

Modelo de negócios e estratégia

Objetivos

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Estratégia, planejamento estratégico e administração estratégica.
 - Modelo de negócios.
 - Processo de elaboração de estratégias organizacionais.
 - Principais tipos de estratégias organizacionais.
-

1 Conceito de estratégia

Estratégia é um conceito complexo, que nasceu das situações de concorrência, especialmente a guerra, e depois migrou para os jogos e os negócios. A palavra “estratégia” nasceu na Grécia antiga, onde era empregada para definir a *arte dos generais* – os estrategos, comandantes do exército e da marinha. Seu trabalho era organizar e empregar os combatentes no campo de batalha para vencer o inimigo, mas não apenas isso. Eles eram eleitos também para fazer a guerra, mas suas funções eram mais amplas. Os estrategos eram responsáveis pelas relações com as outras cidades, pela administração das finanças e pela segurança da cidade. Os estrategos eram a expressão do poder não religioso na sociedade ateniense (PHÉLIZON, 1998).

Na *Ética a Nicômacos*, Aristóteles diz que a vitória é a finalidade da estratégia, assim como a saúde é a finalidade da medicina (ARISTÓTELES, 1985, p. 17).

Está claro que, no contexto original, estratégia significa decidir como empregar recursos – tempo, momento, treinamento, combatentes e equipamentos – para derrotar um adversário militar, seja numa situação de defesa ou de ataque. Era essa a arte, a finalidade do trabalho dos estrategos, quando a cidade ia à guerra.

No contexto militar, realizar objetivos envolve necessariamente frustrar o adversário. É jogo de soma zero: um perde, outro ganha. É intrínseco ao objetivo a existência do adversário – que se deve derrotar. Alternativamente, fazem-se alianças com o adversário. Ou mostra-se tamanho poder, que o adversário se sente desencorajado. Ou faz-se o adversário acreditar que se tem muito mais poder que na realidade. Essas já são especificidades da estratégia principal, para derrotar o adversário ou dissuadi-lo de combater.

A palavra “estratégia” também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista. É indicativa dessa conotação a palavra “estratagemas”, que significa arдил, bem como a frase de Clausewitz: quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis. A história da guerra está cheia de estratagemas famosos, como o cavalo de Troia. O legendário herói grego Ulisses, rei de Ítaca e chefe militar, é o mestre dos estratagemas: ele inventa o cavalo de Troia, derrota o gigante Polifemo com armadilhas e vive confundindo os adversários, até a cena final da Odisseia, em que se faz passar por outra pessoa para enganar e matar os invasores de seu palácio.

Hoje, estratégia é uma palavra usada de forma liberal, até mesmo banal, que você pode encontrar diversas vezes nos jornais, todos os dias. Nas seções que tratam de economia e negócios, relações internacionais, política e guerra, esportes e xadrez, essa palavra aparece com frequência, indicando:

1. método, abordagem ou maneira de agir, ou ainda caminho;
2. política ou linha de conduta (especialmente política de negócios ou política exterior); e
3. plano.

Generalizando, “estratégia” é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de *escolha de meios para realizar objetivos*, significado esse que foi tomado de empréstimo do mundo militar:

- “Estratégia: administração e uso dos meios a partir de maneiras predefinidas para se obter os objetivos desejados” (GRAY, 2010, p. 100)

- “Estratégia é uma política imaginada para reduzir e controlar (essas) incertezas” (falta de informação e comportamento dos adversários num jogo) (McDONALD, 1996, p. 68).
- “Estratégia é um processo, uma adaptação constante a condições e circunstâncias cambiantes em um mundo dominado pelo acaso, pela incerteza e pela ambiguidade” (MURRAY, GRIMSLEY, p. 1).

Na atualidade, a estratégia abrange tanto as situações de concorrência como as de colaboração. Empresas que são ou seriam concorrentes fazem *alianças estratégicas*, para ganhar vantagens e assegurar sua sobrevivência. Além disso, organizações que não vivem no mundo competitivo também fazem uso dos conceitos e das ferramentas da estratégia, para poder cumprir suas missões: instituições filantrópicas, igrejas e os governos.

2 Estratégia empresarial: origem e evolução

No início do século XX, o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram às empresas. Pierre du Pont e Alfred Sloan foram os primeiros executivos a aplicar, de forma sistemática, o que viria a ser conhecido como administração estratégica. Sloan, em 1965, publicou o livro *Meus anos na General Motors*, em que apresentou a seguinte definição:

O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada.

Sloan reconheceu a necessidade de estratégia, à qual chamou de política, e de mantê-la separada das operações rotineiras. Em 1934, em um comunicado interno, informou que *o desenvolvimento ou criação de políticas avançadas e construtivas é de vital importância para o progresso e a estabilidade da empresa. Isso deve ser reconhecido por meio da especialização da formulação da política, que deve ser independente de sua execução.* A experiência de du Pont e Sloan foi estudada por Chandler, o primeiro pesquisador da estratégia empresarial. Em 1962, Chandler publicou o livro *Estratégia e estrutura*. Nesse livro, ele apresenta a seguinte definição de estratégia:

a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

H. Igor Ansoff é um autor que, como outros, foi influenciado pelas ideias de Drucker e Chandler. Em 1965, Ansoff publicou *Estratégia corporativa*, o primeiro livro acadêmico sobre o assunto. Nesse livro, ele apresentou sua noção de um processo de formular objetivos e estratégias com base na análise de oportunidades do ambiente. Nos anos 60, começou a transição do conceito de *política de negócios* para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico. A sigla SWOT passou a ser o símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico, significando:

S = pontos fortes (strengths)	W = pontos fracos (weaknesses)	O = oportunidades (opportunities)	T = ameaças (threats)
----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------

Desde a década de 1960, a estratégia estabeleceu-se como disciplina bem definida, não apenas para empresas, mas também para todos os tipos de organizações. Em seguida, consolidou-se o conceito de administração estratégica, o processo que compreende o planejamento estratégico e a implementação da estratégia (Figura 15.1).

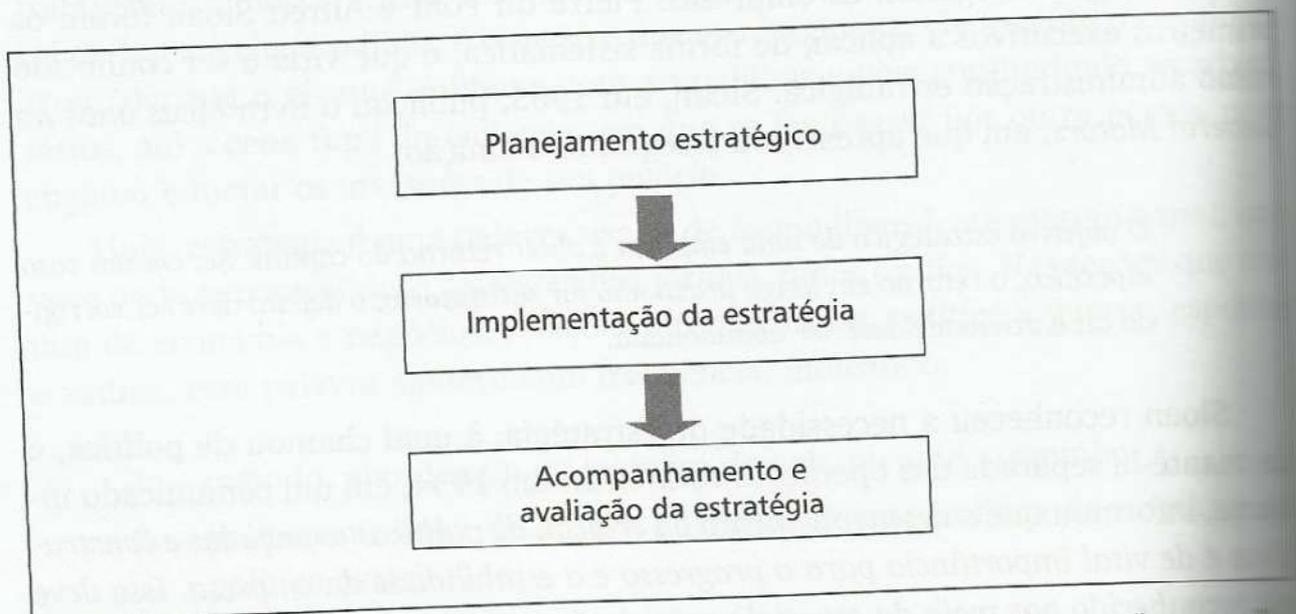


Figura 15.1 A administração estratégica compreende o planejamento, a implementação e a avaliação da estratégia.

3 Modelo de negócios

Para uma empresa, o ponto de partida da administração estratégica é seu modelo de negócios. O modelo de negócios resume as decisões estratégicas do passado e evolui com base nas decisões estratégicas para o futuro. Repetidamente

Estratégia é o conjunto de decisões que produz ou modifica um modelo de negócios. Consideremos a estrutura de um modelo de negócios na Figura 15.2. Em seguida, analisaremos três elementos desse modelo: negócio, clientes e mercados, e vantagens competitivas.

Negócio, proposição de valor, missão	Sistema de operações	Clientes e mercados	Canais de distribuição
Produtos e serviços que criam valor para os clientes e mercados	Transformação de recursos por meio de atividades para fornecer produtos e serviços: o que é necessário fazer para entregar valor	Grupos de pessoas e organizações que a empresa/ organização tem como clientes ou quer transformar em clientes	Interfaces com os clientes: como fazer o produto/ serviço chegar aos mercados/clientes - comunicação, vendas, distribuição
Fluxo de receitas	Estrutura de custos	Vantagens competitivas	Relações com os clientes
Forma de geração de caixa	Custos necessários para operar o modelo de negócios	O que distingue a empresa/ organização da concorrência	Como a empresa quer se relacionar com seus clientes

Figura 15.2 Elementos básicos de um modelo de negócios.¹

1. Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

3.1 Negócio, proposição de valor, missão

No mundo das empresas, a estratégia começa com a escolha de uma área de atuação: ou seja, a escolha de um produto ou serviço destinado a um mercado ou tipo de cliente-alvo, dentro de um ramo de negócios. O negócio é também chamado **proposição de valor** – é o que a empresa oferece aos clientes para que eles se disponham a oferecer dinheiro em troca. Por exemplo, um restaurante especializado em cozinha italiana oferece um produto específico dentro do ramo de negócios da alimentação. Essa decisão é a primeira e fundamental no processo de planejamento estratégico. **Missão** é um termo complementar ou, dependendo do caso, alternativo ao termo negócio. A missão é a finalidade do negócio, algo que vai além da mera transação comercial. É o benefício que consumidores recebem em troca do pagamento que fazem pelos produtos e serviços. É a necessidade do

mercado que a atuação da sua empresa satisfaz. A missão é semelhante à proposição de valor, que engloba as vantagens obtidas pelos consumidores com a aquisição de produtos e serviços. Para definir a missão, é preciso perguntar:

- Para que serve a empresa? Qual a sua utilidade para os clientes? Que necessidades a empresa atende?
- Que benefícios a empresa oferece aos consumidores com seus produtos e serviços?
- Qual problema a empresa resolve para seus clientes?
- Que papel a empresa desempenha na sociedade?

Para definir um ramo empresarial de atuação, a palavra *negócio* é mais prática. Muitas empresas não têm missões explícitas e nem se preocupam em defini-las. Outras confundem a realização de sua missão com o desempenho comercial. A missão como objetivo central é apropriada para organizações militares, religiosas ou não lucrativas. Estas não têm modelos de negócios, mas, legitimamente, missões.

3.2 Clientes e mercados

A definição do negócio, missão ou proposição de valor acompanha a definição dos clientes e mercados. A empresa pode ter um único produto ou uma única linha de produtos, como o restaurante de comida italiana, instalado num shopping center ou numa rua de bairro, destinado “a quem possa interessar”. É o mercado de massa. Nesse modelo de negócio, a prioridade está na definição do negócio; os clientes e mercados estão implícitos.

Outras empresas podem ter um único mercado, ao qual destinam diferentes produtos. Por exemplo, as lojas de produtos para bebês - na verdade, os clientes são os pais e parentes dos bebês. Aqui, há foco em um mercado ou tipo de cliente - é a estratégia do nicho. Há empresas que trabalham com diferentes clientes, aos quais destinam versões diferentes dos mesmos produtos - ou seja, fazem segmentação de mercado. É o caso dos fabricantes de alimentos, que vendem em pequenas embalagens, destinadas ao consumidor final, e em embalagens de grande porte, para os atacadistas e fabricantes. As empresas diversificadas têm diferentes produtos para diferentes mercados e clientes. Uma empresa como a Alcatel está nesse caso, com dois tipos principais de produtos para dois mercados distintos - sistemas de transportes e equipamentos para energia. Finalmente, existem os mercados chamados multilaterais (*multi-sided markets* ou *multi-sided platforms*). Nesse caso, a empresa precisa atingir pelo menos dois tipos de clientes no mesmo mercado - como as empresas de cartões de crédito, que precisam transformar em clientes tanto os usuários ou consumidores quanto os comerciantes e prestadores de serviços que atendem aos usuários.

3.3 Vantagens competitivas

Vantagens competitivas (ou bases de diferenciação em relação aos concorrentes) são os atributos da empresa e de seus produtos e serviços, que influenciam as decisões do cliente. As razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço, em vez de outro, são as vantagens competitivas. Como exemplos, algumas das principais vantagens competitivas são as seguintes:

- Qualidade intrínseca e eficácia do produto ou do serviço, também chamadas adequação ao uso → Boeing, Hospital Albert Einstein, iPad
- Eficiência e baixo custo das operações e recursos, redundando em preço baixo para o consumidor, sem sacrifício da qualidade → Toyota, medicamentos genéricos, Wal-Mart
- Liderança na inovação, em termos de adequação ao uso → Apple, Disney
- Eficácia do sistema de distribuição, resultando em conveniência e disponibilidade do produto ou serviço em todo o território → Gillette, Açúcar União, Nestlé
- Eficácia dos serviços pós-venda: disponibilidade e desempenho da assistência técnica → Volkswagen, *webdesigners*
- Relações pessoais com clientes → Comércio de proximidade, Avon, esteticistas, *personal trainers* e terapeutas
- Propriedade ou controle de matérias-primas escassas ou de alto valor → Petroleiras, cimenteiras
- Disponibilidade de capital → Bancos, fundos de pensão, países da OPEP
- Controle do mercado por meio da exclusividade de produtos e serviços que deixam os clientes sem alternativa (monopólio ou oligopólio) → Petrobras, concessionárias de rodovias, aeroportos
- Aceitação pelo consumidor da marca da empresa → Boeing, Nestlé, Johnson & Johnson, Coca-Cola
- Preço alto e imagem de prestígio → Mercedes-Benz, Rolex, primeira classe, champanhe
- Preço baixo com qualidade irrelevante → Camelôs, produtos de origem duvidosa

4 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia. Em essência, o processo de elaborar a estratégia consiste em definir ou redefinir o modelo de negócios e seu desempenho esperado, com base na análise do desempenho atual desse modelo e de ameaças e oportunidades do meio ambiente. O processo não é muito diferente para outros tipos de organizações. No entanto, às vezes certas etapas do processo ou certos elementos do modelo de negócios não são necessários – por exemplo, as vantagens competitivas no caso de uma organização filantrópica são inexistentes. Segundo Martinho Almeida, o processo de planejamento estratégico, em uma empresa, consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que ela deve ou pretende seguir e os objetivos que deve ou pretende alcançar.

Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais (Figura 15.3):

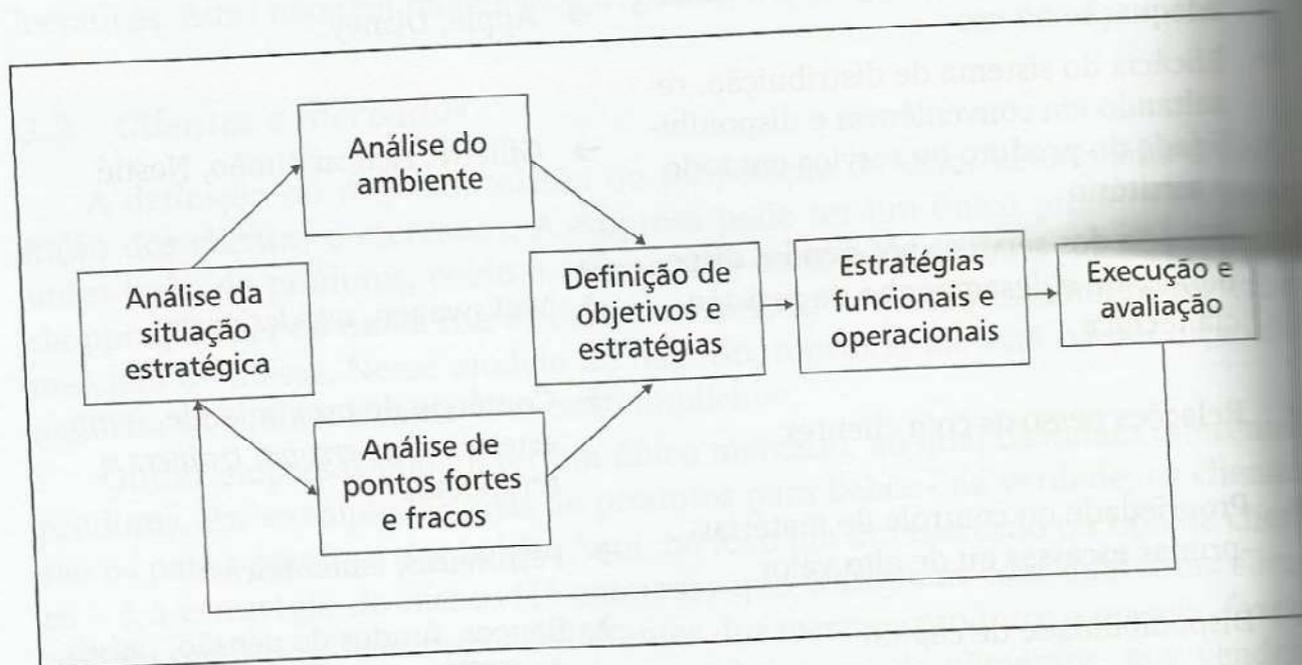


Figura 15.3 Processo de planejamento estratégico.

1. Em que situação estamos?
2. Análise do ambiente – ou análise externa. (Quais são as ameaças e oportunidades do ambiente presente e futuro?)
3. Análise interna. (Quais são nossos pontos fortes e fracos?)
4. Definição do plano estratégico. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?)

4.1 Análise do ambiente

A análise de ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo. Há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise. Os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: ramo de negócios, ações de governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade, entre os mais importantes.

O entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia. Porter propõe os seguintes componentes para a análise das forças competitivas (Figura 15.4):

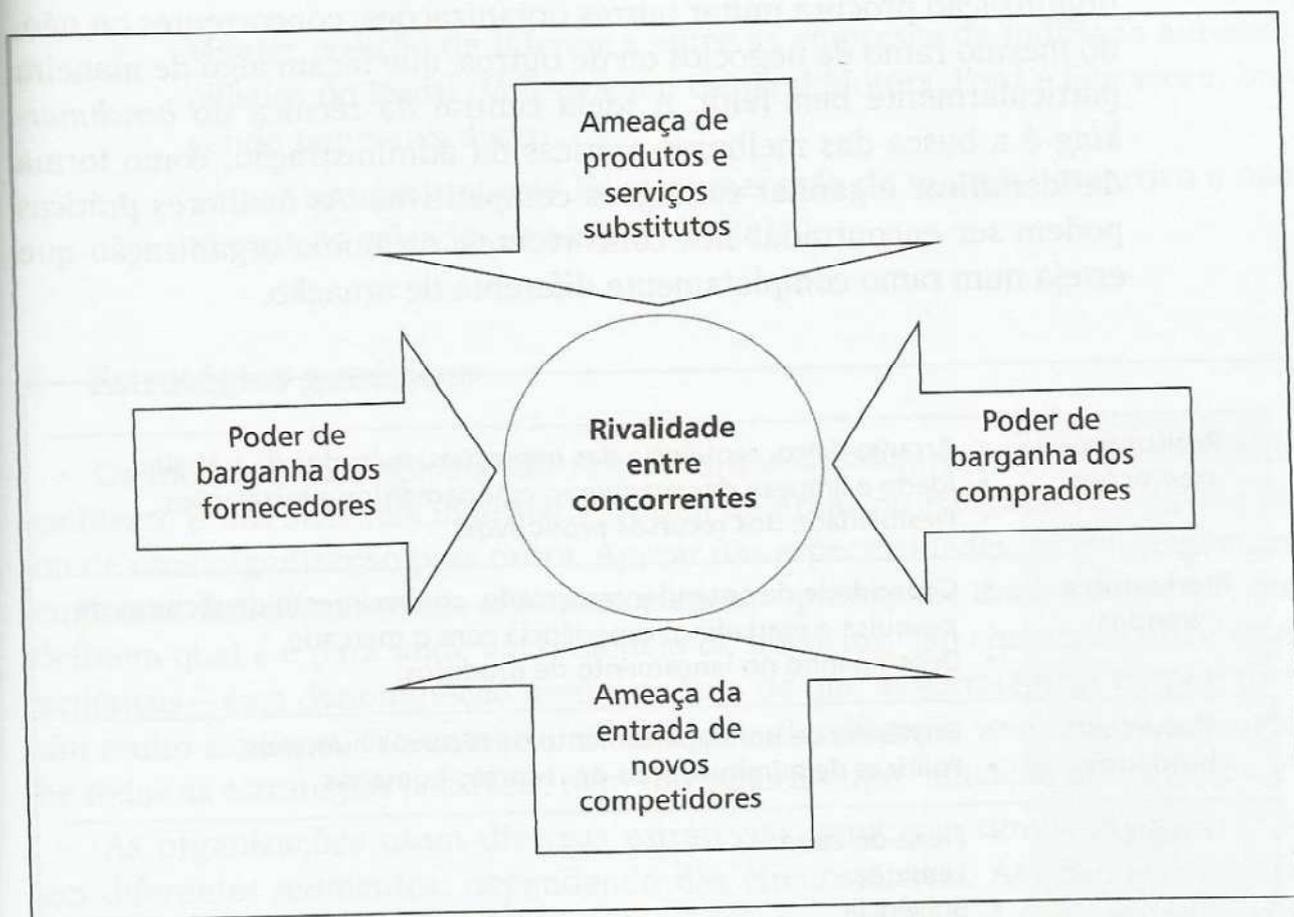


Figura 15.4 Forças que agem nos mercados competitivos (Michael Porter).

- Poder dos clientes e fornecedores.
- Nível de saturação da concorrência (ou poder dos concorrentes).
- Facilidade de entrada de novos concorrentes.
- Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos.

4.2 Análise interna

A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente. O estudo dos pontos fortes e fracos pode ser feito por meio de análise das áreas funcionais e *benchmarking*.

- **Análise das áreas funcionais.** A avaliação do desempenho pode ser segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização, focalizando especificamente os pontos fracos em cada uma delas, como mostra a Figura 15.5.
- **Benchmarking.** É a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra. Por meio do *benchmarking*, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A ideia central da técnica do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. As melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação.

Produção – operações	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjo físico, sequência das operações, métodos de trabalho. • Idade e limpeza das máquinas, equipamentos e instalações. • Flexibilidade dos recursos produtivos.
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência com o mercado. • Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um departamento de recursos humanos. • Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa. • Liquidez. • Solvência. • Retorno sobre o investimento.

Figura 15.5 Alguns tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nas áreas funcionais.

4.3 Elaboração do plano estratégico

A elaboração de um plano estratégico é fruto da análise das ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. De uma

empresa para outra, os planos estratégicos podem ter diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação e muitos outros atributos. O plano estratégico, repetindo, define ou redefine o modelo de negócios. Dentro do modelo de negócios, são definidos os objetivos estratégicos.

Os objetivos estratégicos são os resultados que a organização pretende realizar. Algumas empresas partem desse ponto em seu planejamento estratégico, para em seguida pensar nas estratégias. Os objetivos, que podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções, focalizam qualquer indicador de desempenho que sirva para medir os resultados da organização: participação no mercado, retorno sobre o investimento, satisfação do cliente e assim por diante.

Por exemplo:

- Manter posição de liderança entre as empresas da indústria automobilística no Brasil (Volkswagen, General Motors, Ford e Fiat vivem brigando por causa disso).
- Tornar-se uma empresa líder no mercado de material esportivo e não apenas de calçados esportivos (Nike).

5 Estratégias genéricas

Os modelos de negócios são respostas aos desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos. A forma de atuar no mercado e competir varia de uma organização para outra. Apesar das especificidades, as estratégias das empresas classificam-se em algumas categorias principais. Essas categorias, que definem qual é e para onde vai o modelo de negócios, são chamadas estratégias genéricas – essa denominação deriva do fato de que as estratégias corporativas são muito similares. No entanto, não há uma classificação universal, que englobe todas as estratégias possíveis, nem fórmulas do tipo “situação x, estratégia y”.

As organizações usam diversas estratégias genéricas simultaneamente, ou em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias. As grandes corporações, com muitos negócios diferentes, podem ter estratégias distintas para cada um deles, dependendo das peculiaridades dos respectivos ramos de negócios. Os principais tipos de estratégias genéricas, segundo diferentes autores, serão discutidos a seguir.

5.1 Estratégias segundo Ansoff

Igor Ansoff apresentou em 1965 um esquema pioneiro, conhecido como matriz de Ansoff (Figura 15.6), que classifica as estratégias empresariais em quatro

categorias: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

- **Penetração no mercado.** Penetração no mercado é a estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional. Por exemplo: uma companhia de aviação que obtém a maior parte de suas receitas com vendas para empresas.
- **Desenvolvimento de mercado.** Desenvolvimento de mercado é a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança o produto para um público específico, como os torcedores de um time.
- **Desenvolvimento de produto.** Desenvolvimento de produto é a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos. Por exemplo: uma empresa de turismo que desenvolve novos roteiros de excursões para oferecer a seu cadastro de clientes.
- **Diversificação.** Diversificação é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos. Por exemplo, uma empresa de venda de passagens que entra no mercado de venda de excursões.

		Produtos	
		Tradicionais	Novos
Mercados	Tradicionais	Penetração do mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 15.6 Matriz de Ansoff.

5.2 Estratégias segundo Porter

Segundo Porter, as estratégias podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança do custo e foco.

- **Diferenciação.** A estratégia da diferenciação consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o

torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações. Por exemplo: (1) McDonald's enfatiza a qualidade uniforme de seus produtos, rapidez do atendimento, limpeza e higiene das instalações e da preparação de refeições; (2) Montblanc enfatiza a exclusividade e o prestígio de seus clientes; (3) Bic enfatiza a praticidade.

- **Liderança do custo.** Na estratégia que busca a liderança por meio do custo, o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato. Essa estratégia é largamente utilizada pelos fabricantes de computadores, à medida que a tecnologia torna os produtos muito semelhantes e barateia os componentes. Também foi a estratégia usada pelos fabricantes japoneses de automóveis e relógios digitais que destruiu o mito de que qualidade superior significa preço mais alto. E quem quer que use um relógio Ironman deixou-se convencer pela mesma estratégia, usada pela Texas Instruments.
- **Foco.** Segundo Porter, a estratégia do foco (também chamada estratégia da concentração ou do nicho) consiste em escolher um nicho ou segmento do mercado e concentrar-se nele. Quando adota a estratégia do foco, a empresa procura dominar os recursos para explorar o nicho escolhido da melhor forma possível, ao invés de procurar enfrentar todos os concorrentes no grande mercado.

A estratégia, portanto, é ser o melhor e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos e serviços selecionados de forma estreita. A escolha pode focalizar:

1. **Produtos ou serviços em particular.** Lojas de produtos naturais, empresas organizadoras de excursões, vendedores de lenha para lareiras, administradoras de condomínios, vendedores de livros.
2. **Grupos específicos de clientes.** Empresas especializadas em prestação de serviços ou venda de produtos para a terceira idade, vendedores de equipamentos para dentistas.
3. **Mercados geográficos específicos.** Empresas que se especializam em obter patrocínio para promover eventos esportivos e artísticos nas praias, no verão.

5.3 Estratégias segundo Miles e Snow

A classificação das estratégias pode basear-se nos tipos de desafio que a organização deve resolver para adaptar-se ao ambiente. Miles e Snow identificaram

quatro estratégias ou padrões de adaptação, que refletem diferentes taxas de mudança de produtos e mercados:

- **Comportamento defensivo.** O comportamento de defesa é característico das empresas que têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Por causa desse foco estreito, essas empresas raramente modificam sua tecnologia, estruturas ou sistemas operacionais.
- **Comportamento prospectivo.** A prospecção é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. Portanto, estas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para os demais, especialmente para seus competidores. Contudo, devido a seu foco nas inovações no produto e no mercado, essas organizações tendem a ser algo ineficientes.
- **Comportamento analítico.** O comportamento analítico é característico, segundo Miles e Snow, das organizações que atuam em dois mercados – um relativamente estável e o outro em processo de mudança. No mercado estável, essas organizações atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Nos mercados em mudança, essas organizações procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência.
- **Comportamento de reação.** O comportamento de reação caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas frequentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.

5.4 Estratégias segundo Certo

Para Samuel Certo, há estratégias de três tipos: estabilidade, crescimento e redução de despesas.

- **Estratégia da estabilidade.** A estratégia da estabilidade é o chamado comportamento defensivo; é característica das empresas que têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Às vezes, a estratégia da estabilidade é uma

necessidade. Isso ocorre quando a empresa atua em um ramo de negócios que não cresce ou que não oferece novas oportunidades.

- **Estratégia do crescimento.** A estratégia do crescimento, também chamada de comportamento prospectivo, é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. Portanto, essas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores. O crescimento pode ser alcançado por meio de outras estratégias diferentes, como: compra de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, ingresso em outros ramos de negócios (às vezes por meio da compra de empresas) e estabelecimento de parcerias com empresas de ramos de negócios complementares.
- **Estratégia de redução de despesas.** A estratégia da redução de despesas torna-se necessária quando a organização está ameaçada e sua eficiência está comprometida. Uma empresa pode reduzir despesas por meio das seguintes medidas:
 1. Eliminação de linhas de produtos, redução da força de trabalho ou aumento da eficiência.
 2. Desinvestimento ou venda de negócios para empresas concorrentes.
 3. Liquidação de negócios: encerramento de operações e venda dos ativos.

Estudo de caso

Niwon Motors

Niwon Motors é uma empresa automobilística de origem japonesa. Seus produtos são automóveis, SUVs e utilitários. Suas operações agrupam-se em quatro territórios:

1. Ásia e Oceania – fábricas no Japão, Austrália e Tailândia – exportação para os demais países. A fábrica do Japão produz componentes importantes para a montagem de veículos neste e em todos os demais territórios.
2. Europa e Oriente Médio – fábricas na Europa e exportação para o Oriente Médio.
3. América do Norte – fábricas nos Estados Unidos, México e Canadá.
4. América Central e do Sul – fábricas no Brasil, na Argentina e na Colômbia.

Todas as empresas concorrem ferozmente nesses territórios. Ásia e América Latina são mercados emergentes, com crescente poder de compra de veículos fabricados localmente e importados. Os produtos de alta gama e alto preço (Mercedes, BMW, Lexus)

experimentam notável expansão de suas vendas nesses mercados. Europa e América do Norte são mercados estabilizados, sem grande perspectiva de expansão, nos quais há concorrência com base em qualidade, já que os preços são muito similares. Os fabricantes da China e da Índia oferecem produtos de baixo preço na maioria desses mercados. A qualidade desses produtos, no entanto, é criticada tanto pelos usuários quanto pela imprensa especializada. Seu preço extremamente baixo, no entanto, faz muitos clientes colocar a preocupação com a qualidade em segundo plano.

A Niwon Motors não é a maior das fabricantes japonesas e enfrenta alguns problemas:

1. Não tem uma marca de prestígio, como a Lexus da Toyota ou a Infiniti da Nissan.
2. Suas operações produtivas são conduzidas com alguma ineficiência. Isso impacta os custos e impede que a empresa possa competir com base na redução de preços.
3. Sua rede de distribuição e assistência técnica é pequena, o que desencoraja alguns potenciais compradores.
4. É uma marca relativamente desconhecida, sem a popularidade da Toyota ou dos fabricantes europeus ou americanos.
5. O recente terremoto afetou sua produção de componentes no Japão, o que reduziu suas operações de montagem e, conseqüentemente, suas vendas em todo o mundo.
6. A queda na produção e nas vendas afetou os resultados. A Niwon Motors está em delicada situação financeira.

A Direção Mundial da Niwon Motors está reunida neste momento analisando vários projetos para resolver esses e outros problemas, mas sabe que não tem dinheiro suficiente para todos eles. Portanto, precisa avaliá-los e selecioná-los com cuidado. Aqui estão os projetos sob análise da Niwon Motors:

PROJETO	ESCOPO
PROJETO 1	Programa de <i>kaizen</i> (aprimoramento da eficiência e da qualidade) nas fábricas do Brasil e da Colômbia, as mais problemáticas.
PROJETO 2	Desenvolvimento e lançamento de uma linha de automóveis de luxo – na Europa – com o lema “luxo europeu, qualidade japonesa”.
PROJETO 3	Campanha mundial de marketing para promover a marca e seus produtos.
PROJETO 4	Expansão da rede de revendedores e de assistência técnica, começando pela América Latina.
PROJETO 5	Estabelecimento de parcerias com fornecedores europeus para suprir a falta de componentes, cuja produção foi afetada pelo terremoto.
PROJETO 6	Criação do Niwon Bank, para financiar os compradores de automóveis da marca.

PROJETO 7	Construção de uma fábrica de componentes no Brasil, para substituir temporariamente a produção japonesa.
PROJETO 8	Convenção de executivos para comunicar a situação da empresa e os novos projetos.
PROJETO 9	Lançamento na América Latina da linha "melhor valor" – produtos simplificados, para concorrer com os chineses e outros produtos de baixo preço.

Os diretores desejam colocar os projetos em ordem, do mais importante (prioridade alta) para o menos importante (prioridade baixa).

Questões

1. Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da Niwon?
2. Quais são as ameaças e oportunidades do ambiente?
3. Considerando essa análise SWOT, que direção estratégica você acha que a Niwon deve seguir?
4. Quais projetos da lista acima estão mais alinhados com essa estratégia?
5. Que outros critérios devem ser considerados para avaliar os projetos?
6. Que método você sugere para colocá-los em ordem?
7. Que outras estratégias de implementação da estratégia devem ser consideradas?
8. Quais as principais providências para implementar os projetos prioritários?

Referências e leituras complementares

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômacos*. Brasília: Editora UnB, 1985.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: building competitive advantage*. Chicago: Irwin, 1996.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. *Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron, 1993.
- CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- GAJ, Luis. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.
- GRAY, Colin S. *The strategy bridge*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.†
- HAYDEN, Catherine L. *The handbook of strategic expertise*. New York: Free Press, 1986.

- KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1992.
- KATZ, Robert L. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1970.
- KEUNING, Doede. *Management*. Londres: Pitman, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing: an introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- LOWRY, James R.; WEINRICH, Bernard W. *Business in today's world*. Cincinnati: South Western Publishing, 1994.
- MASSIE, Joseph L.; DOUGLAS, John. *Managing: a contemporary introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- MCDONALD, John. *Strategy in poker, business and war*. New York: Norton, 1996.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MURRAY, Williamson; GRIMSLEY, Mark. Introduction: on strategy, in MURRAY, Williamson; KNOX, MacGregor; BERNSTEIN, Alvin. *The making of strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- OSTERVALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation*. Hoboken: John Wiley, 2010.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- _____. What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 74, nº 6, p. 61-78.
- PHÉLIZON, Jean François. *L'action stratégique*. Paris: Economica, 1998.
- ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT JR., Daniel R. *Management*. New Jersey: Prentice Hall International, 1995.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WREN, Daniel A. *The evolution of management thought*. New York: John Wiley, 1994.