



i *Ibmec*

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



# SUMÁRIO

CONCEITOS QUE ENVOLVEM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
Unidade 1 Sincronismo Organizacional	11
Unidade 2 O Pensamento Estratégico	16
Unidade 3 O Processo da Estratégia	21
Unidade 4 Estratégias Competitivas Genéricas	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

## INTRODUÇÃO

O conteúdo proporcionará o estudo prático do processo responsável por gerar e implementar as estratégias empresariais: o planejamento estratégico. Também mostrará como gerar estratégias que estejam sincronizadas com as diversas camadas hierárquicas da organização.

Aproveite ao máximo os recursos e

todo o material oferecido: eles serão importantes para a sua vida profissional.



## OBJETIVOS DO CURSO

Ao final desta disciplina, você deverá ser capaz de:

- compreender a necessidade de desenvolver e usar estratégias;
- analisar o mercado com suas oportunidades e ameaças;
- analisar a organização, no levantamento de suas forças e fraquezas;
- formular estratégias empresariais de forma mais metódica;
- desdobrar as estratégias pelas diversas áreas funcionais;
- implantar estratégias com planos de ação simples e objetivos.



## DIRETRIZES PEDAGÓGICAS

Em um curso on-line, o aluno é o principal agente de aprendizado. Para que os estudos da disciplina sejam eficientes e eficazes, algumas recomendações podem ser dadas como dicas:

- organize o tempo escolhendo os melhores dias e horários para realizar a disciplina;
- em caso de dúvida, consulte as referências bibliográficas, o glossário e o material de apoio;
- releia o conteúdo sempre que achar que um assunto não ficou suficientemente claro;

Bons estudos!



---

CONCEITOS  
QUE ENVOLVEM  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO



## INTRODUÇÃO

Para que os modelos estratégicos, responsáveis pela geração e pela implantação das estratégias empresariais, sejam bem entendidos e utilizados, é necessário promover certo nivelamento de conceitos sobre estratégia. As formas de pensar de um estrategista, como alinhar toda a empresa em torno das estratégias, o entendimento do macrofuncionamento do processo de planejamento estratégico e os tipos de estratégia que podem ser perseguidos por uma empresa para chegar a liderar em um segmento de mercado são fundamentais para basear o estudo das ferramentas que

alavancam e tornam a estratégia uma realidade.



# OBJETIVOS

Ao final deste curso, será possível entender:

- a necessidade do uso das estratégias em um ambiente competitivo;
- como alinhar toda a empresa em uma só direção;
- como funciona de forma geral a máquina de planejamento estratégico;
- como atacar diferentes fatias do mercado sem comprometer o bom desempenho da organização.

Para melhor a compreensão das questões que envolvem as estratégias empresariais e o planejamento estratégico, este curso está dividido em:

Unidade 1: Sincronismo Organizacional

Unidade 2: O Pensamento Estratégico

Unidade 3: O Processo da Estratégia

Unidade 4: Estratégias Competitivas Genéricas



# UNIDADE 1

## SINCRONISMO ORGANIZACIONAL

O livro Sincronismo Organizacional traz em seu subtítulo a explicação resumida de seu conteúdo: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas? Na publicação, os professores Paulo Rocha e Alan Albuquerque (2007) tratam da necessidade de ter todas as atividades estratégicas de uma empresa alinhadas, evitando assim o indesejável efeito de estagnação da organização em função de duas áreas orientarem o negócio para direções diferentes.

Outros autores que também abordaram o tema foram os americanos Robert Kaplan e David Norton (2009). Conhecidos por sua metodologia de transformação das estratégias em objetivos para cada área da organização e em planos de ação pragmáticos, eles desenvolveram o livro Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.

Todos esses estudiosos reconhecem que a chave dessa metodologia são a definição e a melhoria dos processos críticos da empresa, ou seja, aqueles que mais alavancam as estratégias da companhia em determinado período. A melhoria desses processos leva ao alcance dos objetivos estratégicos ligados a eles, e, por consequência, as estratégias que foram desdobradas nesses objetivos conseguem ser bem-sucedidas. Esse alinhamento se dá entre áreas organizacionais da companhia, mas, principalmente, entre os níveis hierárquicos da empresa.

Para que esse alinhamento ocorra, quatro processos de gestão empresarial necessitam estar bem sincronizados: o planejamento estratégico deve operar na mesma sintonia da gestão de processos da organização, assim como a gestão de pessoas e o gerenciamento dos seus projetos devem respeitar essa harmonia. Para melhor entender essa sintonia, deve-se conhecer com maior detalhamento os 4 Ps da gestão empresarial.

### Os 4 Ps da Gestão Empresarial

Os quatro fatores, todos começados pela letra P, que devem ser dominados pelos gestores da organização e afinados para trabalharem de forma eficaz são:

#### PLANEJAMENTO

Cujo guardião maior é o nível estratégico da empresa nas figuras de seu presidente e de seus diretores.

PROCESSOS	São de direto interesse dos gerentes da organização, pois são deles que se extraem os resultados do trabalho dos profissionais da companhia.
PESSOAS	Não são unicamente do interesse da área de Recursos Humanos, pois o seu bem-estar traz motivação para realizar atividades que, se bem feitas, propiciam maiores receitas e custos mais racionais à empresa. São, portanto, de interesse de gestores e gerentes da organização.
PROJETOS	Materializam a execução de um extenso plano de ação, seja ele para resolver um problema da companhia ou para alcançar um objetivo estratégico de uma área funcional específica.

Mas o que fazer por cada um desses Ps para que eles estejam sempre sincronizados promovendo o trabalho harmônico da organização?

Com relação ao planejamento, uma empresa deve:

- desenvolver estratégias de forma metódica e recorrente, estruturadas dentro de um plano que percorra toda a pirâmide hierárquica da organização, desde os seus gestores, passando por suas diretorias com seus gerentes, até o chão de fábrica com seus supervisores e profissionais;
- oferecer aos colaboradores uma visão sistêmica do segmento de mercado em que opera, fruto das pesquisas e análises periódicas do macro e do microambiente;
- disponibilizar aos empregados a mesma visão sistêmica da própria empresa, divulgando sua missão, sua visão, bem como sua Cadeia de Valor e seus processos corporativos e operacionais;
- fomentar a troca de experiências entre suas diversas áreas por meio de programas e ações planejadas, evitando os movimentos em espasmos provocados por atuações pontuais.

#### Quanto aos processos, uma organização tem que se obrigar a:

- atuar com maior dedicação na gestão dos seus processos de negócio e de suporte, descobrindo em quais deles estão suas forças e suas fraquezas, fazendo com que os processos críticos operem com custos mais adequados e nos menores tempos possíveis;
- controlar seus processos operacionais por intermédio de indicadores de desempenho, entendendo os desvios do que foi planejado, a tempo de corrigi-los, além de difundir as melhores práticas entre suas diversas unidades;
- trabalhar a arquitetura organizacional da empresa, gerando mudanças no organograma toda vez que as estratégias mudarem de forma pronunciada, evitando assim o engessamento da empresa na realização de seus negócios;
- devotar-se menos às questões normativas e mais à dinâmica de atuação da empresa, como na melhoria de seus processos e na gestão das mudanças organizacionais.

#### Com relação às pessoas, uma empresa necessita:

- preparar os gerentes da organização para atuarem de forma mais eficiente no seu relacionamento com os profissionais sob sua coordenação, como também na capacidade de influenciar seus subordinados, mostrando uma visão mais compartilhada das diversas áreas que os cercam, na habilidade de negociação, na vocação de apontar um caminho e motivar a equipe a persegui-lo, e no equilíbrio entre a atuação ética e a obstinação em atingir um objetivo;
- trabalhar para que o empregado perceba o alto desempenho como um caminho preferencial para o alcance de seus objetivos pessoais, gerando assim um sentimento de satisfação por trabalhar na organização;
- priorizar o trabalho em equipe como forma de integração dos profissionais das diferentes áreas da empresa, bem como para estimular a criatividade de cada membro do grupo;
- procurar aperfeiçoar seus profissionais como pessoas, visando levá-los a uma excelência profissional e pessoal, e a empresa junto com eles. É fundamental não tratar as pessoas como recursos.

#### E, por fim, sobre os projetos, uma organização precisa:

- encorajar a utilização de projetos na solução de problemas graves e na melhoria de processos;
- utilizar o trabalho por projetos como um treinamento para uma forma mais horizontalizada de produção que aguarda por todos em um futuro cada vez mais próximo;
- treinar os líderes de projetos para que eles sejam pessoas com as habilidades de um agente de mudanças;

- fazer os gerentes de projetos entenderem que há limites para o desempenho de uma equipe de projeto – esse limite depende das restrições de seu líder. Segundo Brandão e Crema (1991), “vale aqui a regra de que só podemos facilitar ao outro o crescimento que já logramos em nós mesmos; só podemos conduzi-los até o ponto em que chegamos. Não é possível iluminar para o outro uma parte que, em nós, é escuridão.

## Como alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas

Cada nível hierárquico deve garantir que o processo de planejamento estratégico trabalhe de forma coerente com os processos produtivos da organização e com seus projetos, respeitando os limites do indivíduo e incentivando a motivação consciente do profissional. Precisa, também, ter objetivos claros a serem cumpridos e que possam ser acompanhados em sua realização.

Na figura abaixo, pode ser visto o nível estratégico da empresa (composto pelo presidente e seus diretores), responsável por gerar a missão da organização, que é o ponto de partida dos esforços da companhia; por formular a visão de futuro, que é o ponto de chegada em algum tempo; por analisar os cenários, ajudando a traçar o caminho estratégico entre a missão e a visão; e por comunicar a toda a organização quais são as diretrizes da empresa controladora (holding).

Cada caminho escolhido para chegar da missão à visão é chamado de estratégia, e a escolha dos caminhos prioritários dependerá dos valores da organização. A eficácia dessas tarefas será avaliada por indicadores-chave de desempenho.



Figura 1: Como realizar o Sincronismo Organizacional.

Fonte: Aulas de MBA do professor Walter Gassenferth na Universidade Petrobras.

A mesma figura mostra que o nível tático ou funcional da organização, ou seja, o conjunto de seus gerentes, é responsável por mapear os processos sob sua responsabilidade, redenhá-los de acordo com as mudanças que a implementação das estratégias traz, padronizar a nova forma de operar os processos por meio dos procedimentos e das instruções de serviço, além de realizar um ciclo de monitoramento dos indicadores de desempenho dos processos visando garantir que o que foi redesenhado será seguido e que o redesenho trará benefícios aos negócios da organização.

Por fim, o nível operacional da pirâmide, composto pelos analistas juniores e seniores, pelos supervisores, coordenadores e líderes de projetos, deve participar da elaboração das instruções de trabalho, garantindo assim a aderência delas à realidade operacional da empresa. Ele também deve responsabilizar-se pela aplicação da missão no seu cotidiano, além de assumir o papel de coordenador do seu próprio desenvolvimento profissional, das suas competências e da sua carreira. Nesse nível, devem ser acompanhados os indicadores de desempenho operacional para assegurar que essas atividades estejam sendo perseguidas e realizadas.

Em resumo, há um conjunto de atividades comuns a todas as empresas que envolvem os 4 Ps da gestão empresarial e os três níveis estratégicos da organização, e que precisam ser levadas a sério para que a missão da empresa seja levada a cabo.

## COMENTÁRIO DO AUTOR

Para que as áreas que respondem pelas atividades principais da organização (operações, vendas, marketing, logística, suprimentos) não sejam oneradas com tarefas excessivas do Sincronismo Organizacional, áreas de suporte, como a gerência de planejamento estratégico, o escritório de processos, o escritório de gerenciamento de projetos, a controladoria e a diretoria de recursos humanos, devem formar uma espécie de consultoria interna, trabalhando em um projeto permanente para fornecer às áreas de negócio todo o apoio necessário visando à efetiva realização do Sincronismo Organizacional. Tarefas como geração dos objetivos estratégicos e seus indicadores, mapeamento e redesenho de processos, coordenação dos planos de ação e projetos, e treinamentos dos gerentes devem ser feitas por essa consultoria sob as especificações das áreas-fim.

## UNIDADE 2

# O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se definir pensamento estratégico como “a capacidade da empresa em atuar de forma aderente ao mercado”. Antecipar as demandas latentes dos clientes e surpreender os acionistas gerando estratégias aderentes à cultura da organização é mais do que uma forma de pensar, é quase uma educação escolar.



Mintzberg, Ahlstrnad e Lampel (2010), em seu livro Safari de estratégia, estudaram dez escolas de pensamento que permeiam o mundo dos negócios em todo o planeta:

ESCOLA DE DESIGN	Define a formulação da estratégia como um processo de concepção (de um novo produto, de um novo mercado, de um novo negócio, de uma nova forma de trabalhar).
ESCOLA DE PLANEJAMENTO	Adota boa parte das ideias da escola de design, definindo que a geração da estratégia deve ser realizada por meio de um processo formal.



<p>ESCOLA DE POSICIONAMENTO</p>	<p>Grande incentivador dessa escola, Michael Porter concorda que uma detalhada análise dos ambientes externo e interno da empresa deve preceder à elaboração das estratégias para que a empresa possa focar seus esforços em um pedaço do mercado por vez.</p>
<p>ESCOLA EMPREENDEDORA</p>	<p>Tem seu foco na visão de futuro do líder, na qual a empresa deveria estar no mercado em um horizonte razoável de tempo.</p>
<p>ESCOLA COGNITIVA</p>	<p>Baseia-se no mapeamento da estrutura do conhecimento do estrategista, visando formar conceitos para formular as estratégias.</p>
<p>ESCOLA DE APRENDIZADO</p>	<p>Acredita que a estratégia deva ser gerada com base nos padrões praticados pelos membros da organização e por suas experiências profissionais.</p>
<p>ESCOLA DE PODER</p>	<p>Define o desenvolvimento da estratégia como um processo político envolvendo confrontação entre aqueles que dividem o poder na empresa e no mercado.</p>
<p>ESCOLA CULTURAL</p>	<p>Ao contrário da escola de poder, encara a estratégia como um processo social que deve respeitar a cultura organizacional levando em conta os interesses comuns da organização.</p>
<p>ESCOLA AMBIENTAL</p>	<p>Entende que a organização deve apenas reagir ao mercado, que estabelece as estratégias mais estáveis a serem adotadas pela empresa.</p>
<p>ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO</p>	<p>Define a estratégia como fruto das constantes mudanças que o mercado submete às empresas. Deve ser gerada a partir do entendimento da configuração organizacional atual e das necessidades futuras da companhia.</p>

## Os 5 Ps de Mintzberg

No livro *O processo da estratégia* (2006), Henry Mintzberg resume as formas estratégicas de pensar em cinco tipos, como se fossem cinco lentes através das quais as empresas e os indivíduos encaram a estratégia. Eles ficaram conhecidos como os 5 Ps da estratégia de Mintzberg:

### PLANO (PLAN)

É encarado como a formulação de diretrizes e ações para aumentar a participação da empresa no mercado. Deriva das escolas de planejamento e de design. A empresa que pensa dessa forma tem a intenção de alinhar todos os seus colaboradores em uma só direção, sendo, portanto, fundamental que um plano formal seja desenvolvido e fortemente divulgado.

### PRETEXTO OU MANOBRA (PLOY)

Neste caso, ele é entendido como um esforço para enfraquecer ou derrubar seus competidores. Origina-se da escola ambiental. A necessidade de conhecer seus principais concorrentes é imperativa, como também a criação de ciladas ou estratégias para comprometer o bom desempenho do competidor.

### PADRÃO (PATTERN)

É percebido como um fluxo de ações e um comportamento consistente e padronizado ao longo do tempo, o que torna a organização uma especialista em uma posição de mercado escolhida. Essa forma de pensar pode enclausurar a empresa em determinado segmento ou nicho, obrigando-a a contar com outra unidade de negócio quando atacar uma nova fatia de mercado.

### POSIÇÃO (POSITION)

Aqui, a estratégia é vista como uma força de mediação entre a organização e o ambiente ou nicho em que atua. Dessa forma, é importante que a empresa escolha uma posição no mercado que seja mais favorável no momento para gerar receitas. Quando essa fatia de mercado estiver bem explorada, a empresa partirá para explorar outra fatia, sem necessariamente deixar a anterior. É fruto das escolas de posicionamento e de planejamento.

## PERSPECTIVA (PERSPECTIVE)

É compreendido por meio do estudo pela empresa do ambiente que a cerca no presente e de suas visões de futuro. Ele procura mecanismos internos na organização que o preparem para interagir com um novo ambiente e capturar essas perspectivas futuras. É formado pelas escolas empreendedora, de design e do conhecimento.

É importante entender que cada empresa atua de acordo com a visão de um ou, no máximo, de dois dos Ps de Mintzberg. Essa limitação da visão estratégica é causada pelas crenças e pelos valores de cada organização. O olhar sob várias óticas descritas nos 5 Ps pode acabar alterando de maneira imprevisível a cultura da companhia.

## A Estratégia do Oceano Azul

Na tentativa de enxergar a estratégia como uma perspectiva, preparando internamente a empresa para chegar a um futuro desejado, a organização acaba por trabalhar inovações em produtos, em processos de trabalho e na forma de fazer negócios. Caso essas providências consigam alcançar um mercado ainda inexplorado – clientes que nunca pensaram em consumir seus produtos e serviços –, diz-se que a empresa chegou a um “oceano azul”.

A estratégia do oceano azul é um conceito desenvolvido por W. Chan Kim e Renée Mauborgne em um livro que leva o mesmo nome (2005). A publicação mostra como descobrir mercados inexplorados e investir neles escapando do modelo atual de concorrência. Quem está em um oceano azul não quer competir nos espaços de mercado existentes, mas sim criar novos espaços de mercado, tornando a concorrência irrelevante por um tempo.

No final, um oceano azul acabará por ser invadido por outras empresas que copiarão o modelo que levou determinada empresa a essa condição. Um oceano azul também traz o benefício do rompimento do trade-off valor-custo: não há necessidade de controlar em demasia os custos de um produto ou serviço uma vez que não há (em tese) limite de preço considerando que a empresa encontra-se sozinha no mercado. Contudo, havendo a preocupação com os limites do razoável e visando à concorrência futura, não se deve exagerar nesse rompimento. Outra vantagem de quem opera em um oceano azul é não precisar optar entre trabalhar com diferenciação nos produtos ou serviços, ou com baixo custo. Como a empresa é absoluta (por ora) no mercado, as duas coisas podem ser perseguidas.

Entretanto, alguns princípios devem ser respeitados visando à busca de um oceano azul e à máxima permanência nele:

- alterar as fronteiras de mercado – além do seu negócio, a empresa deve, também, pensar nos setores alternativos, em públicos específicos dentro do seu mercado, no mercado de seus fornecedores e clientes, em produtos e serviços complementares ao seu e nas novas tendências do seu mercado no mundo;
- desenhar o perfil estratégico da empresa em uma página e compará-lo com o dos concorrentes, observando as vantagens de produtos e serviços alternativos, desenhando uma matriz de avaliação de valor, conforme recomendado no livro *Estratégia do oceano azul* (2005);
- focar os estudos nos três níveis de não clientes – os que consomem apenas parte dos produtos da empresa, os que hoje não têm condição de adquirir esses produtos e os que não foram imaginados como sendo clientes nem pela empresa nem por seus concorrentes;
- estudar a possibilidade de desenvolver uma nova versão de um produto ou serviço de utilidade excepcional para os clientes;
- superar as barreiras organizacionais que impedem o investimento em um oceano azul – cognitivas, limitação de recursos, motivacionais e política da organização;
- internalizar os conceitos que envolvem um oceano azul por toda a empresa por meio de endomarketing e treinamento.

A matriz de avaliação de valor é um instrumento previsto nos conceitos da estratégia do oceano azul que lista os atributos de seu produto, serviço ou negócio e compara a importância de cada um deles visando a uma de quatro providências para cada atributo:

- eliminar atributos que, de tanto serem explorados, não são mais determinantes para a escolha do produto, não são mais valorizados pelos clientes;
- reduzir atributos que estejam supervalorizados pela empresa e aqueles que aumentam significativamente os custos do produto, sem o retorno adequado;
- elevar atributos que geram rentabilidade para a empresa e aumentam o desejo de compra do produto;
- criar atributos que nunca foram explorados nem pela empresa nem por outras empresas do setor; novos atributos que servirão de atrativo a novos clientes.

## COMENTÁRIO DO AUTOR

Pensar na estratégia como uma perspectiva não garante oceanos azuis às empresas. É preciso mais que isso para encontrar mercados ou nichos inexplorados: os projetos de inovação e o desenvolvimento do senso crítico, além da capacidade de segmentação do mercado para entender melhor cada nicho são fundamentais nessa busca. Mas, para chegar a um oceano azul, é condição necessária encarar a estratégia como uma perspectiva. Portanto, é possível dizer que um oceano azul é um caso particular do P de Mintzberg de perspectiva.

A estratégia do oceano azul ainda não tem uma grande penetração nas empresas fruto das poucas ferramentas e dos modelos analíticos existentes no mercado para sua viabilização, diferentemente do que ocorre nos mercados mais competitivos. Em verdade, as empresas não podem apenas ficar perseguindo oceanos azuis, elas devem trabalhar com as duas estratégias em paralelo.

## UNIDADE 3

### O PROCESSO DA ESTRATÉGIA

A geração e o uso de estratégias são importantes para grandes e médias empresas, para os pequenos negócios e, até mesmo, para a vida do indivíduo nas pequenas coletividades em que participa: família, clube, igreja, condomínio, associações, órgãos de classe etc. Para que as estratégias possam ser geradas de forma apropriada, um processo chamado de “planejamento estratégico” necessita ser construído com muita atenção aos seus detalhes.

Para que se possa entender a abrangência desse processo, duas histórias serão contadas a seguir: a primeira, fictícia, de um evento bastante comum na vida de uma família; a segunda, um caso real de atuação de um supermercado inglês na Coreia do Sul. Os casos, aparentemente desconexos, encontrarão convergência no processo de planejamento estratégico.

#### História 1 (ficção)

O senhor Amin, pai de uma família de classe média, conseguiu fazer uma boa economia e comprou um imóvel em um bairro abastado. Tirou férias de um importante projeto que vinha desenvolvendo na empresa em que trabalhava para ajudar sua família a se mudar e matriculou seu único filho, Joãozinho, em uma escola “bacana” no bairro sofisticado para

o qual se mudaram. Após o primeiro dia de aula, Joãozinho chegou a casa gritando: “Pai! Mãe! Vocês são demais! Que escola maravilhosa!”, ao que o pai, sr. Amin, retruca: “Espera aí, meu filho! Você nunca foi tão chegado a escola assim! O que mudou nesta?”. “Explico, pai”, responde Joãozinho. “É que a professora falou que, se nós passarmos de ano, nós vamos à Disney!”. O sr. Amin ficou imediatamente preocupado. O que Joãozinho não sabe em sua inocência é que, para ir à Disney World em Orlando, EUA, a família deve pagar mensalmente um carnê de prestações para que a criança, caso seja aprovada, possa se beneficiar do passeio, mas a família acabou de comprar um imóvel caro e está sem recursos para pagar o tal carnê.

Quando uma situação como essa acontece em qualquer organização, as pessoas que a dirigem fazem uma reunião para encontrar um rumo para a questão. Nesse caso, o sr. Amin, dona Araci, mãe de Joãozinho, e o avô viúvo que vive com a família, sr. Nicanor, começaram uma reunião tensa: “Precisamos explicar com jeito ao Joãozinho que, lamentavelmente, neste primeiro ano dele nessa escola não, será possível mandá-lo à Disney”, diz o sr. Amin. Contudo, a mãe, que normalmente conhece bem os processos e os recursos da família, pondera: “Realmente não temos dinheiro para fazer isso hoje, mas temos um bom potencial para conseguir esse recurso adicional em curto espaço de tempo. Eu mesma deixei de dar aulas quando estava grávida de Joãozinho, mas hoje me sinto mais

preparada para atuar em meio expediente e soube que o colégio dele está precisando de um professor para a minha disciplina. Talvez seja a hora de voltar a atuar”. O sr. Amin achou a proposta uma ótima ideia e se lembrou de que, quanto mais cedo ele voltasse ao projeto na empresa, mais cedo voltaria a receber horas extras pela jornada estendida que a atividade exigia. Por fim, o sr. Nicanor argumentou que possuía um pequeno terreno que dava a ele mais despesas do que proveito e que vendê-lo poderia significar uma grande contribuição à viagem do neto. E a família acabou decidindo, com base no incentivo do menino aos estudos e na integração dele ao novo ambiente, que tentariam mandar Joãozinho à Disney.

## História 2 (caso real)

O supermercado TESCO, organização vencedora no Reino Unido, decidiu internacionalizar-se. Vinha desenvolvendo bem essa estratégia quando chegou à Coreia do Sul em 1999. Lá, encontrou o supermercado SMART (como se escreve com um sigma grego, muita gente o chama de EMART), que era um superconcorrente. Com mais lojas nos bairros e gozando de prestígio com a população local, o SMART nunca deixou o Tesco se aproximar de sua liderança em vendas e faturamento. A matriz do TESCO, no Reino Unido, já não

aguentava mais investir na construção de tantas lojas (hoje são 347 lojas na Coreia do Sul) sem receber o retorno apropriado. Já estava quase fechando as portas naquele país quando uma reunião de sua diretoria local decidiu levar o supermercado até as pessoas em vez de recebê-las em suas lojas.

Montou nas principais estações de trens e metrô painéis com luzes e vidros que passavam a impressão de 3D simulando as prateleiras de um supermercado real, o chamado display. Como o povo coreano trabalha em torno de 10 horas por dia e fica muito tempo preso nas estações ferroviárias no caminho para casa, e como também a penetração dos smartphones no país é de 73% (segunda maior do mundo), comprar nos painéis virtuais que emulam os displays do supermercado, por meio do leitor de códigos de barra dos telefones celulares, marcando nesse mesmo acesso a hora de entrega dos produtos adquiridos, foi virando um hábito que repercutiu nas vendas do TESCO, que inclusive mudou de nome para escapar da fama de supermercado pequeno, passando a se chamar Home Plus. Mas essa estratégia também refletiu nas compras físicas, pois aqueles que gostaram da experiência virtual, quando desejaram ir fisicamente ao supermercado, preferiram sair do bairro onde moravam para conhecer e prestigiar as lojas do Home Plus que assim virou o jogo e, hoje, ocupa o primeiro lugar em vendas virtuais na Coreia do Sul e o segundo lugar, muito próximo ao primeiro, nas vendas físicas.

## Como funciona o Processo de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma máquina; todo o processo é uma máquina, pois funciona da mesma forma que ela, processando insumos para transformá-los em produtos, com suas engrenagens virtuais que recebem o nome de “modelos”. No diagrama da figura 2, essa máquina pode ser vista com suas diversas partes e fases.



Figura 2: Processo de planejamento estratégico visto como uma máquina.

A máquina acima pode ser entendida a partir das duas histórias contadas no início desta unidade: no caso da família de Joãozinho, as informações relevantes do ambiente externo (primeira entrada da máquina) foram: a escola vai à Disney, a mesma escola está precisando de professores e a empresa em que o pai trabalha precisa dele em um projeto. Já as informações relevantes do ambiente interno (segunda entrada da máquina) foram: a família está com falta de caixa, existem competências na família necessárias ao mercado (o pai e a mãe possuem capacidade técnica e educacional) e a família tem um ativo de algum valor, que é o terreno do avô. Todas essas informações serão processadas na máquina de planejamento para gerar a primeira saída, que são as estratégias, muito genéricas, mas que dão orientação para toda a organização.

Essas estratégias, muitas vezes, são concorrentes vindas de várias áreas da companhia e, às vezes, conflitantes, como na história de Joãozinho: o pai foi à reunião pensando em decidir que o filho não iria à Disney naquele ano; a mãe acreditava ser possível a ida do filho ao passeio anual da escola. As duas estratégias que emergiram da máquina tiveram de se confrontar na sala da “diretoria da família” em uma avaliação estratégica, como pode ser visto no diagrama.

A que foi aprovada pelo fórum da reunião retornou para dentro do processo (máquina) a fim de ser desdobrada para gerar as saídas mais importantes de um planejamento: os objetivos estratégicos (segunda saída da máquina). A diferença entre estratégia e objetivo estratégico é que a primeira é geral para toda a organização (ex.: crescer a receita, Joãozinho ir à Disney, reduzir os custos, utilizar melhor os ativos – não se sabe quem deve fazer o quê para que ela se realize); já os objetivos estratégicos são específicos para cada área da organização, uma vez que estas possuem um responsável.

No caso da família de Joãozinho, três objetivos foram gerados: a mãe vai procurar retornar ao mercado acadêmico, o pai voltará a fazer horas extras no projeto, e o avô venderá o terreno. Agora, cada compartimento da organização sabe o que fazer para que a estratégia (Joãozinho ir à Disney) seja realizada. Indicadores e metas são utilizados para acompanhar o progresso de cada objetivo estratégico, que deve ser desdobrado em ações simples. Por exemplo: se vovô for vender seu terreno, necessitará precificar com um especialista para saber quanto ele custa hoje, anunciar o imóvel e desembaraçá-lo nos canais competentes para que ele possa ser vendido. Se o número de ações for muito grande, como acontece em uma grande empresa, elas serão estruturadas em um projeto.

No caso do supermercado TESCO, a mesma metodologia se aplica, conforme a associação do caso com o processo de planejamento estratégico da figura 2:

### INFORMAÇÕES RELEVANTES DO AMBIENTE EXTERNO

O trabalhador coreano labuta muitas horas e não tem tempo para ir ao supermercado; 73% da população já tem smartphones; a concorrência na Coreia é muito dura (SMART ou EMART) para tentar superá-la apenas com vendas presenciais; as estações de trens e metrô são os pontos de maior aglomeração e passagem em um horário comercial estendido.



<p><b>INFORMAÇÕES RELEVANTES DO AMBIENTE INTERNO</b></p>	<p>Uma das forças de um supermercado é o seu display (prateleiras montadas para induzir o cliente à compra); por ser uma organização bem-sucedida, o TESCO tem capital para investir em seus projetos; e a tecnologia de everywhere commerce já está disponível em outras áreas de negócio.</p>
<p><b>PRIMEIRA SAÍDA DA MÁQUINA (ESTRATÉGIA)</b></p>	<p>Vamos levar o supermercado até as pessoas nas estações ferroviárias.</p>
<p><b>SEGUNDA SAÍDA DA MÁQUINA (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)</b></p>	<p>A área de Marketing teve que preparar lindos displays para as estações; a área de TI teve que desenvolver a tecnologia para que a compra fosse feita com os códigos de barra e os celulares; e a área de Logística e Suprimentos precisou mapear um novo processo de logística de saída para entregar a tempo o que era comprado nas estações ferroviárias.</p>

## COMENTÁRIO DO AUTOR

Everywhere commerce é uma nova modalidade de negócios. A ideia é, por meio da geolocalização, oferecer benefícios aos clientes que usem o celular para compartilhar seus produtos, garantindo assim que o consumidor possa comprar em qualquer lugar, e não ficar limitado à loja ou mesmo ao computador pessoal, em casa. O problema dessa modalidade no Brasil é que a penetração dos smartphones era apenas de 18% no final de 2013 e com previsão de 24% para o final de 2014.

## Definição de Estratégia e Planejamento Estratégico

Agora, podem-se definir o que é planejamento estratégico (a máquina) e o que é estratégia (a primeira saída da máquina). Para Michael Porter, a estratégia é um conjunto de ações políticas, econômicas e logísticas para se atingirem os objetivos estabelecidos, definidos a partir da análise criteriosa (oportunidades e ameaças) do meio ambiente. Ou seja, tudo o que será feito para que Joãozinho vá à Disney ou para que o supermercado TESCO vá até as pessoas deve abranger um conjunto de ações que conte com o suporte dos que detêm o poder nas organizações e de recursos econômicos e logísticos. Além disso, esse conjunto deve ser gerado a partir da análise criteriosa das informações do meio ambiente (no caso TESCO, esse meio ambiente é o mercado), que são as oportunidades que surgem no ambiente e as ameaças que podem prejudicar a organização.

Peter Drucker define o planejamento estratégico como um processo que determina os objetivos básicos da organização e adota cursos de ação para a sua realização. Ou seja, é um processo (uma máquina) que gera as estratégias (objetivos básicos da organização) e as desdobra em objetivos estratégicos para as diversas áreas da organização e, também, em planos de ação (adota cursos de ação para a sua realização). Em suma, a estratégia é um produto do processo de planejamento estratégico, bruto como petróleo – deve retornar à organização para ser refinada em ações simples de serem realizadas.



### INFORMAÇÃO EXTRA

De acordo com os estudos que a Fundação Dom Cabral realiza periodicamente sobre a atuação empresarial no Brasil, das 500 maiores empresas que operam no mercado brasileiro, todas têm estratégias, mas apenas cerca da metade delas tem um processo formal de planejamento estratégico. Por quê?

Porque as estratégias já vêm prontas das “máquinas” das empresas matrizes no exterior, apenas para serem desdobradas em objetivos estratégicos e planos de ação. Outro motivo é porque uma cabeça iluminada, como a de Steve Jobs (ex-Apple) ou Jack Welch (ex-GE), que já possui esse processo escrito no seu cérebro desde o nascimento, é a responsável por gerar as estratégias.

O grande problema de não se ter a “máquina” montada é que os custos da empresa sem o processo de planejamento tendem a estar acima do razoável, reduzindo assim a margem de lucro das organizações por não terem um controle formal sendo aplicado desde a geração das estratégias.

# UNIDADE 4

## ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



Fonte: shutterstock\_132892523

Michael Porter, certamente um dos maiores conhecedores do tema estratégia no planeta hoje em dia, afirma em seu livro *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (1989) que as empresas devem procurar posições competitivas favoráveis no mercado em que atuam, criando uma vantagem competitiva sustentável.

Primeiramente, é necessário entender que vantagem competitiva é qualquer diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes, ou seja, em quais pontos ela é mais forte que seus adversários. Quanto à vantagem competitiva sustentável, existem dois tipos básicos: baixo custo e diferenciação. Ou seja, ou a empresa é especialista em atender a mercados que demandam o “bom, bonito e barato”, ou escolhe atender a um público que procura produtos e serviços exclusivos e de qualidade mais elevada. Quando combinados com o escopo

de atividades que a empresa desenvolve, essas vantagens competitivas sustentáveis levam a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima do de seus concorrentes: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

## Liderança de Custo

Esta estratégia exige que o custo total para se operar um determinado negócio seja rigidamente controlado. As empresas que possuem uma grande capacidade de oferecer preços competitivos a partir de seus baixos custos podem sonhar com a liderança do segmento em que atuam. Para que esse controle de custos seja efetivo, algumas ações devem ser priorizadas:

- controle rígido das despesas, que deve ser feito por pessoal especializado;
- substituição de equipamentos antigos por outros mais eficientes em seus custos operacionais;
- controle do custo de produção começando pelo custo dos insumos necessários ao processo produtivo;
- uso intensivo, pelo pessoal de planejamento, dos conceitos de economia de escala e de escopo.

Economia de escala significa produzir mais sem aumentar os custos na mesma proporção. Henry Ford conseguiu baratear seus carros, no início do século passado, simplesmente montando-os em série em uma mesma linha de produção, diluindo assim os custos fixos de uso do maquinário e das esteiras por todos os veículos produzidos. Já economia de escopo é quando a fabricação de dois produtos diferentes é mais barata quando produzidos conjuntamente do que se fossem produzidos de forma separada. Se os caixas automáticos que emitem os passes do metrô e do RioCard (passe de transportes coletivos no Rio de Janeiro) fossem únicos, fornecendo os dois tipos de cartões e recargas às duas empresas (Metropolitano do Rio e RioCard), teriam uma forte redução de custos devido à economia de escopo. O custo com a instalação e a manutenção das máquinas poderia cair pela metade.

Faulkner e Bowman (1992) afirmam em seu artigo publicado no *European Management Journal* que gerentes e acadêmicos costumam, incorretamente, entender a liderança em custo como a inserção da empresa em segmentos de preços baixos, o que não é necessariamente o que acontece na prática. É importante ressaltar que um líder em custo não possui, mandatoriamente, o menor preço. Caso seu produto seja o preferido pelos consumidores, não será necessário ser o mais barato. Contudo, como tem o menor custo, sua margem de lucro é mais alta que a dos concorrentes.

## Diferenciação

Neste tipo de estratégia, a empresa procura ter atributos que a diferencie dos seus concorrentes no mercado. Em um primeiro momento, é necessário entender quais atributos são mais valorizados pelos clientes e investir na sua disponibilização no seu produto ou serviço. Essa singularidade é premiada com um preço-prêmio (valores mais elevados que o cliente se dispõe a pagar pelo produto por possuir esses atributos). Os barbeadores da Gillette são de 30% a 60% mais caros que os dos concorrentes; mesmo assim, a empresa detém a maior parte do mercado de barbeadores no país e dois terços do mercado mundial, movimentando 13 bilhões de dólares por ano. Devido às suas pesquisas na busca pelos atributos mais desejados pelos clientes, ela está sempre desenvolvendo e lançando novos modelos que têm grande aceitação do mercado. O exemplo dado foi sobre essa empresa para mostrar que diferenciação não significa produtos de alto preço e sofisticação, mas sim produtos de alto valor agregado dentro de seu mercado.

## Enfoque

Trabalhar para ter vantagem sobre os competidores em enfoque significa conhecer bem o mercado e dedicar-se a um pequeno pedaço dele: um nicho. Há empresas que sempre serão quintas ou sextas colocadas em seus segmentos de mercado, ficando satisfeitas com esse posicionamento se a indústria (segmento) em que atuar for grande o suficiente para que ela possa alcançar bons resultados. Entretanto, essas empresas podem e devem procurar se destacar, sendo preferidas por um determinado perfil de cliente, em uma linha de produto, em um mercado geográfico ou qualquer outro foco. Isso garante maior proximidade do consumidor final, maior conhecimento dos hábitos de consumo de seus clientes, trazendo um melhor aproveitamento dos recursos de divulgação. Esse processo de enfoque em um nicho de mercado está dividido em quatro fases:

1. definição dos critérios de enfoque: demográficos, geográficos, sociais e econômicos; de personalidade e de estilo de vida dos consumidores; do comportamento do cliente com relação ao produto (volumes adquiridos, hábitos de utilização); das atitudes psicológicas relativas ao produto; ou enfocando multicritérios;
2. descrição das características de cada enfoque;
3. seleção de um ou mais segmentos: pela sua dimensão, pela permeabilidade a novos concorrentes e pelos recursos da empresa para atuar neles;
4. escolha das políticas de marketing para atuar nos segmentos selecionados.

Tentar ser líder em um pequeno foco de mercado é vantajoso para quem não tem fôlego para disputar todo um segmento: otimiza o orçamento de publicidade por concentrá-lo em um só mercado-alvo. Isso especializa a empresa e satisfaz um conjunto de clientes que divulgará de forma acentuada o produto e a empresa. Esse tipo de abordagem está sendo utilizado em um negócio dos mais lucrativos e promissores: o futebol profissional. Nos cinco maiores mercados de futebol da Europa, assim como nos grandes campeonatos da América do Sul, equipes disputam os torneios em seus países para alcançar diferentes nichos: para vencer o campeonato nacional, para se classificar para outras competições também lucrativas ou, simplesmente, para permanecer na divisão em que atuam.

Essa estratificação de focos traz bastante sucesso financeiro aos clubes, a partir do interesse do público em comparecer aos estádios ou assistir pela TV, em todos os nichos, mesmo àqueles menos favorecidos pela tabela de classificação dos torneios. Em 2009, no Campeonato Brasileiro, as maiores médias de público e de rendas nos estádios não eram dos times que disputavam a liderança, mas sim daqueles que se esforçavam para permanecer na primeira divisão.

## Resumo

- Foi possível conhecer o conceito do Sincronismo Organizacional, que é a necessidade de manter todos os níveis hierárquicos empresariais alinhados para que o planejado no topo da organização seja viabilizado tanto em seus processos operacionais e corporativos quanto nos planos de ação das equipes da base da pirâmide.
- Foi visto como as pessoas responsáveis pelas estratégias nas diversas organizações do planeta pensam quando preparam seus planos de desenvolvimento empresarial, dando ênfase a uma forma de pensar que se preocupa mais com a descoberta de novos mercados do que com a competição em mercados já constituídos (estratégia do oceano azul).
- Na sequência, foi abordado o funcionamento da máquina de planejamento estratégico, que tanto pode servir a uma grande organização como a um pequeno negócio, e até mesmo a uma organização social, como uma família. Além disso, foi explicada a diferença entre estratégia e planejamento estratégico.
- Por fim, foram expostos três tipos de estratégias genéricas que possibilitam a empresas, de qualquer tamanho, sonhar com a liderança de uma parte do mercado – um sonho possível de ser alcançado.

Também foi mostrado que baixo custo não tem, necessariamente, relação direta com produtos/ serviços simples, e que diferenciação não é privilégio dos segmentos de mercado mais sofisticados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Alan e ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional Como Alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CREMA, Roberto e BRANDÃO, Denis M.S. O Novo Paradigma Holístico: Ciência, Filosofia, Arte e Mística. São Paulo, editora Summus, 1991.

Soluções em Moradia. In: Trabalho de fechamento da disciplina Estratégia de Empresas com o professor Walter Gassenferth. São Paulo, 2011.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. *European Management Journal*, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares, e KRAUSE, Walther. Gestão Empresarial em Gotas: Agite Depois de Ler. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Alinhamento Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. 2a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Josef; GHOSHAL, Sumantra. O Processo da Estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 2a. edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinto Braga. 34a. edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 1989. arthu



