplicações, nichos de mercado, segmentos, mídias, canais de distribuição e assim por diante, estão surgindo mais rápido do que nunca em quase todas as indústrias – de salgadinhos a *fast-food*, de automóveis e de serviços financeiros a *software*. Forças múltiplas alimentam essas mudanças, incluindo as tecnologias da *Internet*, o crescimento da China e da Índia, as tendências para uma vida mais saudável, as crises de energia, a instabilidade política e tantas outras. O resultado disso são mercados que não são somente dinâmicos, mas arriscados, complexos e desordenados.

Tais mercados confusos tornam a criação de estratégias e sua implementação muito mais desafiadoras. A estratégia tem que vencer não somente no mercado de hoje, mas no mercado de amanhã, em que o consumidor, o cenário competitivo e o contexto do mercado podem ser todos diferentes. Em

ambientes moldados por essa nova realidade, algumas empresas estão direcionando mudanças. Outras estão se adaptando a ela. Outras ainda, estão desaparecendo gradualmente frente às mudanças. Como desenvolver estratégias de sucesso em mercados dinâmicos? Como manter-se à frente na competição? Como manter-se relevante?

A tarefa é desafiadora. Estrategistas precisam de perspectivas, de ferramentas e de conceitos novos e refinados. Especificamente, eles precisam desenvolver competências em torno de cinco tarefas de gestão – análise estratégica, inovação, controle de múltiplas unidades de negócios, desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (VCS) e desenvolvimento de plataformas de crescimento.

Análise estratégica. A necessidade de obter informações sobre clientes, concorrentes e tendências está mais forte do que nunca. Além disso, a informação precisa ser contínua, não estar presa a um ciclo de planejamento, porque uma identificação adequada de ameaças, oportunidades, problemas estratégicos e potenciais pontos fracos pode ser crucial para obter a resposta correta. Há um prêmio compensador sobre a habilidade de prever tendências, projetar seus impactos e distingui-las de meras modas passageiras. Assim, recursos precisam ser investidos e competências precisam ser criadas para obter a informação, filtrá-la e convertê-la em uma análise acionável.

Inovação. A capacidade de inovar é a chave para vencer com sucesso em mercados dinâmicos, conforme diversos estudos empíricos demonstraram. A inovação, entretanto, acaba tendo várias dimensões. Há o desafio organizacional de criar um contexto que dê suporte à inovação. Há o desafio do portfólio de marcas para ter-se certeza de que a inovação é dominada e não somente um momento de curta duração do mercado. Há o desafio estratégico de desenvolver a combinação correta de inovações que se estenda desde o incremental ao transformacional. Há o desafio da execução: é necessário transformar inovações em ofertas no mercado. Existem muitos exemplos de empresas que possuíam uma inovação e permitiram que outras empresas a levassem ao mercado.

Negócios variados. É rara a empresa, agora, que não opera em unidades múltiplas de negócio definidas por canais e países junto com categorias e subcategorias de produtos. A descentralização é uma forma de estruturação organizacional de mais de um século que proporciona um entendimento profundo do produto e do serviço, proximidade do consumidor e respostas rápidas. Entretanto, em sua forma mais extrema, as unidades de negócios autônomas podem levar à má alocação de recursos, a redundâncias, à falha no aproveitamento de sinergias potenciais em negócios cruzados e à confusão de marcas. Um desafio, explorado no Capítulo 15,

é adaptar esse modelo descentralizado de forma a não inibir a estratégia de adaptação em mercados dinâmicos.

Criação de vantagens competitivas sustentáveis (VCSs). A criação de vantagens estratégicas que sejam verdadeiramente sustentáveis em um contexto de mercados dinâmicos e unidades de negócios dispersas é um desafio. Os concorrentes copiam rapidamente melhorias de um produto ou serviço que são valorizadas pelos clientes. O que leva a VCSs em mercados dinâmicos? Uma base possível para isso é o desenvolvimento de ativos como marcas, canais de distribuição ou uma base de clientes ou competências, como habilidades de tecnologia social ou especialização em patrocínios. Outra é a sinergia da alavancagem organizacional, criada por múltiplas unidades de negócios, que são muito mais difíceis de serem copiadas do que um novo produto ou serviço.

Desenvolvimento de plataformas de crescimento. O crescimento é imperativo para a vitalidade e a saúde de qualquer organização. Em um ambiente dinâmico, expandir a organização de forma criativa torna-se um elemento essencial para aproveitar as oportunidades e para adaptar-se às circunstâncias em mudança. O crescimento pode vir da revitalização de um negócio principal, tornando-o uma plataforma de crescimento ou criando plataformas de novos negócios.

Este livro preocupa-se em ajudar administradores a identificar, selecionar, implementar e adaptar estratégias empresariais direcionadas ao mercado que desfrutarão de uma vantagem sustentável em mercados dinâmicos, assim como criar sinergia e estabelecer prioridades entre unidades de negócio. A intenção é fornecer conceitos, métodos e procedimentos que levarão a competências nessas cinco tarefas da administração e, finalmente, a uma tomada de decisão estratégica de alta qualidade e crescimento rentável. O livro dá ênfase ao cliente porque, em um mercado dinâmico, a orientação ao cliente parece ser a estratégia mais bem-sucedida. As motivações atuais, emergentes e latentes, assim como as necessidades não satisfeitas dos clientes devem influenciar as estratégias. Por causa disso, qualquer estratégia precisa ter uma proposição de valor que seja significativa e relevante para os clientes.

Este primeiro capítulo começa com um conceito muito básico, porém central nesta discussão, que é a estratégia empresarial. O objetivo é oferecer estrutura e clareza a um termo que é muito aplicado, mas raramente definido. O capítulo continua oferecendo uma visão panorâmica do livro, introduzindo e posicionando diversos assuntos, conceitos e ferramentas que serão abordados. Por fim, o capítulo fala do papel do marketing na estratégia empresarial. Existe uma tendência significativa de conceder ao marketing espaço na discussão estratégica e de ver o Diretor de Marketing como a pessoa capaz de criar iniciativas de crescimento.

O que é uma estratégia empresarial?

Antes de discutir o processo de desenvolvimento de estratégias empresariais, é importante responder a duas questões. O que é uma empresa? O que é uma estratégia empresarial? Fazer grupos de gestores responderem a essas questões básicas mostrará que existe pouco consenso sobre o que esses termos básicos querem dizer. Esclarecer esses conceitos é um ponto de partida necessário para obter-se uma estratégia adaptável e vencedora.

A empresa

Uma empresa geralmente é uma unidade organizacional que tem (ou que deveria ter) uma estratégia definida e um gestor responsável pelas vendas e pelos lucros. As empresas podem ser definidas em muitas dimensões, incluindo a linha de produtos, o país, os canais ou segmentos do mercado. Uma organização pode ter muitas unidades de negócios que se relacionam horizontal e verticalmente. A HP, por exemplo, precisa estabelecer direcionamentos estratégicos para os vários mercados nos quais compete. E cada mercado de produto geralmente tem sua própria estratégia empresarial. Assim, pode haver uma estratégia empresarial para as variadas linhas de produtos da HP, tais como os produtos LaserJet, mas, dentro dessa linha, também pode haver estratégias empresariais separadas para os produtos, como os da área de suprimentos para impressoras LaserJet, para segmentos, como grandes empresas nos Estados Unidos ou para regiões geográficas, como a América Latina.

Há uma escolha organizacional e estratégica ao decidir quantos negócios devem ser operados. De um lado, pode ser obrigatório ter muitos negócios, pois assim cada um estará perto do seu mercado e será potencialmente capaz de desenvolver uma estratégia que seja ideal para aquele mercado. Assim, uma estratégia para cada país, ou para cada região, ou para cada segmento importante, pode trazer alguns benefícios. Dispor de muitas unidades de negócios, no entanto, pode resultar em ineficiência em programas que não têm economias de escala e que deixam de alavancar as habilidades estratégicas dos melhores gestores. Como resultado disso, existe muita pressão para agregar negócios em entidades maiores. Unidades de negócios podem ser reunidas para criar uma massa crítica, para reconhecer similaridades entre mercados e estratégias e para obter sinergias. Negócios que são muito pequenos para justificar uma estratégia precisarão ser fundidos de modo que a estrutura de gestão seja suportável (é claro que duas unidades de negócios podem compartilhar alguns elementos operacionais, tais como força de vendas e uma instalação, para ganhar economias sem a necessidade de uma fusão). Negócios que possuem mercados com contextos e estratégias de negócio semelhantes serão candidatos à fusão para alavancar o conhecimento compartilhado. Outra motivação para a fusão é incentivar sinergias entre unidades de negócios quando a combinação oferece maior probabilidade de economia

em custo ou investimento, ou maior probabilidade de criação de uma proposição de valor superior.

Houve um tempo em que as estratégias empresariais desenvolvidas para descentralizar as unidades de negócios eram definidas por produtos, países ou segmentos de mercado. Essas estratégias de negócios eram, então, agrupadas ou agregadas para a criação de uma estratégia empresarial. Esse tempo já passou. Agora, existe a necessidade de uma estratégia empresarial que identifique macro tendências e respostas estratégicas a essas tendências na forma de uma empresa, alocando recursos entre unidades de negócios e reconhecendo potenciais sinergias. Dessa forma, talvez seja necessário existir uma estratégia para a Ford e talvez para o segmento de utilitários, como o Ford Explorer.

A estratégia empresarial

Quatro dimensões definem uma estratégia empresarial: a estratégia de investimento no produto-mercado, a proposição de valor ao cliente, os ativos e competências e as estratégias e programas funcionais. A primeira dimensão específica onde competir e as três restantes indicam como competir para ter êxito, conforme sugerido na Figura 1.1.

A estratégia de investimento no produto-mercado – onde competir

O escopo da empresa e as dinâmicas dentro desse escopo representam uma dimensão estratégica muito básica. Quais setores deveriam receber recursos e atenção de gestão? Quais deveriam ter seus recursos retirados ou mantidos? Mesmo em uma organização pequena, a decisão da distribuição de recursos é uma parte fundamental da estratégia.

O escopo de uma empresa é definido pelos produtos que ela oferece e escolhe não oferecer, pelos mercados que ela pretende ou não pretende atuar, pelos concorrentes com quem ela escolhe competir ou evitar e pelo nível de integração vertical. Às vezes, a decisão mais importante no escopo de uma empresa é a que define quais produtos ou segmentos evitar. Essa decisão, quando seguida rigorosamente, pode conservar recursos necessários para competir de forma bem-sucedida em outros lugares. Peter Drucker, um guru da administração, desafiou executivos a especificar “O que é o nosso negócio e o que ele deveria ser? O que não é o nosso negócio e o que ele não deveria ser?”. Tal julgamento pode, algumas vezes, envolver tomadas de decisão difíceis, como o abandono ou liquidação de um negócio, ou evitar uma oportunidade aparentemente atraente.

O Capítulo 14 discute os julgamentos de desinvestimentos e o porquê de serem tão difíceis de fazer e fáceis de evitar.

Muitas organizações têm demonstrado as vantagens de ter um escopo de negócios bem definido. A Williams-Sonoma oferece produtos para o lar e para a cozinha. A IBM mudou sua posição sob a direção de Lou Gerstner, em parte, marcando seus componentes de serviço e, mais recentemente, expandindo a

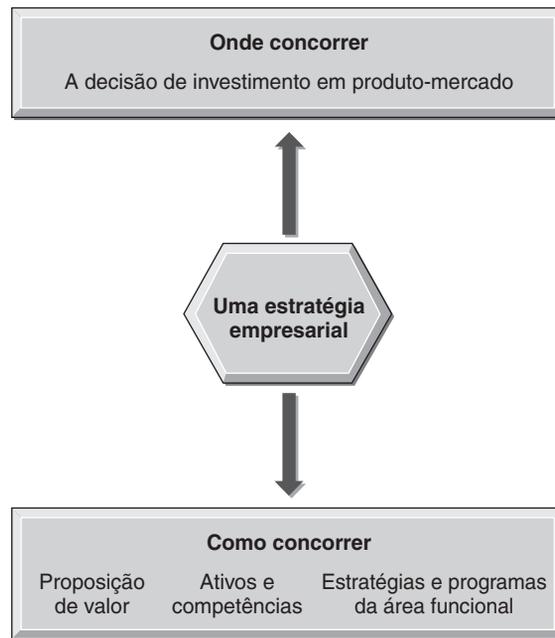


Figura 1.1 Uma estratégia empresarial.

marca de seus *software*. A P&G se concentra no amplo espectro de bens de consumo não alimentares. O Walmart e a Amazon têm um escopo abrangente que gera economias de escala e uma única proposta de valor comercial.

Mais importante do que o escopo é a dinâmica do escopo. Quais produtos serão lançados ou retirados do mercado nos próximos anos? Conforme sugerido na Figura 1.2, o crescimento pode ser gerado ao trazer produtos já existentes a novos mercados (expansão do mercado), ao trazer novos produtos a mercados existentes (expansão do produto) ou por ingressar em novos produtos e mercados (diversificação).

Expandir o escopo do negócio pode ajudar a organização a atingir um crescimento e uma vitalidade e pode ser uma alavanca para lidar com as mudanças no mercado, aproveitando as oportunidades conforme elas vão aparecendo. Durante os primeiros cinco anos da era Jeff Immelt, a GE mudou o seu foco e características investindo em saúde, energia, tratamento de água, hipotecas de casas e entretenimento (comprando a Universal), saindo do mercado de seguros, diamantes industriais, negócios terceirizados na Índia e uma divisão de motores. Além disso, a porcentagem de fontes de ganhos fora dos Estados Unidos cresceu de 40% para quase 50%.

Entretanto, expandir o escopo dos negócios também pode trazer riscos. Como a expansão do escopo ultrapassa o âmbito do negócio principal, poderá haver aumento de riscos já que a oferta da empresa não será distintiva, e po-

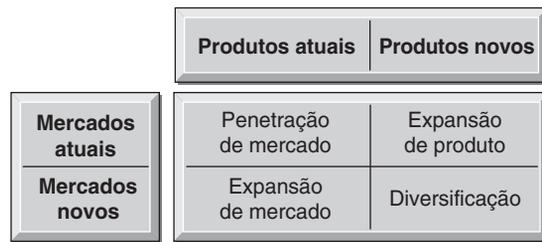


Figura 1.2 Direções do crescimento de produto-mercado.

derá haver problemas operacionais ou as marcas da empresa não suportarão a expansão. Apesar das semelhanças de fabricação e distribuição, a Bausch & Lomb's tentou migrar do segmento de cuidado com os olhos para o segmento de enxaguantes bucais, o que foi um fracasso para a marca e para o produto. O esforço de uma empresa de fabricação de equipamentos no ramo dos robôs fracassou quando não foi capaz de criar ou de adquirir a tecnologia necessária. A atenção e os recursos não podem ser desviados do negócio principal, o que pode causar seu enfraquecimento.

O padrão de investimento determinará os rumos da empresa. Embora haja variações óbvias e refinamentos, é útil conceituar as seguintes alternativas:

- Investir para crescer (ou ingressar no produto-mercado)
- Investir para manter a posição existente
- Explorar o negócio minimizando investimentos
- Recuperar o maior número de ativos possível liquidando ou abandonando o negócio

A P&G perdeu metade do seu valor de mercado em seis meses antes que A.G. Lafley assumisse como CEO em 2000. Isso ocorreu, em parte, porque a empresa investiu recursos consideráveis em novas iniciativas de negócios (como a Olay Cosmetics e a Fit Wash) que decepcionaram ou foram um fracasso.¹ Dois anos depois, a empresa recuperou a maior parte das perdas, mesmo que o valor total das ações de mercado tenha caído 1/3 durante esse tempo. Um ponto-chave para a reviravolta foi a estratégia que focou marcas maiores, cada uma contribuindo com mais de um bilhão de dólares em vendas – Tide/Arial, Always/Whisper, Crest, Folgers, Iams, Pampers, Charmin, Bounty, Pantene, Downy/Lenor e Pringles – e reduzindo investimentos em outras 80 ou mais marcas. Por exemplo, sem o desvio de recursos, o grupo de cuidados do cabelo pôde focar a revitalização da Pantene. Marcas menores receberam menor atenção, e aquelas como a Jif e a Crisco, que não possuíam estratégia adequada, foram descartadas. O crescimento tem sido obtido desde então pela expansão da lista de marcas de um bilhão de dólares, a partir do crescimento interno e da aquisição da Gillette.

A proposição de valor para o cliente

No final, a oferta precisa atrair clientes novos e os já existentes. É preciso haver uma proposição de valor que seja relevante e significativa para o cliente e que reflita o posicionamento do produto ou do serviço. Para adotar uma estratégia de sucesso, a proposição deve ser sustentável com o passar do tempo e se diferenciar da concorrência. A proposição de valor para o cliente pode envolver elementos, tais como garantir:

- Um bom valor (Walmart)
- Excelência em um atributo importante do produto ou do serviço, como garantir roupas limpas (Tide)
- A melhor qualidade (Lexus)
- Amplitude da linha de produtos (Amazon)
- Ofertas inovadoras (3M)
- Uma paixão compartilhada por uma atividade ou um produto (Harley-Davidson)
- Conexões globais e prestígio (CitiGroup)

A Home Depot e a Lowe's são varejistas que focam em melhorias do lar com proposições de valor muito diferentes. A Home Depot tem lojas muito sóbrias e funcionais que são planejadas para atrair o contratante ou os proprietários da casa com base na função e no preço. Desde 1994, a estratégia da Lowe's é mostrar um lado mais suave, um olhar mais confortável para as mulheres. Assim, suas lojas são bem iluminadas, com sinais coloridos e claros, pisos impecáveis e atendentes amigáveis e prestativos. Anos mais tarde, a estratégia da Lowe's ganhou força, e a Home Depot, por causa de um programa de redução de custos, está tentando ajustar sua própria proposição de valor.

Ativos e competências

Os ativos ou competências que sustentam a estratégia frequentemente garantem uma vantagem competitiva sustentável (VCS). Uma *competência estratégica* é o que uma unidade de negócios faz excepcionalmente bem – como o programa de relacionamento com o cliente, as tecnologias sociais, a fabricação ou a promoção – que tem importância estratégica para a empresa. Geralmente, ela é baseada no conhecimento ou em um processo. Já um *ativo estratégico* é um recurso, tal como o nome de uma marca ou uma base existente de clientes, que é forte em relação aos concorrentes. A formulação da estratégia deve considerar o custo e a viabilidade de gerar ou manter ativos ou competências que garantam a base para uma vantagem competitiva sustentável.

Ativos e competências podem envolver um amplo espectro, desde *sites* à experiência em P&D, ou um símbolo, como o boneco da Michelin. Para a P&G isso representa compreender o cliente, construir a marca, inovar, ter capacidade de levar o produto ao mercado e ter uma escala global.² Embora

um ativo ou competência forte seja frequentemente difícil de construir, eles podem resultar em uma vantagem significativa e duradoura.

As sinergias obtidas da operação de uma empresa que amplia seus mercados pode ser um ativo importante e uma fonte de VCS. As sinergias, que são significativas porque são baseadas em características organizacionais que não são facilmente copiadas, pode se dar em diversas formas. Dois negócios podem reduzir custos compartilhando o sistema de distribuição, a força de vendas ou o sistema logístico, conforme ocorreu quando a Gillette adquiriu a Duracell (e, mais tarde, quando a mesma foi adquirida pela P&G). As sinergias também podem basear-se no compartilhamento de um mesmo ativo, como com a marca HP que compartilhou dezenas de unidades de negócios, ou a competência como a da Toyota de gerir fábricas em diferentes marcas e países. Outra fonte de sinergia é o compartilhamento de estratégias da área funcional entre unidades de negócios. A Ford foi capaz de patrocinar a Copa do Mundo, por exemplo, enquanto a Ford utilitários no Reino Unido não o fez. Outra fonte de sinergia é o compartilhamento da pesquisa e desenvolvimento (P&D). A P&G agrega marcas como Head & Shoulders, Aussie, infusion e Pantene na categoria de cuidados com o cabelo, não apenas para oferecer orientação de espaço de prateleiras para varejistas e para criar promoções com mais facilidade, mas também para gerenciar o uso de inovações do produto. Finalmente, uma combinação de produtos pode resultar em uma proposição de valor. Algumas empresas de *software* têm agregado produtos para oferecer um sistema de solução aos consumidores; Microsoft Office é um exemplo disso.

A capacidade de ativos e competências para apoiar a estratégia irá depender, parcialmente, do seu poder com relação aos concorrentes. Até que ponto os ativos e competências são fortes e estão no lugar certo? Até que ponto eles existem por causa do símbolo de uma marca ou de um investimento de longo prazo em uma competência? Até que ponto eles são baseados em uma sinergia organizacional que não pode ser copiada?

Ativos e competências podem ser, também, pontos de paridade. Em dimensões como qualidade percebida, força de distribuição ou custos de fabricação, o objetivo pode não ser o de criar uma vantagem, mas sim o de evitar uma desvantagem. Quando um ativo ou competência está próximo o suficiente ao de um concorrente para neutralizar este último, então, um ponto de paridade foi alcançado. Tal paridade pode ser a chave para o sucesso; se a qualidade percebida em uma oferta do Walmart é considerada adequada, então a percepção de preço irá ganhar o dia.

Estratégias e programas funcionais

O objetivo da proposição de valor ou de um conjunto de ativos e competências é elencar alguns imperativos estratégicos por meio de um conjunto de estratégias funcionais ou programas de apoio. Tais estratégias e programas, por outro lado, serão implementados com um conjunto de táticas de curto prazo.

Estratégias funcionais ou programas que poderiam orientar a estratégia empresarial podem incluir:

- Programa de relacionamento com o cliente
- Estratégia de construção da marca
- Estratégia de tecnologia social
- Estratégia de comunicação
- Estratégia de tecnologia de informação
- Estratégia de distribuição
- Estratégia global
- Programa de qualidade
- Estratégia de terceirização
- Estratégia logística
- Estratégia de manufatura

A necessidade de estratégias e programas funcionais pode ser determinada por meio de poucas perguntas. O que precisa acontecer para que a empresa consiga cumprir sua proposição de valor? Existem ativos e competências necessários? Eles precisam ser criados, fortalecidos ou apoiados? Como?

Critérios para selecionar estratégias empresariais

Os principais critérios úteis para escolher entre as alternativas podem ser agrupados em cinco questões:

- ***O retorno sobre o investimento (RSI) é atrativo?*** Criar uma proposição de valor que seja atrativa para os clientes pode não valer a pena se o investimento ou os custos operacionais forem excessivos. A Starbucks abriu no Japão em 1996 no distrito de Ginza e se expandiu em mais de 400 unidades, muitas delas em áreas de renda mais alta. O resultado foi virar uma marca da moda, mas que era vulnerável a concorrentes, que igualaram ou superaram a oferta de produto da Starbucks e não ficaram em desvantagem com custos gerais elevados porque desenvolveram unidades de menor custo.
- ***Existe uma vantagem competitiva sustentável?*** A menos que a unidade de negócios tenha ou possa desenvolver uma vantagem competitiva real que seja sustentável ao longo do tempo frente à reação da concorrência, um retorno atrativo de longo prazo será improvável. Para atingir uma vantagem competitiva sustentável, uma estratégia deve explorar ativos e competências organizacionais e neutralizar fraquezas.
- ***A estratégia terá sucesso no futuro?*** A estratégia precisa sobreviver às dinâmicas do mercado, com suas ameaças e oportunidades emergentes. Cada componente da estratégia deve ter uma vida longa, ou a estratégia deve poder adaptar-se a condições de mudança. Nesse contexto, os cenários futuros (descritos no Capítulo 5) podem ser utilizados para testar a robustez da estratégia com relação a incertezas futuras.

Expandindo o escopo dos negócios

No clássico artigo “Miopia em Marketing”, Theodore Levitt explica como as empresas que definem seus negócios de forma míope em termos de produto podem ficar estagnadas, muito embora as necessidades básicas do cliente ao qual sirvam tenham um crescimento saudável.³ Por causa de um foco míope no produto, outros ganham os benefícios do crescimento. De outro lado, empresas que se consideram no ramo de transportes e não no ramo de empresas ferroviárias, no ramo de energia em vez do ramo do petróleo, ou no ramo da comunicação em vez do ramo de negócios de telefonia, têm maior probabilidade de explorar oportunidades.

O conceito é simples: definir o negócio em termos das necessidades básicas do cliente em vez do produto. A Visa se definiu dentro do ramo que permite ao cliente um valor de troca (qualquer ativo, incluindo dinheiro depositado, valor do dinheiro em seguros de vida ou proprietário de uma casa) para praticamente qualquer coisa em qualquer lugar do mundo. Conforme o negócio é redefinido, tanto o conjunto de concorrentes quanto a gama de oportunidades são ampliadas, muitas vezes, radicalmente. Após redefinir seus negócios, a Visa estimava ter atingido apenas 5% do seu potencial, levando em conta a nova definição.

Definir um negócio em termos de necessidades genéricas pode ser extremamente útil para incentivar a criatividade, para gerar opções estratégicas e para evitar foco interno orientado ao produto.

- **A estratégia é viável?** A estratégia deve estar prevista nos recursos humanos e financeiros da organização. Ela também deve ser internamente consistente com outras características organizacionais, tais como a estrutura da empresa, os sistemas, as pessoas e a cultura. Essas considerações organizacionais serão abordadas no Capítulo 15.
- **A estratégia se adapta a outras estratégias da empresa?** As fontes e os usos do fluxo de caixa estão em equilíbrio? A flexibilidade organizacional é reduzida com o investimento em recursos humanos ou financeiros? Uma potencial sinergia é capturada pela estratégia?

Administração estratégica de mercado

A administração estratégica de mercado é um sistema desenvolvido para ajudar a administração a criar, modificar ou manter uma estratégia de negócios, além de criar visões estratégicas. Uma visão estratégica é a projeção de uma estratégia futura ou de conjuntos de estratégias. A realização de uma estratégia excelente pode envolver um atraso, porque a empresa não está pronta ou por causa de condições emergentes que não estão ainda no lugar certo. Uma visão estratégica irá mostrar a direção e o propósito de estratégias e atividades temporárias e pode inspirar a organização, mostrando um propósito que vale a pena e que é nobre.

A administração estratégica do mercado envolve decisões com impacto significativo e de longo prazo na organização. As estratégias de negócio resultantes podem ser dispendiosas em termos de tempo e de recursos ao reverter ou mudar um negócio. Na verdade, decisões estratégicas emergentes podem

fazer toda a diferença entre o sucesso, a mediocridade, o fracasso e até mesmo a sobrevivência.

Desenvolver estratégias de negócios apropriadas é um objetivo básico, mas pode não ser o final da história. Com uma estratégia de negócios em mãos, a tarefa será:

- Desafiar constantemente a estratégia para se certificar de que ela ainda é relevante para o mercado em mudança e que responda às oportunidades emergentes.
- Garantir que a organização desenvolva e retenha as habilidades necessárias e as competências para fazer a estratégia ter sucesso.
- Implementar a estratégia com energia e foco; a melhor estratégia, se implementada de forma errada, será um fracasso (ou pior, irá comprometer a empresa).

A Figura 1.3 mostra a estrutura de uma administração estratégica de mercado. Uma breve descrição de seus elementos principais e a introdução aos conceitos-chave serão apresentadas neste capítulo.

Análise externa

A análise externa, resumida na Figura 1.3, envolve o exame de elementos externos relevantes a uma organização – clientes, concorrentes, mercados e submercados e o ambiente ou contexto externo ao mercado. A análise de clientes, o primeiro passo da análise externa que ganha atenção no Capítulo 2, envolve identificar os segmentos de clientes da organização e cada motivação dos segmentos e necessidades não satisfeitas. A análise de concorrência, abordada no Capítulo 3, tenta identificar os concorrentes (atuais e potenciais) e descrever seu desempenho, sua imagem, estratégia e pontos fortes e fracos. A análise de mercado, assunto trazido no Capítulo 4, pretende determinar a atratividade do mercado e de submercados e compreender a dinâmica do mercado de forma que ameaças e oportunidades possam ser detectadas e estratégias possam ser adaptadas. A análise do ambiente, assunto do Capítulo 5, é o processo de identificar e compreender as oportunidades e ameaças emergentes criadas por forças no contexto do negócio.

A análise externa deve ser proposital, com foco em resultados-chave: identificação de oportunidades atuais e potenciais, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas. Existe um perigo ao ser excessivamente descritivo. Porque não existe literalmente um limite ao escopo de um estudo descritivo, o resultado pode ser um considerável gasto de recursos com pequeno impacto na estratégia.

A estrutura de referência para uma análise externa geralmente é uma unidade estratégica de negócios (UEN) definida, mas é útil conduzir a análise em diferentes níveis. A análise externa de submercados de vez em quando oferece *insights* cruciais; por exemplo, a análise externa de uma madura indústria

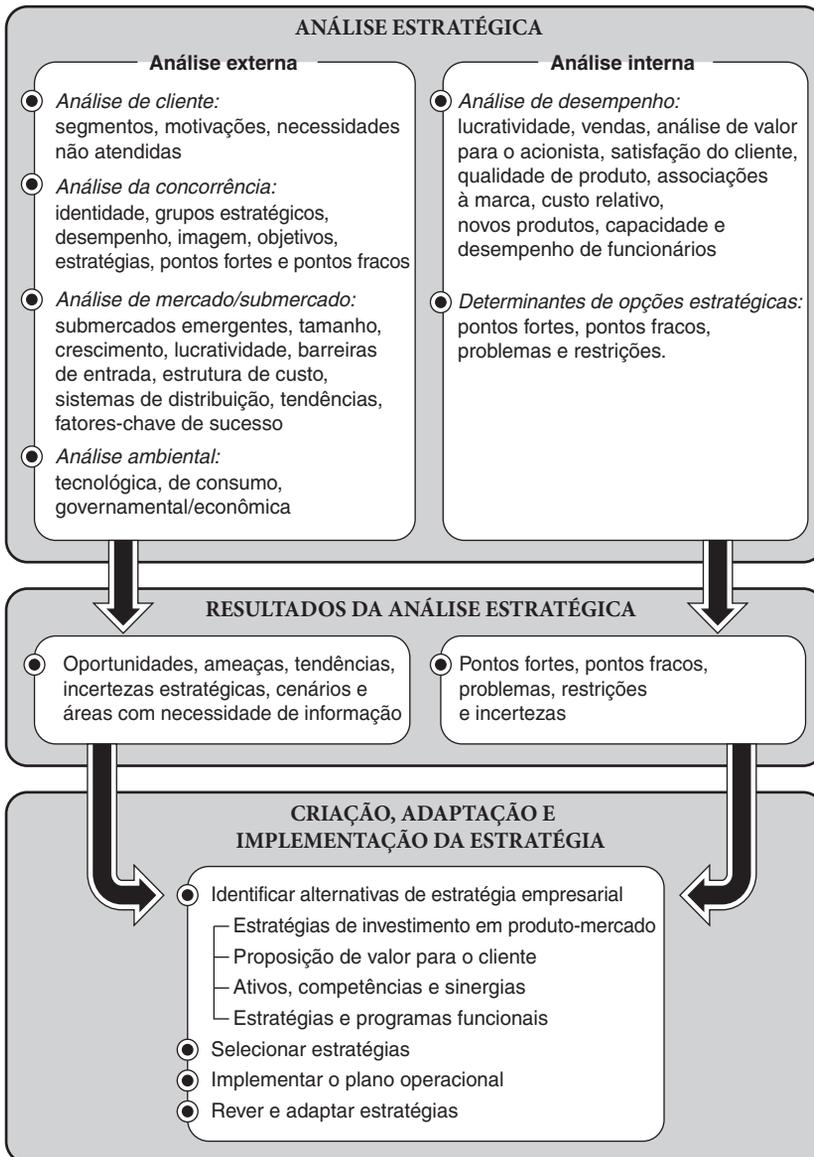


Figura 1.3 Visão geral da administração estratégica.

de cerveja contém análise de submercados de cervejas não alcoólicas e importadas, que estão crescendo e têm diferenças importantes. Também é possível conduzir uma análise externa para grupos de UENs, como divisões, que têm características em comum. Por exemplo, uma companhia de produtos alimentícios considera a análise do segmento de vida saudável e tendências na alimentação que podem expandir unidades operacionais dentro da empresa.

Análise interna

A análise interna, apresentada no Capítulo 6 e também resumida na Figura 1.3, pretende oferecer um conhecimento detalhado de aspectos estrategicamente importantes da organização. A análise do desempenho observa não somente as vendas, mas também a satisfação/lealdade do cliente, qualidade, imagem da marca, custos e atividade do novo produto.

A identificação e a avaliação de pontos organizacionais fortes e fracos guiarão as prioridades estratégicas, incluindo tanto o desenvolvimento de novas estratégias quanto a adaptação das existentes.

Criando, adaptando e implementando uma estratégia

Depois de descrever a análise estratégica, o livro volta-se para a criação, adaptação e implementação da estratégia. Como decidir o escopo do negócio? Quais são as proposições alternativas de valor e como elas guiarão o desenvolvimento da estratégia? Quais são os ativos e competências que oferecerão pontos de vantagem e quais apontarão para pontos de paridade? Quais estratégias funcionais e programas levarão ao sucesso estratégico? Quais opções de crescimento receberão investimento? O negócio principal será a fonte de crescimento ou existe a necessidade de ir além do negócio principal? Qual deve ser a estratégia global? Como as unidades de negócio devem ser priorizadas? Deve haver desinvestimento no portfólio de negócios? Como a organização pode se adaptar de forma que suporte e não restrinja a estratégia?

O Capítulo 7 discute o conceito de uma vantagem competitiva sustentável (VCS) e o conceito movediço de sinergia antes de introduzir três filosofias estratégicas – comprometimento estratégico, oportunismo estratégico e adaptação estratégica. Esses estilos estratégicos oferecem uma boa visão geral de formas de administrar a estratégia frente a mercados dinâmicos. O Capítulo 8 oferece uma visão geral do escopo das escolhas estratégicas descrevendo cerca de 12 possíveis proposições de valor, cada uma delas oferecendo um guarda-chuva sobre a estratégia de negócios. O Capítulo 9 mostra como o valor da marca, um ativo-chave e alavancador da adaptabilidade, pode ser criado e usado. Os quatro capítulos seguintes discutem as opções de crescimento: o Capítulo 10 aborda a forma de energizar o negócio, o Capítulo 11 como alavancar o negócio, o Capítulo 12 como criar novos negócios e o Capítulo 13, estratégias globais. O Capítulo 14 discute a opção de desinvestimento, uma importante e frequentemente negligenciada dimensão da decisão de investimento. Finalmente, o Capítulo 15 introduz as dimensões organizacionais e seu papel na escolha e na implementação da estratégia e discute os problemas gerados por produtos autônomos e por unidades organizacionais autônomas em outro país, e como substituir competição e isolamento por cooperação e a comunicação.

Gallo: um estudo de caso

A Gallo, apesar de produzir cerca de uma em cada quatro garrafas de vinho comercializadas nos Estados Unidos (principalmente na forma de vinhos baratos vendidos sob o nome Gallo), sentiu que precisava se adaptar à forte tendência do mercado de variedades *premium*.

Um meio para essa adaptação foi o lançamento da marca *premium* Gallo de Sonoma, que teve diversas e significativas vantagens competitivas sustentáveis. As uvas disponíveis para a Gallo no condado de Sonoma, ao norte da Califórnia (cujo clima, alguns dizem, é superior ao da famosa região de Napa), juntamente com a disposição e a habilidade da empresa para fazer grandes vinhos, resultou em um produto que ganhou algumas importantes competições internacionais de vinhos. Além disso, a marca ganhou sinergias com a influência da distribuição substancial da Gallo e as eficiências de operação em escala.

A decisão de colocar o nome Gallo na nova linha criou de forma indubitável uma grande responsabilidade, mas também teve algumas vantagens compensadoras. Em primeiro lugar, permitiu que os negócios alavancassem a credibilidade e a personalidade de uma enóloga da terceira geração da família, Gina Gallo. Em segundo lugar, impulsionou o orgulho da organização e de seus parceiros em um aspecto do negócio (vinificação) que está no centro de seus valores. Por fim, a incongruência aparente da Gallo fazendo um vinho fino poderia apelar aos provadores de vinho do mundo dando-lhes a chance de provar que eles estão acima de rótulos.

O sucesso da Gallo de Sonoma encorajou a Gallo a mudar radicalmente a estratégia de negócios e de marca. Gallo de Sonoma tornou-se Família Gallo Vineyards Sonoma, uma das quatro marcas da família Gallo. O valor das marcas Gallo foi absorvido e outras marcas no portfólio desempenharam o papel de valor.

Administração estratégica de mercado – os objetivos

A administração estratégica de mercado pretende:

- **Antecipar a consideração de escolhas estratégicas.** Quais eventos externos estão criando oportunidades e ameaças para que uma reação oportuna e apropriada possa ser gerada? Quais questões estratégicas enfrenta a empresa? Quais opções estratégicas devem ser consideradas? A alternativa à administração estratégica de mercado normalmente é movida estrategicamente, sendo absorvida no dia a dia dos problemas. Nada é mais trágico do que uma organização que fracassa porque a decisão estratégica não foi abordada antes que fosse tarde demais.
- **Ajudar um negócio a lidar com a mudança.** Se um ambiente específico é extremamente estável e os padrões de venda forem satisfatórios, pode haver pouca necessidade para uma mudança estratégica significativa – quer em direcionamento ou em intensidade. Nesse caso, a administração estratégica do mercado é muito menos crucial. Entretanto, a maioria das organizações existe em ambientes que estão mudando de forma crescente e imprevisível e, portanto, precisam de abordagens para lidar estrategicamente.
- **Forçar uma visão de longo alcance.** As pressões para administrar com foco em prazos curtos são fortes, mas elas frequentemente levam a erros estratégicos.

- ***Dar visibilidade à decisão de alocação de recursos.*** Permitir que a alocação de recursos seja ditada por forças políticas ou pela inércia (por exemplo, a mesma estratégia do ano passado) é muito fácil. Um resultado desta abordagem é que um pequeno, mas promissor e sem problemas negócio ou negócios que ainda não foram desenvolvidos podem sofrer com a falta de recursos, enquanto áreas de negócios maiores podem absorver uma quantidade excessiva.
- ***Ajudar a análise estratégica e a tomada de decisão.*** Conceitos, modelos e metodologias estão disponíveis para ajudar um negócio a coletar e analisar informação e direcionar decisões estratégicas difíceis.
- ***Oferecer uma administração estratégica e um sistema de controle.*** O foco em ativos e competências e o desenvolvimento de objetivos e programas associados a impulsos estratégicos oferecem as bases para administrar um negócio estrategicamente.
- ***Oferecer comunicação vertical e horizontal e sistemas de coordenação.*** A administração estratégica de mercado oferece uma forma de comunicar problemas e estratégias propostas em uma organização de produto ou de unidades de negócios no país; especialmente, seu vocabulário confere precisão e seus processos ajudam a coordenar e encorajar a sinergia.

O ciclo de planejamento

Frequentemente, um exercício de planejamento anual é compreendido como desenvolvimento estratégico quando o resultado não é estratégia, mas um orçamento operacional e de recursos que especifique objetivos financeiros, planos de contratação e autorizações de investimento. Uma pesquisa na McKinsey envolvendo uma pesquisa de opinião de mais de 700 executivos sugere formas de tornar o processo de desenvolvimento da estratégia mais eficaz.⁴ Especialmente, o processo estratégico deve:

- ***Começar pelas questões.*** CEOs dizem que o planejamento deve antecipar grandes desafios e apontar ou detectar tendências importantes. A escolha estratégica será bem servida se identificar questões estratégicas fundamentais associadas. Um CEO indaga líderes de negócios na sua empresa a imaginarem como colocar um conjunto específico de tendências afetaria seus negócios. Outro cria uma lista de três a seis prioridades para cada negócio para formar uma base para discussão.
- ***Reunir as pessoas certas.*** Não basta ter uma equipe de pessoas envolvidas, mas também pessoas que irão implementar a estratégia, os tomadores de decisão. Além disso, de forma a promover sinergias e estratégias que abranjam produtos ou estruturas organizacionais no país, é importante ter relevantes equipes de negócios representadas.
- ***Adaptar os ciclos de planejamento aos negócios.*** Não é realista dizer que todos os negócios precisam ter um exercício de planejamento a cada ano.

Alguns podem precisar disso a cada dois ou três anos. Além disso, tendências, eventos ou questões devem engatilhar uma revisão estratégica mesmo que isso não esteja no ciclo anual.

- **Implementar um sistema de desempenho estratégico.** Muitos negócios falham ao acompanhar o desenvolvimento da estratégia. Como resultado, isso torna-se um exercício bastante vazio. As principais iniciativas estratégicas devem ter metas de progresso mensuráveis assim como os objetivos finais esperados. O que será uma barreira ao sucesso? O que precisa acontecer para a estratégia se manter no caminho?

O papel do marketing na estratégia

O marketing tem visto seu papel estratégico crescer ao longo dos anos. A questão para cada organização é se o CMO (*chief marketing officer*) e sua equipe tem assento na mesa da estratégia ou são relegados a ser implementadores táticos de tarefas como administrar o programa de propaganda. A visão de que o marketing é tático está mudando; agora é mais e mais frequentemente aceito como parte da administração estratégica da organização. Dada a definição de uma estratégia de negócio e a estrutura da administração estratégica de mercado, os papéis que o marketing pode e deve desempenhar tornam-se ainda mais claros.

Um papel do marketing é ser o orientador primário da análise estratégica. O grupo de marketing está na melhor posição para compreender os clientes, concorrentes, o mercado e os submercados e as forças ambientais e tendências. Por meio da gestão de pesquisas de marketing e de dados do mercado, ele controla grande parte da informação necessária na análise externa. O marketing deveria também assumir a frente na análise interna, no que diz respeito a ativos selecionados (tais como o portfólio de marcas e o canal de distribuição) e as competências (tais como a introdução de um novo produto e a administração de patrocínios).

Um segundo papel do marketing é direcionar a estratégia de crescimento da empresa. As opções de crescimento estão baseadas ou são dependentes dos *insights* de clientes ou do mercado, e o marketing, portanto, deveria ser um elemento-chave. Na verdade, um estudo conduzido por Booz Allen e Hamilton com cerca de 2 mil executivos identificou que um pequeno, mas crescente número de empresas (9%) descreve o CMO como um campeão do crescimento envolvido com todos os alavancadores estratégicos relacionados ao crescimento.⁵

Um terceiro papel é o de lidar com as disfunções do produto e de mercados geográficos. Embora todos os grupos funcionais precisem lidar com esse problema, o marketing frequentemente está na linha de frente. A marca corporativa e as marcas principais normalmente abrangem mercados, e um fracasso ao exercer um controle central resultará em ineficiências e incon-

sistências que podem ser prejudiciais a uma ou mais estratégias de negócios. Programas de marketing para expansão dos negócios tais como patrocínios ou canais de distribuição precisam ser ativamente gerenciados para aproveitar oportunidades e evitar desperdício e ineficiência.

Um quarto papel do marketing é participar do desenvolvimento de estratégias de negócios. Esse papel é melhor compreendido por meio do detalhamento da relação entre marketing e estratégias de negócios.

Marketing *versus* estratégias de negócios

Uma estratégia de marketing é um subconjunto de estratégias de negócios e envolve os mesmos quatro componentes, embora o escopo seja restrito ao marketing. Isso inclui a alocação do orçamento de marketing em produtos e mercados, a proposição de valor ao cliente por segmento, ativos e competências de marketing e estratégias de áreas funcionais do marketing. A decisão de alocação do orçamento de marketing deve seguir o exemplo das prioridades estratégicas, mas também deve considerar a efetividade dos programas de marketing. Se existem duas unidades de negócio com importância estratégica equivalente e uma tem programas de marketing muito mais eficientes do que a outra, a alocação do orçamento de marketing deve ser afetada. Isso implica que há um processo para projetar a efetividade de programas de marketing que é comum entre os departamentos, um desafio para a maioria das empresas.

Existem contextos em que a estratégia de marketing se adapta à estratégia de negócio e outros contextos em que influencia ou até mesmo direciona a estratégia de negócio.

A decisão de investimento em produto-mercado pode ser influenciada por julgamentos que o marketing pode oferecer sobre a saúde e a vitalidade de um competidor de produtos e mercados. Além disso, a pesquisa com clientes baseada em estratégias de segmentação que tanto identificam quanto priorizam os segmentos de clientes será relevante à decisão de investimento do negócio.

A proposição de valor, na maioria dos casos, será direcionada por uma estratégia de marketing porque será informada pelos *insights* dos clientes e da equipe de marketing e seus parceiros que estão próximos dos clientes. A equipe de marketing deve se encarregar de desenvolver a proposição de valor e adaptá-la às várias combinações de produtos e mercado, assim como aos contextos de mercado em mutação, ao contrário de ser uma unidade organizacional que simplesmente implementa a proposição de valor ditada pela estratégia de negócios. O marketing deve ser a voz do cliente na discussão da estratégia, certificando-se que a proposição de valor é baseada em substância e que é significativa para o cliente.

Uma vez que os ativos e competências do marketing são sempre importantes subconjuntos que fundamentam uma estratégia de negócios, o marketing terá um papel em sua identificação, criação e priorização. A estratégia de

marketing envolverá ativos de marketing como a marca (Unilever) ou a distribuição (Frito-Lay), e competências como a expertise em patrocínios (Nike) ou a capacidade de introdução de novos produtos (P&G). Em contraste, uma estratégia de negócios irá incluir ativos como plantas (HP), tecnologia (Oracle) e parceiros de terceirização (GAP) e competências como a capacidade da P&D (TI), expertise em fabricação (Toyota) e logística (Walmart).

Por fim, a habilidade da equipe de marketing para desenvolver e implementar estratégias funcionais eficazes serão cruciais para o sucesso de uma estratégia de negócios. Estratégias de marketing empregarão estratégias funcionais de marketing como publicidade da marca, propaganda, tecnologias sociais, mídia, *call-centers*, treinamento de pessoal de contato com o cliente, etc. Uma estratégia de negócios, é claro, envolverá uma ampla gama de estratégias funcionais referentes à fabricação, locais das fábricas, contratação de executivos fora do marketing, planos de compensação amplos da empresa, etc. Dessa forma, o marketing é um parceiro, normalmente um parceiro chave, no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de negócios. A concepção de um negócio e de uma estratégia de marketing como tendo quatro dimensões ajuda a esclarecer a natureza dessa relação. As empresas que são capazes de atingir o sucesso ao longo do tempo são aquelas que entendem que o marketing deve ser uma voz forte na estratégia de negócios.

Pontos-chave

- A estratégia precisa ser desenvolvida e executada em um contexto de mercado dinâmico. Para lidar com isso, é importante desenvolver competências em análise estratégica, inovação e administrar muitos negócios, além de desenvolver VCSs e plataformas de crescimento.
- Uma estratégia de negócio inclui a determinação da estratégia de investimento em produto-mercado, a proposição de valor para o cliente, ativos e competências e a estratégia funcional da área. Uma estratégia de marketing envolve a alocação do orçamento de marketing além da decisão produtos-mercado, a proposição de valor para o cliente por segmento, os ativos e competências de marketing e as estratégias de áreas funcionais de marketing.
- Administração estratégica de marketing, um sistema projetado para ajudar a administração a criar, mudar ou reter estratégias de negócios e criar visões estratégicas, incluir a análise estratégica do negócio para identificar oportunidades existentes ou emergentes, ameaças, tendências, incertezas estratégicas, informações necessárias para as áreas, cenários e alternativas estratégicas. Isso deve precipitar as escolhas estratégicas, ajudar o negócio a lidar com a mudança, forçar uma visão de longo prazo, tornar visível a alocação de recursos, ajudar as análises e as decisões

estratégicas, oferecer sistemas de administração e de controle e reforçar comunicação e a coordenação.

- O papel do CMO (*chief marketing officer* – responsável pelo marketing de uma empresa) cresceu ao longo dos anos e agora é frequentemente encarregado por ser um parceiro no desenvolvimento de estratégias e um veículo para lidar com disfunções das áreas de produto-mercado.

Para discussão

1. O que é uma estratégia empresarial? Você concorda com a definição proposta neste capítulo? Ilustre sua resposta com exemplos. Considere uma das empresas da lista a seguir. Leia a descrição de estratégia empresarial no texto. Vá ao *site* da empresa e utilize-o para entender a estratégia empresarial. Procure elementos como produtos e serviços oferecidos, a história da empresa e seus valores. Qual é a estratégia empresarial? Qual é a combinação de produtos-mercados da empresa? Quais são suas proposições de valor? Como as proposições de valor são entregues? Quais são os ativos e competências da empresa? Quais são suas opções estratégicas? Considere a questão do escopo levantada por Levitt. O que seria uma especificação de escopo ampla ou limitada?
 - a. Dell
 - b. P&G (Tide, Pampers)
 - c. Citicorp (Citibank)
 - d. Uma empresa de sua escolha
2. Na questão 1, identifique o marketing em oposição à estratégia de negócios.
3. Considere a decisão estratégica da Gallo. Descreva como você avaliaria sua decisão.
4. Aplique o conceito de miopia em marketing para a mídia impressa, revistas e jornais. Qual é a implicação?
5. Quais critérios para escolher uma estratégia você consideraria mais importante? Por quê? Como o contexto afetaria sua resposta?
6. Qual citação do primeiro capítulo você achou mais perspicaz? Por quê? Sob quais circunstâncias suas implicações não se manteriam?

Notas

1. Katrina Brooker, “The Un-CEO”, *Fortune*, September 16, 2002, pp. 68–78.
2. A. G. Lafley, “What Only the CEO Can Do”, *Harvard Business Review*, May 2009, p. 58.

3. Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56.
4. Renee Dye and Olivier Sibony, “How to Improve Strategic Planning”, *McKinsey Quarterly*, Number 3, 2007, pp. 41–49.
5. Constantine von Hoffman, “Armed with Intelligence”, *BrandWeek*, May 29, 2006, pp. 17–20.

