

Seleção e implementação de estratégias

Objetivos

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

- Ferramentas para selecionar estratégias organizacionais.
 - Formas de implementação e execução das estratégias nas organizações.
 - Alinhamento das áreas funcionais com as estratégias corporativas.
 - Critérios para avaliar resultados das estratégias.
-

1 Seleção de estratégias

Há diversas ferramentas para auxiliar as organizações no processo de definir suas estratégias. Duas dessas ferramentas são a ideia do ciclo de vida do produto e a matriz de crescimento e participação no mercado. A primeira parte deste capítulo é dedicada à apresentação dessas ferramentas.

1.1 Ciclo de vida do produto

Em essência, o ciclo de vida do produto é a ideia de que os produtos nascem, amadurecem e eventualmente morrem. Computadores estão na maturidade enquanto máquinas de escrever (você sabe o que é isso?) descansam em paz no cemitério da tecnologia. Se a empresa criou um produto que nunca existiu antes, como eram os computadores pessoais nos anos 1980, ou o Ford modelo T na

década de 1910, a estratégia é do tipo empreendedora e privilegia o crescimento, sem preocupação com a concorrência, que praticamente não existe. Completamente diferente é desenhar estratégias para vender automóveis no limiar do século XXI, quando o produto está totalmente amadurecido e há concorrentes em virtualmente todas as regiões do planeta. O ciclo de vida de um produto divide-se em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. À medida que o produto “envelhece”, as vendas e as receitas diminuem, assim como os custos unitários, já que o sistema de produção consegue fabricá-lo com eficiência máxima. Assim, a queda das vendas, da receita e dos custos unitários, de forma geral, indica que é o momento de pensar em novas estratégias.

1.2 BCG

Outra técnica para a seleção de estratégias, que se baseia no estudo da participação no mercado, é a análise de portfólio, desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG), empresa norte-americana de consultoria. A matriz do portfólio de produtos, também chamada matriz de crescimento e participação, é o ponto central dessa técnica. A matriz permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atuam. A Figura 16.1 representa a matriz, que retrata as seguintes quatro fontes de lucros ou resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

- **Estrelas (*stars*).** São os produtos ou unidades de negócios que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e que, portanto, têm alto potencial de lucratividade. Por causa disso, as estrelas são unidades de negócios ou produtos ganhadores de dinheiro.
- **Pontos de interrogação (*question marks*).** Pontos de interrogação são os produtos ou unidades de negócios que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Portanto, são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.
- **Vacas leiteiras (*cash cows*).** As vacas leiteiras são produtos e negócios que têm alta participação em mercados estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. Por causa disso, as vacas leiteiras ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos.
- **Vira-latas (*dogs*).** Os vira-latas (ou abacaxis) são os produtos e negócios que têm pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham

suficiente para tanto. Portanto, não representam boas oportunidades de investimento.

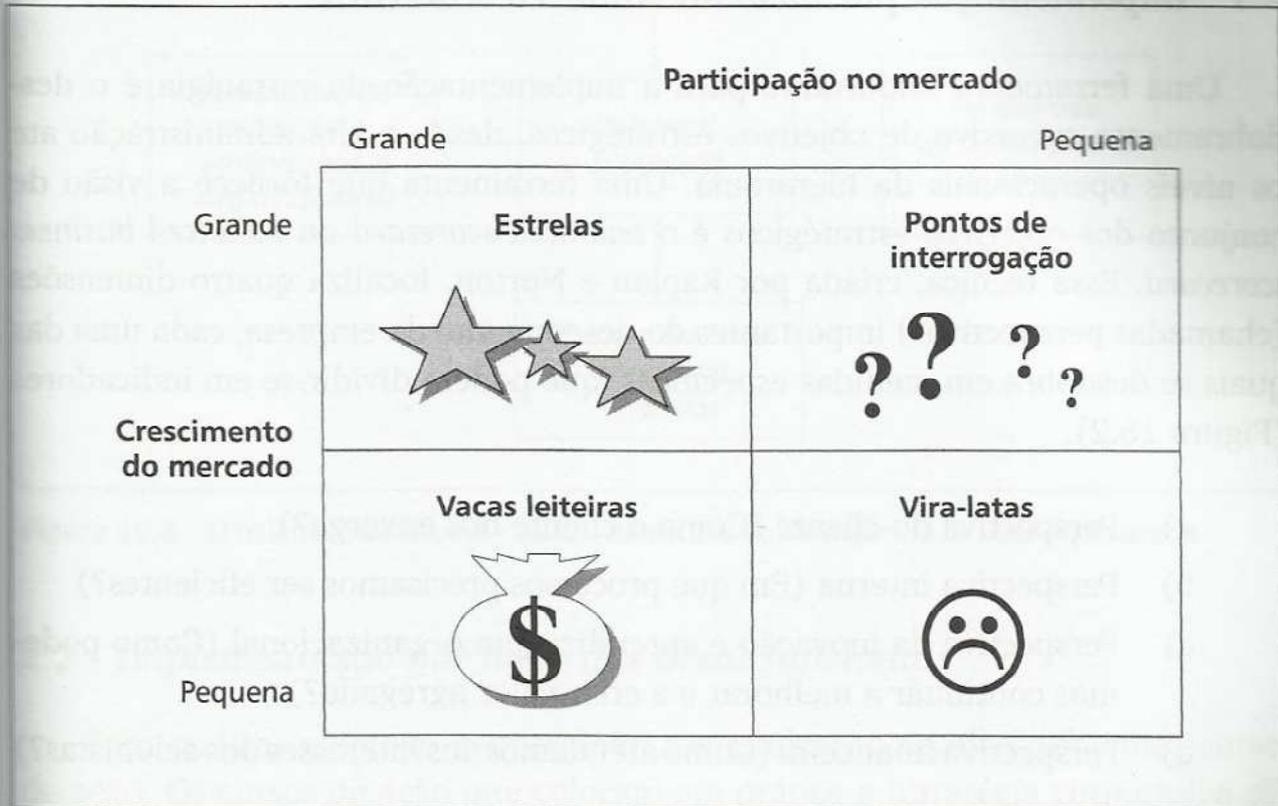


Figura 16.1 A matriz BCG de administração de carteiras de produtos e negócios.

Muitos produtos e negócios têm ciclo de vida que passa pelos quatro quadrantes da matriz: começam como pontos de interrogação e tornam-se estrelas. À medida que surgem novos concorrentes, transformam-se em vacas leiteiras e, finalmente, em vira-latas. A utilização da matriz de crescimento e participação, que é uma ferramenta para a administração de carteiras de produtos e negócios, necessita, em primeiro lugar, da identificação de cada produto ou negócio como vira-lata, vaca leiteira, estrela ou ponto de interrogação. Com base nessa classificação, a empresa pode analisar o desempenho de seus produtos, para planejar uma estratégia.

2 Implementação da estratégia

O planejamento de uma estratégia é uma etapa dentro de uma cadeia de meios e fins. Para ser colocada em prática, a estratégia desdobra-se em outros planos e meios. Os principais são: *balanced scorecard*, implementação nas áreas

funcionais, políticas, planos operacionais, projetos e estrutura organizacional. Esses mecanismos serão analisados a seguir.

2.1 Implementação por meio do *balanced scorecard*

Uma ferramenta importante para a implementação da estratégia é o desdobramento sucessivo de objetivos estratégicos, desde a alta administração até os níveis operacionais da hierarquia. Uma ferramenta que fornece a visão de conjunto dos objetivos estratégicos é o *balanced scorecard* ou *balanced business scorecard*. Essa técnica, criada por Kaplan e Norton, focaliza quatro dimensões (chamadas perspectivas) importantes do desempenho da empresa, cada uma das quais se desdobra em medidas específicas, que podem dividir-se em indicadores (Figura 16.2).

- a) Perspectiva do cliente (Como o cliente nos enxerga?)
- b) Perspectiva interna (Em que processos precisamos ser eficientes?)
- c) Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (Como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?)
- d) Perspectiva financeira (Como atendemos aos interesses dos acionistas?)

Cada empresa pode criar suas próprias perspectivas, usando o modelo de Kaplan e Norton apenas como referência. Por exemplo, aqui estão os objetivos estratégicos de uma empresa da indústria automobilística:

- a) Produtos superiores e satisfação dos clientes – atingir o índice 9,5 de satisfação do cliente.
- b) Excelência operacional – aprimorar os processos produtivos por meio dos projetos do programa de excelência operacional.
- c) Inovação e liderança tecnológica – lançar dentro de seis meses, com qualidade assegurada, os modelos OSS e NKVD.
- d) Desempenho e rentabilidade – cumprir o orçamento e atingir a rentabilidade planejada.
- e) Gestão e desenvolvimento de pessoas – cumprir as exigências do código de conduta e implementar as ações de responsabilidade social.

Para realizar esses objetivos, a empresa planeja e executa iniciativas por meio das demais formas de implementação, que serão consideradas a seguir.

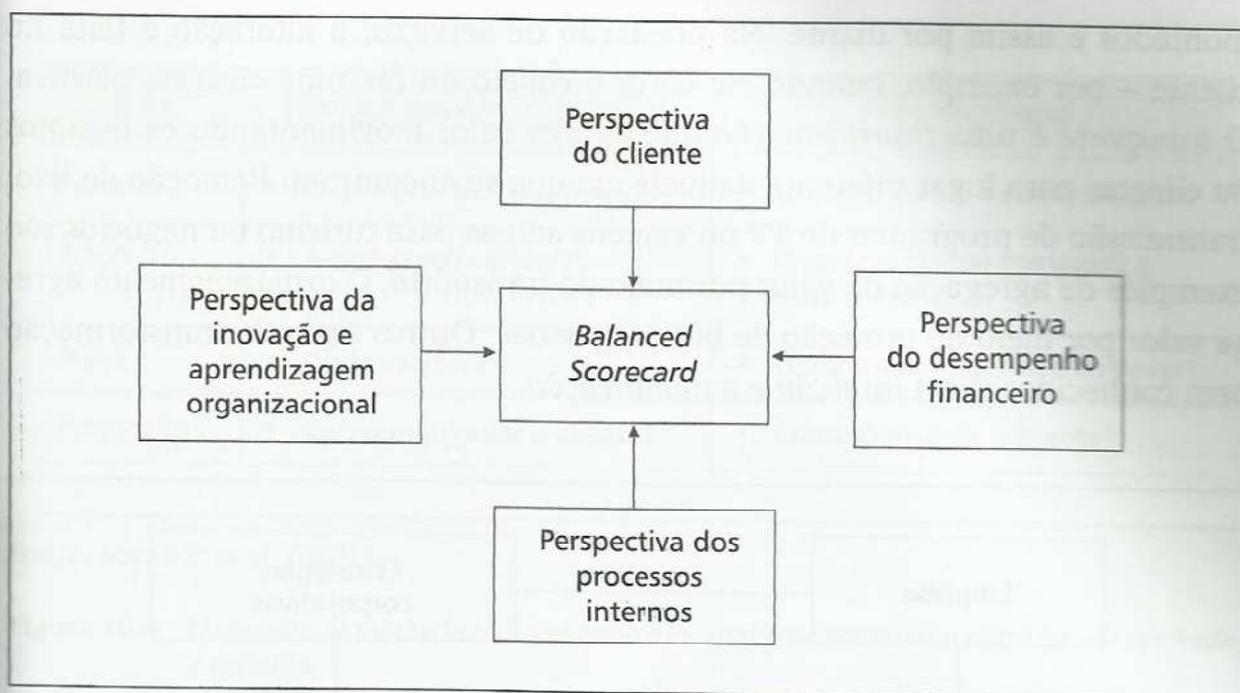


Figura 16.2 O balanced scorecard – quatro dimensões do desempenho de uma organização.

2.2 Implementação por meio das áreas funcionais

Para realizar objetivos estratégicos, a organização escolhe diferentes cursos de ação. Os cursos de ação que colocam em prática a estratégia corporativa são planejados e executados pelas áreas funcionais da organização: marketing, operações, finanças, recursos humanos e tecnologia. As áreas funcionais, que participam da elaboração da estratégia corporativa, são, em seguida, responsáveis por sua implementação, por meio de *estratégias funcionais* (Figura 16.3).

2.2.1 Implementação por meio de operações

Para implementar a estratégia corporativa, a organização deve estruturar um sistema para garantir o fornecimento de produtos e serviços definidos pela função de marketing. Essa é a tarefa da função de operações, que transforma suprimentos em bens e serviços e os entrega onde são necessários. Toda organização precisa de um sistema de operações e todo sistema de operações é um processo de transformações. Insumos, tais como matérias-primas, espaço, energia e todos os tipos de recursos, são processados por máquinas, equipamentos e trabalho humano e transformados em produtos e serviços. A transformação agrega valor aos insumos, criando utilidade para os clientes.

Há diversos tipos de transformação. A *transformação física* é a essência das empresas em que os insumos são alterados estruturalmente – cortados, estampados,

montados e assim por diante. Na prestação de serviços, a alteração é feita no cliente – por exemplo, quando ele corta o cabelo ou faz uma cirurgia plástica. O *transporte* é uma transformação que agrega valor movimentando os insumos ou clientes para lugar diferente daquele em que se encontram. Remoção de lixo, transmissão de programas de TV ou viagens aéreas para turismo ou negócios são exemplos de agregação de valor por meio do transporte. O *armazenamento* agrega valor por meio da proteção de bens e pessoas. Outros tipos de transformação bem conhecidos são a *inspeção* e a *manutenção*.

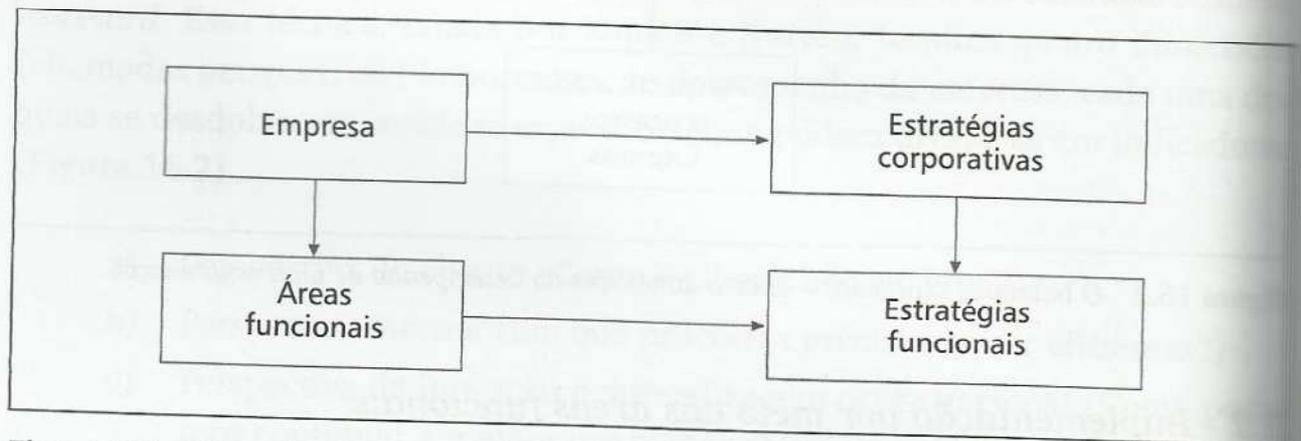


Figura 16.3 Estratégias funcionais são mecanismos para a implementação de estratégias corporativas.

2.2.2 Implementação por meio de marketing

A função de marketing é a que está mais diretamente relacionada com sua elaboração e implementação de estratégias. São de marketing as decisões sobre quais negócios explorar, quais clientes e mercados atender, que produtos lançar, a que preço vender e outras semelhantes.

No processo de elaboração da estratégia corporativa, a área de marketing pesquisa informações sobre ameaças e oportunidades, que se originam da concorrência, de clientes, fornecedores e outros componentes do ambiente. A pesquisa de marketing também tem a tarefa de identificar o cliente e caracterizá-lo em termos de interesses, localização, idade, renda e outras variáveis. No processo de implementação, a área de marketing traduz a estratégia global da organização em uma estratégia de marketing ou marketing mix, que consiste de decisões sobre os quatro Ps – produto, preço, promoção e praça (ou mercado). Cada um deles influencia os demais e todos dependem de inúmeros fatores, como o perfil do cliente, a conjuntura econômica, a concorrência e outros (Figura 16.4).

4 Ps	Foco no produto ou serviço	Foco no cliente
Produto	• O que produzir ou fornecer?	• O que o cliente deseja comprar?
Preço	• A que preço vender?	• Quanto o cliente comprará a cada preço?
Praça	• Onde vender?	• Onde o cliente prefere comprar?
Promoção	• Como manipular o cliente?	• Como persuadir o cliente?

Fonte: Murdick et al. (2001).

Figura 16.4 O conceito de marketing – ou os quatro Ps, com base nos quais a estratégia de marketing é definida.

- **Produto.** Segundo a perspectiva da função de marketing, o problema estratégico é fornecer o produto que o cliente quer. “Produto” é a palavra que engloba artefatos ou entes tangíveis, como sapatos, e serviços, como conserto de sapatos. O produto, ou serviço, é um conjunto de atributos que o cliente adquire como meio de satisfação de desejos e necessidades. O produto ou serviço fornece um benefício, que pode ser racional (o transporte por meio do automóvel) ou emocional (a satisfação de andar e ser visto em um automóvel “tunado”).

Um dos elementos fundamentais na definição do produto é seu grau de novidade e o estágio de seu ciclo de vida. Os telefones celulares estão ainda em processo de desenvolvimento, ao passo que os sapatos e os automóveis há muito atingiram a maioridade. Relógios automáticos e canetas-tinteiro são exemplos de tecnologia do passado que as pessoas ainda usam por uma questão de estilo – um critério emocional de decisão.

- **Praça.** O mercado é o conjunto de pessoas e organizações (clientes) que desejam ou precisam de determinados produtos e serviços, estão dispostas a adquiri-los e têm poder aquisitivo para isso. A implementação da estratégia corporativa implica o conhecimento dos clientes e a *segmentação do mercado* – a divisão do mercado em classes ou categorias. O principal critério para segmentar o mercado é a distinção entre o mercado industrial (ou clientes corporativos) e o mercado consumidor (ou consumidores finais). Os clientes corporativos compram

produtos e serviços para serem usados por organizações; os consumidores finais compram produtos e serviços para uso próprio. Essas duas classes compram de forma diferente. Quando uma locadora faz uma compra anual de automóveis novos e vende os usados, os critérios de decisão são completamente diferentes dos que você usa para comprar um automóvel usado dela. Alguns critérios muito comuns de segmentação do mercado são:

1. Tamanho do cliente – classificação segundo as quantidades compradas.
2. Classificação econômica – classificação segundo a renda.
3. Ramo de negócios do cliente.
4. Faixas etárias.
5. Sexo.
6. Localização geográfica.
7. Hábitos de consumo.

- **Preço.** A definição do preço do produto ou serviço é uma das mais complexas decisões na implementação da estratégia. O preço depende de muitos fatores, como a composição dos custos do produto ou serviço, a disposição e as possibilidades do cliente, o tipo de produto ou serviço, a concorrência e o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra. Definir o preço da gasolina, de um apartamento, do pedágio nas rodovias e de café nos bares são decisões completamente diferentes. Pode-se definir o preço com base no custo (como acontece na construção civil), na demanda ou no que se acredita que o cliente está disposto a pagar (ingressos de *shows* e conferências e produtos de luxo) e na concorrência (roupas e calçados em *shopping centers*). Pode-se também levar em conta o efeito que o preço exerce sobre a demanda de outros produtos e serviços. Podem-se vender aparelhos de barbear com prejuízo, porque a venda de lâminas é lucrativa. Certos produtos nos supermercados são vendidos com lucro muito reduzido, mas sua função é atrair clientes para comprar outros produtos.

- **Promoção.** Um dos recursos básicos para executar uma estratégia é o esforço promocional. A promoção compreende a propaganda (divulgação paga), publicidade (divulgação gratuita), *lobby*, promoção no ponto de venda e muitas outras técnicas. A promoção pode ter o objetivo de informar o cliente ou o público-alvo sobre os produtos e serviços, tornar a empresa conhecida ou convencer as pessoas a consumir o produto ou serviço, independentemente de qual seja sua disposição.

O esforço promocional desempenha papel importante para todos os tipos de organização, desde as que querem vender cerveja até as que prestam serviços de utilidade pública, como se pode observar pelas campanhas de vacinação, segurança no trânsito ou economia de água e energia.

2.2.3 Implementação por meio de tecnologia

Tecnologia é a aplicação de conhecimentos para resolver problemas. O conhecimento sobre como transformar areia, petróleo e metais em computadores é tecnologia. Há tecnologia em todas as soluções que as pessoas utilizam, desde o arco e a flecha até as naves espaciais, não apenas no conhecimento sobre como fazer, mas também sobre como utilizar qualquer equipamento.

Todas as organizações usam alguma forma de tecnologia, seja uma empresa de reciclagem de lixo, uma *pizzaria* ou a NASA. Algumas organizações têm uma área responsável pelo desenvolvimento de tecnologia. Essa área é chamada P&D (pesquisa e desenvolvimento), engenharia, desenvolvimento tecnológico ou tem outras designações semelhantes. Essa área funcional desempenha atividades tais como:

- Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, matérias-primas e processos.
- Aprimoramento de produtos e processos existentes.
- Compilação e avaliação de ideias de novos produtos.
- Acompanhamento e avaliação de produtos da concorrência.

Para implementar a estratégia corporativa, o problema básico da função de tecnologia é transformar conhecimento em produtos e serviços. Isso é feito com base nas informações de marketing sobre os interesses dos clientes, no monitoramento dos produtos da concorrência, nos avanços científicos e tecnológicos e na criatividade das pessoas.

2.2.4 Implementação por meio de recursos humanos

A realização de planos requer o emprego de pessoas. Assim como acontece com as demais áreas funcionais, a área de recursos humanos define suas estratégias para possibilitar a realização das estratégias corporativas. Por exemplo, se a empresa tem objetivo de internacionalização, a área de recursos humanos precisa preparar pessoas para atuar em outros países. Mesmo que a estratégia da empresa seja a estabilidade, a simples passagem do tempo provoca um efeito de

abrasão, que faz diminuir o quadro de funcionários por meio de aposentadorias e demissões. Essas reduções tornam necessária a constante atuação das funções tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento e recompensa de novos funcionários. Quando a estratégia privilegia o crescimento e a exploração de novos mercados, esse esforço torna-se muito mais complexo.

Além de competir pelos clientes, as organizações competem também pela mão de obra. O conhecimento evolui e as mudanças ocorrem de forma contínua. Para lidar com as mudanças e atrair a mão de obra que lhes interessa, as organizações oferecem programas de benefícios e de capacitação, além daqueles orientados para a implementação das estratégias. Por causa disso, as organizações estão em contínua competição entre si, criando soluções para atrair, capacitar e desenvolver sua mão de obra. Essa competição provoca o efeito de criar tendências para a gestão de pessoas.

2.3 Implementação por meio de políticas e planos operacionais

Além do planejamento nas áreas funcionais, as estratégias corporativas são implementadas também por meio de políticas e planos operacionais.

- **Políticas.** As políticas são decisões programadas que orientam outras decisões no dia a dia da administração. As estratégias relacionam a empresa com o ambiente, enquanto as políticas coordenam pessoas, atividades e decisões dentro da organização, para que as estratégias possam ser realizadas. As políticas refletem os objetivos estratégicos e orientam os gerentes e demais funcionários em situações que exigem decisão e julgamento. De forma geral, as políticas focalizam o comportamento das áreas funcionais e as relações da organização com seus funcionários, clientes, competidores ou qualquer outro aspecto de sua atuação. Por exemplo:
 1. Políticas de recursos humanos – desenvolver executivos internamente em vez de recrutá-los no mercado.
 2. Política de promoção e de relações com a concorrência – promover os produtos da empresa e evitar menção aos produtos da concorrência.
 3. Política de relações com clientes – analisar e investigar toda e qualquer reclamação feita por clientes.
- **Planos operacionais.** Ao lado das políticas e dos planos funcionais, todos os tipos de planos operacionais são instrumentos para a implementação da estratégia. Cronogramas, decisões, orçamentos e outros

tipos de planos, como normas e procedimentos, corporativos e funcionais, são todos reflexos de decisões sobre o futuro, que procuram colocar em prática as estratégias explícitas e implícitas.

2.4 Implementação por meio de projetos

Projetos são atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que têm como objetivo fornecer um produto singular. O resultado de um projeto pode ser um produto físico, como uma nova fábrica, um conceito, como um novo sistema de informações, ou um evento, como os jogos olímpicos. Muitos projetos são combinações desses três tipos de produtos. A implementação da estratégia por meio da administração de projetos depende da natureza das atividades realizadas pela organização.

Para as organizações que têm como atividade principal os projetos, implementar a estratégia significa escolher os tipos de projetos destinados ao mercado, bem como as fontes dos recursos necessários para realizá-los. Para as organizações que têm como atividade principal o fornecimento de bens e serviços de forma contínua, como as empresas industriais e comerciais e os bancos, implementar a estratégia significa escolher os projetos que possibilitem crescer, desenvolver novos produtos e negócios, implantar sistemas ou construir novas instalações.

Seja qual for o tipo de organização, os projetos sempre são veículos para possibilitar o crescimento ou a simples manutenção das atividades normais. Há organizações que distinguem os *projetos estratégicos*, explicitamente criados para implementar a estratégia dos projetos regulares. Os projetos agregam-se, segundo diversos critérios, como tamanho, importância ou tipo, em programas. O conjunto dos projetos, agregados em programas, é o *portfólio* (ou *carteira*) de projetos da organização. Administrar os projetos por meio de programas e portfólios, em vez de administrá-los como empreendimentos isolados, oferece a vantagem da visão de conjunto e a possibilidade de compartilhamento de recursos.

2.5 Implementação por meio de estrutura organizacional

Alfred Chandler popularizou o princípio de que “a estrutura segue a estratégia”. A estrutura permanente, desenhada no organograma, com suas unidades de negócios e áreas funcionais, é o retrato da estratégia explícita ou implícita. O organograma mostra as áreas em que a empresa está atuando e as formas de lidar com os mercados e os clientes. As descrições de cargos refletem as atividades

que as pessoas devem realizar no dia a dia, orientadas pelas políticas e planos operacionais.

Além das unidades de negócios e áreas funcionais, a implementação da estratégia exige a criação de pequenas organizações temporárias para administrar os projetos (ver Capítulo 4).

3 Monitoramento da estratégia e reinício do ciclo

O monitoramento da execução da estratégia deve ser feito com base nos mesmos indicadores utilizados para elaborar o plano estratégico, que foram incluídos no scorecard. O monitoramento é processo contínuo, não procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar. A qualquer momento, um fato novo pode comprometer a realização de objetivos e provocar sua redefinição. Os sistemas internos, assim como o ambiente, são dinâmicos e propõem desafios constantemente. Pontos fracos e fortes surgem e evoluem, exigindo a intervenção da administração.

A cada momento, o ciclo de planejamento pode ser reiniciado, com base nas informações de controle. O controle pode indicar que a estratégia funciona corretamente, se os objetivos estiverem sendo atingidos. Um desempenho superior ao esperado mostra que a estratégia está sendo extremamente bem-sucedida. Um desempenho aquém dos objetivos mostra incoerência entre os desafios e a estratégia. Sejam quais forem os resultados, o processo de controlar e avaliar a execução da estratégia é o ponto de partida para a revisão de todas as definições (Figura 16.5).

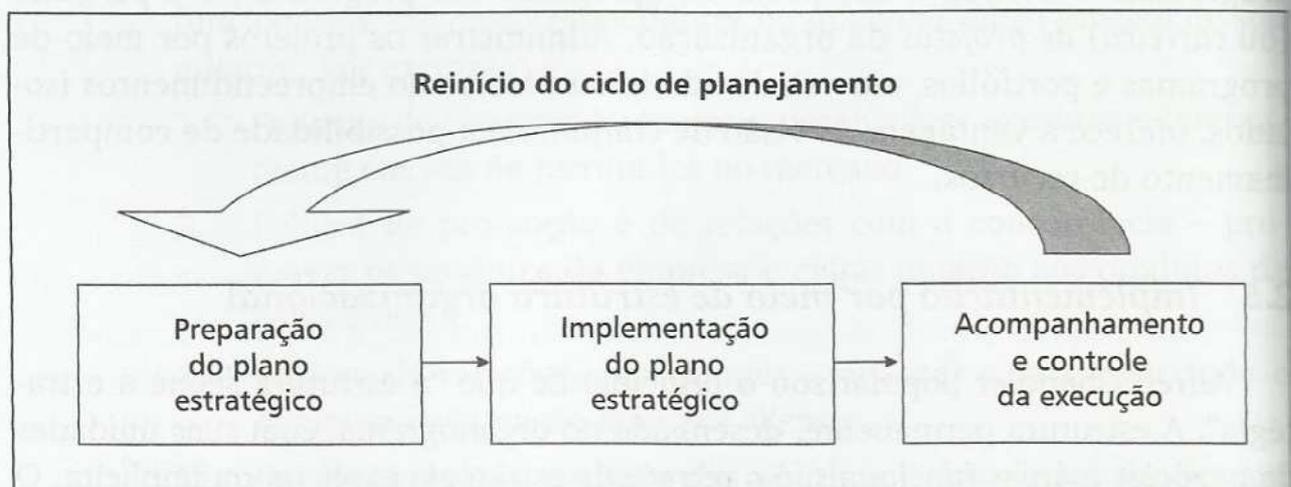


Figura 16.5 O ciclo da administração estratégica recomeça com a implementação e o controle da execução dos planos.

Estudo de caso

Negócio da China¹

Durante aproximadamente 30 anos, a IBM, a Big Blue, foi sinônimo de computador. Desde que o "cérebro eletrônico" foi desenvolvido, nos anos 50, até o início dos anos 80, a IBM dominou o mercado das grandes máquinas, compradas por empresas que empregavam exércitos de analistas de sistemas e programadores. Nos anos 80, com o surgimento dos computadores pessoais e dos aplicativos, começaram as dificuldades desse modelo de negócio. A ênfase deslocou-se das máquinas para o *software*. Esse produto, em um mercado dominado pela Microsoft, assumiu a importância que antes tinham os computadores. No entanto, a IBM manteve-se como fabricante de computadores.

No final de 2004, uma notícia surpreendente. A IBM, que praticamente inventou o modelo dominante de computadores pessoais, vendeu sua divisão desse produto para a Lenovo, uma estatal ligada às Forças Armadas da China. Os chineses pagariam 1,75 bilhão de dólares pela compra. Forma de pagamento: 650 milhões de dólares em dinheiro, 650 milhões em ações e uma dívida de 500 milhões de dólares. A IBM havia gasto o dobro desse valor para comprar, dois anos antes, parte da consultoria Price, a PwC Consulting.

Com a compra, a Lenovo tornar-se-ia a terceira maior fabricante mundial de computadores. A Lenovo poderia usar por cinco anos o símbolo da IBM. Por tempo indeterminado, poderia estampar nas máquinas o lema *Think* (Pense), um diferencial no mercado de *notebooks*. Os chineses também usariam as fábricas, os centros de distribuição e os profissionais de marketing da IBM. Com esse negócio, a empresa chinesa comprou, por um preço baixo, tecnologia mundialmente reconhecida, com as condições para ganhar a confiança dos consumidores americanos e europeus.

O negócio indicava também a ambição do capitalismo chinês, de apropriar-se de marcas fortes e abandonar a imagem de fabricante de bugigangas e produtos piratas. Nos anos 80, a Lenovo conseguiu permissão do governo chinês para distribuir no país os PCs da IBM. Mais tarde, seu presidente convenceu as autoridades a criar sua própria fábrica de PCs – a Legend, que se tornou Lenovo em 1988.

As razões da IBM para desfazer-se de seu negócio de computadores marcavam o fim de uma era. Montar e vender PCs deixara havia algum tempo de ser atividade lucrativa. Os PCs haviam se transformado, em 20 anos, em *commodities*, deixando de ser produtos de alta tecnologia. De 1986 para 2003, o preço de uma máquina nos Estados Unidos caíra de 5.000 para 2.000 dólares. O preço baixo tornara-se a grande vantagem competitiva, mas essa não dependia dos fabricantes e sim dos fornecedores de componentes.

No caso específico da IBM, a fabricação de PCs tornou-se um estorvo, dentro de uma empresa cujos lucros maiores estavam nos ramos de serviços e *software*. A IBM sabia que as oportunidades não estavam mais nos computadores, mas nos negócios que giravam em torno deles. Em 2003, 48% de suas vendas tinham vindo da prestação de

¹ Estudo de caso preparado com base em RYDLEWS, Carlos. A Big Blue vermelha. *Veja*, p. 134-136, 15 dez. 2004.

serviços. A venda de computadores representara apenas 12% do faturamento. A margem de lucro desse produto era de 0,7%, em contraste com os 20% da venda de *softwares* e os 10% da prestação de serviços. A Lenovo, no entanto, poderia aumentar esses resultados, pagando salários menores e cortando benefícios dos empregados.

Consultores especializados no mercado da tecnologia da informação previam que, até 2007, apenas três dos dez maiores fabricantes de computadores desapareceriam. No limiar do século XXI, o futuro estava na pesquisa e no conhecimento e nos serviços de alto valor agregado. No entanto, a IBM não havia desistido completamente da manufatura. Pelo acordo, manteria 18,9% das ações da Lenovo, posicionando-se, de forma estratégica, no promissor mercado chinês.

Questões

Use os conceitos deste capítulo e do anterior para responder.

1. Que fatores determinaram a decisão da IBM de vender sua divisão de PCs?
2. Como se classifica essa estratégia?
3. Que fatores determinaram a decisão da Lenovo de comprar a divisão de PCs da IBM?
4. Como se classifica essa estratégia?
5. Se você fosse executivo da IBM, como planejaria a implementação dessa estratégia?
6. E se você fosse executivo da Lenovo?
7. Que fatores ou eventos podem ameaçar as estratégias da Lenovo e da IBM?

Referências e leituras complementares

- ARCHIBALD, Russell D. *Managing high-technology programs and projects*. Hoboken: John Wiley, 2003.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Management: building competitive advantage*. Chicago: Irwin, 1996.
- CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- GAJ, Luis. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.
- HAMPTON, David R. *Management*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1992.
- 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, 1994.

MASSIE, Joseph L.; DOUGLAS, John. *Managing: a contemporary introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

MURDICK, Robert G.; MOOR, R. Carl; BABSON, Harold C.; TOMLINSON, William H. *Business policy and strategy*. Delray Beach: St. Lucie Press, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, David A. *Fundamentals of management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Parte VI

Organizações no Terceiro Milênio