

GERRY JOHNSON

Lancaster University Management School

KEVAN SCHOLES

Sheffield Hallam University

RICHARD WHITTINGTON

Saïd Business School, University of Oxford

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA

Tradução:

Rodrigo Dubal

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

José Edson Lara

PhD em Administração pela Universitat Autònoma de Barcelona
Professor do Mestrado Profissional das Faculdades Pedro Leopoldo/MG



2011

Apresentando a Estratégia

RESULTADO DE APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, você será capaz de:

- Compreender as características das decisões estratégicas e o que se entende por estratégia e gestão estratégica, diferenciando-os do gerenciamento operacional.
- Compreender como as prioridades estratégicas variam por níveis: corporativo, de negócios e operacional.
- Compreender o vocabulário básico da estratégia, de acordo com seu uso em diferentes contextos.
- Compreender os elementos fundamentais do modelo de gestão estratégica de *Fundamentos de Estratégia*: posição estratégica, escolhas estratégicas e estratégia em ação.

1.1 INTRODUÇÃO

Em novembro de 2006, Brad Garlinghouse, gerente do Yahoo!, enviou um memorando que era um desafio direto ao modelo clássico de gerenciamento da gigantesca empresa de Internet. Apelidado pela mídia de “Manifesto da Pasta de Amendoim”, o memorando de Garlinghouse acusava a liderança do Yahoo! de falta de orientação estratégica. O crescimento era lento, o Google havia ultrapassado o Yahoo! em receitas de publicidade *on-line* e o preço das ações da empresa haviam caído para aproximadamente um terço do valor desde o início do ano. De acordo com Garlinghouse, o Yahoo! estava espalhado muito superficialmente, assim como a pasta de amendoim numa fatia de pão. Era hora de uma mudança na estratégia.

Todas as organizações se defrontam com mudanças em suas orientações estratégicas – algumas por quererem agarrar novas oportunidades, outras para superar problemas importantes, como o Yahoo!. Este livro trata dos motivos de mudança das orientações estratégicas em organizações, a importância dessas transformações, como tais decisões são tomadas e os conceitos que podem ser úteis na compreensão desses assuntos. Este capítulo introdutório trata especificamente do significado dos termos “estratégia” e “orientação estratégica”, de por que eles são tão importantes e o que os diferencia de outras mudanças, atribuições e decisões de caráter organizacional. O capítulo irá contar com o exemplo do Yahoo!, na Figura 1.1, para ilustrar os pontos nos quais sua análise se sustenta.

1.2 O QUE É ESTRATÉGIA?

Por que as questões concernentes ao Yahoo! são descritas como “estratégicas”?¹ Que tipos de questões são estratégicas e o que as diferencia das questões operacionais numa organização?

1.2.1 As características de decisões estratégicas

As expressões “estratégia” e “decisões estratégicas” geralmente são associadas a questões como:

- *A orientação de longo prazo* de uma organização. Brad Garlinghouse reconheceu explicitamente que uma mudança estratégica no Yahoo! exigiria uma “maratona, e não uma corrida de 100 metros”. A estratégia no Yahoo! envolvia decisões de longo prazo quanto ao tipo de companhia desejada, e realizar tais decisões demandaria muito tempo.
- *O alcance das atividades da organização*. Por exemplo: a organização deveria se concentrar em apenas uma área de atividade ou em várias? Brad Garlinghouse acreditava que o Yahoo! estava espalhado muito superficialmente sobre demasiadas atividades distintas.

- *Vantagem* da organização sobre seus concorrentes. O problema do Yahoo! era perder sua vantagem para empresas que cresciam rapidamente, como o Google. Vantagem é algo que pode ser alcançado de várias maneiras diferentes e também pode ter vários significados. No setor público, por exemplo, uma vantagem estratégica poderia ser a prestação de serviços melhores do que os de outros fornecedores, atraindo, assim, auxílio e financiamento dos governos.
- *Adaptação estratégica ao ambiente de negócios*. As organizações necessitam de *posicionamento* apropriado em seu ambiente – para, por exemplo, delimitar a amplitude de produtos ou serviços que atendam claramente às necessidades identificadas do mercado. Isto pode resultar na tentativa de uma pequena empresa de descobrir um nicho específico no mercado ou numa corporação multinacional que busca adquirir empresas que já conquistaram posições de sucesso no mercado. De acordo com Brad Garlinghouse, o Yahoo! estava tentando obter êxito numa quantidade excessiva de ambientes.
- *Recursos e competências da organização*.² Seguindo a estratégia RBV (*resource-based view* – perspectiva baseada em recursos), a estratégia é explorar a capacidade estratégica de uma organização no que diz respeito a seus recursos e competências a fim de fornecer vantagens competitivas e/ou novas oportunidades de rendimentos. Por exemplo: uma organização pode tentar potencializar recursos tais como experiência em tecnologia ou marcas comerciais de confiança. O Yahoo! afirma ser uma marca que é “sinônimo de Internet”, o que, teoricamente, confere à empresa uma clara vantagem naquele ambiente.
- *Os valores e expectativas* de atores poderosos dentro e em torno da organização. Estes atores – indivíduos, grupos ou mesmo outras organizações – são capazes de conduzir questões fundamentais, tais como se empresa é expansionista ou está mais preocupada em consolidar sua posição, ou se os limites das atividades da organização estão já delimitados. No Yahoo! os gerentes seniores podem ter buscado o crescimento em direções demais, relutando em considerar a si mesmos como responsáveis. Mas gerentes de níveis mais baixos, funcionários comuns, fornecedores, clientes e usuários da Internet também participam do futuro do Yahoo!. As crenças e os valores destes investidores terão influência maior ou menor no desenvolvimento da estratégia de uma organização, de acordo com o poder de cada um deles. Brad Garlinghouse certamente estava fazendo um pedido audaz para poder alterar o que parecia ser uma estratégia falida.

Além de tudo, a mais básica definição de estratégia parece ser “a orientação de longo prazo de uma organização”. Entretanto, as características descritas acima podem oferecer a base para uma definição mais satisfatória:

Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista *vantagens* num ambiente inconstante por meio da configuração de *recursos* e *competências* com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista *vantagens* num ambiente inconstante por meio da configuração de *recursos* e *competências* com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Exemplo 1.1

O manifesto da pasta de amendoim no Yahoo!

A estratégia pode envolver decisões difíceis sobre o alcance do negócio, sua administração e a estrutura da organização.

Em novembro de 2006, Brad Garlinghouse, graduado MBA e vice-presidente sênior do Yahoo!, escreveu um memorando para seus gerentes mais qualificados informando que o Yahoo!, a diversificada empresa de Internet, estava espalhando seus recursos de modo muito superficial, do mesmo jeito que se espalha pasta de amendoim numa fatia de pão. A seguir, alguns trechos do memorando:

Há três anos e meio, eu ingressava no Yahoo! com entusiasmo. A grandeza da oportunidade só se comparava com a grandeza dos recursos. Além disso, uma equipe incrível havia sido encarregada de reconstruir o Yahoo!...

Mas nem tudo está correndo bem...

Imagino que há muita discussão entre as lideranças da empresa sobre os desafios que enfrentamos. Mesmo correndo o risco de ser redundante, gostaria de compartilhar minha posição sobre nossa situação atual e oferecer um caminho recomendável para avançar, uma tentativa de ser parte da solução e não ser parte do problema.

RECONHECENDO NOSSOS PROBLEMAS

Sentimos falta de uma visão focada e coerente para nossa companhia. Queremos fazer tudo e ser tudo – para todo mundo. Estamos cientes disso há anos, conversamos sobre isso sem parar, mas não fazemos nada para realmente nos dedicarmos a tal tarefa. Temos medo de sermos deixados para trás. Reagimos em vez de traçar um curso firme. Estamos separados em nichos que muito frequentemente não se falam. E quando conversamos, não é para colaborar numa estratégia com um enfoque claro, mas para discutir e disputar sobre domínio, as estratégias e as táticas...

Ouvi alguém dizer que nossa estratégia é como espalhar pasta sobre as incontáveis oportunidades que continuam a evoluir no mundo *on-line*. O resultado: uma camada fina de investimento espalhada sobre tudo que fazemos e, desse modo, não há foco algum sobre qualquer coisa em particular.

Eu odeio pasta de amendoim. Todos nós devíamos odiá-la.

Carecemos de noção de propriedade e de responsabilidade final. A manifestação mais dolorosa disto é a redundância colossal que existe em toda a organização. Operamos atualmente uma estrutura organizacional – criada evidentemente com a melhor das intenções – que se tornou imensamente burocrática. Há funcionários demais com responsabilidades incrivelmente semelhantes e sobrepostas. Isto nos atrasa e sobrecarrega a companhia com custos desnecessários.

Há uma razão pela qual zagueiros e atacantes do mesmo time atuam em posições diferentes. Correndo atrás da mesma bola, vão acabar se chocando ou perdendo-a para o adversário. Ao saber que outro jogador está atrás da bola, e querendo evitar um choque, acabamos ficando desmotivados – e levamos um gol.

Carecemos de determinação. Combine falta de foco com a posse insegura, e o resultado é que as decisões não são tomadas ou somente o são quando já é tarde demais. Sem um espaço livre e uma visão focada, e sem segurança completa da posse, ficamos sem uma perspectiva mais abrangente para guiar nossas decisões e sem a clareza sobre quem deve tomar tais decisões. Ficamos frequentemente encurralados por decisões desafiadoras e difíceis. Nos tornamos reféns da paralisia provocada pela nossa própria análise.

No fim, nos restam iniciativas opostas (ou redundantes) e oportunidades simultâneas presentes nos diferentes nichos de nossa companhia...

RESOLVENDO NOSSOS PROBLEMAS

Dispomos de recursos impressionantes. Quase todas as empresas de mídia e comunicação sentem um ciúme doentio da nossa posição. Nosso público, altamente cativo, é o mais abrangente. Nossa marca é um sinônimo de Internet.

Se começarmos e nos decidirmos por mudanças importantes, vamos vencer.

Não creio que haja para nós apenas um caminho a seguir. Entretanto, quero ser, no mínimo, parte da solução, e, por isso, esbocei um plano que, acredito, pode dar certo. Não tenho dúvida de que precisamos agir muito rapidamente, ou correremos o risco de despencar ladeira abaixo. Este plano não é perfeito, mas é MUITO melhor do que o que estamos seguindo até agora.

Meu plano é composto por três pilares:

- 1 Definir a visão.
- 2 Restaurar a responsabilidade e a propriedade.
- 3 Executar uma reorganização radical.

1 Definir a visão

- a) Precisamos estabelecer, com ousadia e de forma decisiva, o que somos e o que não somos.
- b) Precisamos abandonar (vender?) os negócios secundários e eliminar projetos e negócios excedentes.

Acredito que a pasta de amendoim, suavemente espalhada precisa se transformar numa estratégia deliberadamente pensada – isto ainda não está bem definido.

2 Restaurar a responsabilidade e a propriedade

- a) Os proprietários empresariais atuais devem ser responsabilizados pela posição em que estamos hoje – cabeças devem rolar.
- b) Devemos, refletidamente, criar funções superiores com responsabilidade total para uma linha específica de negócios.
- c) Devemos remodelar nossos sistemas de desempenho e de incentivo.

Acredito que muitos líderes de unidades de negócios tiveram resultados inaceitáveis e desempenharam, o que é ainda pior, lideranças inaceitáveis. Frequentemente, são eles (nós!) os principais responsáveis pelos problemas esboçados aqui. Devemos sinalizar para os empregados e para nossos acionistas que responsabilizaremos estes líderes (nós mesmos) e executaremos a mudança.

3 Executar uma reorganização radical

- a) A estrutura atual da unidade de negócios deve ser extinta.
- b) Devemos descentralizar e diminuir a matriz o máximo possível.
- c) Devemos reduzir a quantidade de pessoal entre 15 e 20%.

Realmente acredito que nós simplesmente devemos eliminar as redundâncias que criamos, e a primeira etapa para fazer isto é reestruturar nossa organização. Podemos ser mais eficientes com menos pessoal e podemos fazer mais, e de um modo mais rápido. Precisamos conceder mais decisões a um novo grupo de unidades de negócios e suas lideranças. No entanto, não implementaremos tais mudanças a passos lentos – precisamos repensar fundamentalmente nossa organização para vencer.

Eu amo o Yahoo!, sinto orgulho em admitir que meu sangue é roxo e amarelo. Sinto-me orgulhoso em admitir que raspei um Y na parte de trás da minha cabeça.

A motivação para este memorando é minha opinião sólida de que, como antes, temos uma oportunidade incrível à nossa frente. Não pretendo ter as únicas respostas disponíveis, mas precisamos iniciar a discussão; a mudança é necessária e é necessária logo. Podemos ser uma companhia mais forte e mais rápida – uma companhia com uma a visão mais definida, com uma propriedade mais clara e responsabilidades mais determinadas.

Podemos ter entrado em baixa, mas esta competição é uma maratona e não uma corrida de cem metros. Não finjo que será fácil. Vai ser necessário coragem, convicção, discernimento e muito compromisso. aguardo ansiosamente pelo desafio.

Então, vamos tentar de novo.

Preparem-se.

E parem de comer pasta de amendoim.

Fonte: Extracts from Brad Garlinghouse's memo to Yahoo! managers, November 2006. Reprinted in Wall Street Journal, 16 November 2006.

Questões

- 1 Por que os problemas do Yahoo! foram descritos como problemas de estratégia? Consulte a Figura 1.1.
- 2 Identifique exemplos de problemas que correspondam aos círculos do modelo na Figura 1.3.

A Figura 1.1 resume estas características de decisões estratégicas e também realça algumas das conclusões:

- A *complexidade* é um recurso decisivo de estratégia e de decisões estratégicas. Também é especialmente importante em organizações de amplo alcance geográfico, como empresas multinacionais ou extensos grupos de produtos ou serviços. O Yahoo!, por exemplo, enfrenta tanto a complexidade de um ambiente de mercado dinâmico quanto a de atividades profissionais internas mal-organizadas.
- A *incerteza* faz parte da estratégia, uma vez que não é possível prever o futuro. Para o Yahoo!, o ambiente de Internet é caracterizado pela inovação constante e imprevisível.
- As *decisões operacionais* estão ligadas à estratégia. Por exemplo: qualquer tentativa de coordenar as unidades de negócios do Yahoo! de forma mais centralizada terá efeitos colaterais nos *designs* e nos *links* das páginas da web, no desenvolvimento profissional e na relação com os anunciantes. Esta ligação entre a estratégia total e os aspectos da organização é importante por duas outras razões. A primeira delas é que, se os aspectos operacionais da organização não estiverem alinhados com a estratégia, ela não será bem-sucedida, por mais bem planejada que

As decisões estratégicas dizem respeito a:

- Orientação de longo prazo de uma organização
- Alcance das atividades de uma organização
- Obtenção de vantagens sobre os concorrentes
- Estabelecimento de mudanças no ambiente de negócios
- Desenvolvimento de recursos e competências (capacidades)
- Valores e expectativas dos *stakeholders*

Desse modo, as decisões estratégicas devem:

- Ser de natureza complexa
- Ser tomadas em situações de incerteza
- Afetar decisões operacionais
- Exigir uma abordagem integrada (dentro e fora da organização)
- Envolver mudanças importantes

FIGURA 1.1 Decisões estratégicas.

possa ser. A segunda razão é que a vantagem estratégica real só pode ser atingida em nível operacional. De fato, é a competência em determinadas atividades operacionais que pode determinar quais os desenvolvimentos estratégicos mais adequados.

- A *integração* é necessária para uma estratégia efetiva. Os gerentes têm de atravessar as fronteiras entre o que é funcional e o que é operacional para enfrentar problemas estratégicos e entrar em acordo com outros gerentes, os quais, inevitavelmente, possuem interesses distintos e talvez outras prioridades. O Yahoo!, por exemplo, precisa, em todas as suas atividades comerciais, de uma abordagem integrada junto a anunciantes de peso como a Sony e a Vodafone.
- As *relações e redes* fora da organização são importantes em termos estratégicos, como, por exemplo, fornecedores, distribuidores e clientes. Os anunciantes e os clientes formam um conjunto decisivo de relações para o Yahoo!.
- A *mudança* costuma ser um componente muito importante da estratégia. A mudança geralmente é de difícil execução por causa da herança de recursos e da cultura organizacional. De acordo com Brad Garlinghouse, ao menos, as barreiras do Yahoo! às mudanças parecem incluir a chefia gerencial, temerosa em tomar decisões duras, e a falta de clareza quanto à responsabilidade entre os gerentes de níveis mais baixos.

1.2.2 Níveis de estratégia

Em uma organização, há alguns tipos de estratégias. Tomando novamente o Yahoo! como exemplo, é possível diferenciar pelo menos três diferentes níveis de estratégias. O nível superior é a **estratégia em nível corporativo**, que diz respeito ao alcance total de uma organização e que determina o valor das diferentes divisões (unidades de negócios) da organização. Pode incluir questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos/serviços ou de unidades de negócios e como os recursos devem ser alocados entre as diversas divisões da organização. Para o Yahoo!, a decisão de vender algum dos negócios é claramente de nível corporativo. Em geral, a estratégia em nível corporativo também deve atender às expectativas dos proprietários – os acionistas e a bolsa de valores. Também pode adquirir a forma de uma declaração explícita ou implícita de uma “missão” que reflita tais expectativas. Ser claro quanto à estratégia em nível corporativo é importante: determinar a gama de negócios a ser incluídos é a base de outras decisões estratégicas.

O segundo nível é a **estratégia em nível de negócios**, referente a como os vários negócios incluídos na estratégia corporativa devem concorrer em seus mercados específicos (por esta razão, a estratégia em nível de negócios é às vezes chamada de “estratégia competitiva”). Em relação ao setor público, o equivalente da estratégia em nível de negócios são as decisões sobre as maneiras como as unidades devem fornecer os melhores serviços. Isso geralmente envolve questões como estratégia de preços, inovação ou diferenciação seja por meio de melhor qualidade ou por um canal de distribuição diferenciado, por exemplo. Desse modo, enquanto a estratégia em nível

Estratégia em nível corporativo diz respeito ao propósito e ao alcance total de uma organização e a como o valor será agregado às diferentes divisões (unidades de negócios) da organização

Estratégia em nível de negócios refere-se a como competir de forma bem-sucedida num mercado específico

Uma **unidade estratégica de negócios** é uma divisão de uma organização para a qual há um mercado externo diferenciado para produtos ou serviços, o qual é diferente para outra unidade estratégica de negócios

Estratégias operacionais versam sobre como as divisões que compõem uma organização realmente executam as estratégias em nível corporativo – e de negócios – em termos de recursos, processos e pessoal

corporativo envolve a organização como um todo, as decisões estratégicas se relacionam a unidades estratégicas de negócios (SBU – *strategics business units*) específicas no interior da organização inteira. Uma **unidade estratégica de negócios** é uma divisão de uma organização para a qual há um mercado externo diferenciado para produtos ou serviços, o qual é diferente para outra unidade estratégica de negócios. As unidades estratégicas de negócios do Yahoo! incluem negócios como o Yahoo! Photos e o Yahoo! Music.

É claro que em organizações mais simples com apenas um ramo de negócios a estratégia corporativa e a estratégia em nível de negócios são praticamente idênticas. Ainda assim, mesmo aqui é útil identificar a estratégia em nível corporativo, uma vez que isto fornece a estrutura para determinar as condições pelas quais outras oportunidades de negócios podem ser acrescidas ou rejeitadas. Onde quer que uma estratégia corporativa inclua de fato vários negócios, deverá haver uma clara ligação entre as estratégias em nível de SBU e em nível corporativo. No caso do Yahoo!, os relacionamentos com anunciantes *on-line* se estendem por unidades de negócios distintas – e usar, proteger e aprimorar a marca Yahoo! é vital para todas elas. A estratégia corporativa em relação à marca deve dar apoio às SBUs, mas ao mesmo tempo as SBUs devem se assegurar de que suas estratégias em nível de negócios não causem danos a toda a corporação ou a outras SBUs do grupo.

O terceiro nível de estratégia situa-se na extremidade operacional de uma organização. É onde se encontram as **estratégias operacionais**, que versam sobre como as divisões que compõem uma organização realmente executam as **estratégias em nível corporativo** – e de negócios – em termos de recursos, processos e pessoal. O Yahoo!, por exemplo, conta com *designers* de páginas da *web* em todos os seus ramos de negócios, para os quais há estratégias operacionais adequadas em termos de *design*, *layout* e renovação. De fato, na maioria dos negócios, as estratégias de sucesso dependem substancialmente das decisões tomadas, ou das atividades que acontecem, em nível operacional. A integração de decisões e estratégia operacional é, portanto, de grande importância, conforme mencionado anteriormente.

1.2.3 O vocabulário da estratégia

Uma vez que há vários termos usados em relação à estratégia, vale a pena dedicar algum tempo para esclarecer o seu significado. A Figura 1.2 e o Exemplo 1.2 utilizam alguns dos termos sobre estratégia e negócios cotidianos com os quais irão se deparar os leitores deste e de outros livros. A Figura 1.2 explica este assunto em relação à estratégia pessoal que os próprios leitores podem ter seguido a fim de melhorar a forma física.

Nem todos os termos são sempre usados em organizações ou em livros sobre estratégia: de fato, a palavra "meta" raramente é empregada neste livro. Também será visto ao longo de vários exemplos deste livro que a terminologia não é usada de maneira consistente nas diferentes organizações (consulte também o Exemplo 1.2). Os gerentes e os estudantes de estratégia devem estar atentos a isto. Além disso, é possível mas não é garantido que palavras como missão, metas, objetivos, estratégias, entre outras, sejam empregadas de forma precisa. Em algumas organizações, isso é feito

Termo	Definição	Exemplo pessoal
Missão	Um propósito dominante alinhado aos valores ou às expectativas dos <i>stakeholders</i>	Conservar-se saudável e em boa forma física
Visão ou plano estratégico	Estágio futuro, aspiração que a organização deseja	Correr a Maratona de Londres
Meta	Declaração geral de um alvo ou objetivo	Perder peso e tonificar os músculos
Objetivo	A quantificação (se possível) ou uma declaração mais específica sobre a meta	Perder 5 kg até 1º de setembro e correr a maratona no próximo ano
Capacidade estratégica	Recursos, atividades e processos. Alguns serão exclusivos e darão "vantagens competitivas"	Proximidade de uma academia, uma dieta bem-sucedida
Estratégias	Orientações de longo prazo	Exercitar-se regularmente, competir numa maratona nas proximidades, manter uma dieta adequada
Modelo de negócios	O modo como produtos, serviços e informações "fluem" entre as partes participantes	Associar-se com uma rede de colaboradores (participar de um grupo de corridas, por exemplo)
Controle	A monitoração das etapas de ação para: <ul style="list-style-type: none"> ● avaliar a eficiência de estratégias e ações ● modificar estratégias e/ou ações, se necessário 	Controlar o peso corporal, os quilômetros e o tempo da corrida; se o progresso for satisfatório, evitar outra ação; se não for, pensar em outras estratégias e ações

FIGURA 1.2 O vocabulário de estratégia.

de modo bastante formal; em outras, uma missão ou uma estratégia pode estar implícita e, assim, deve ser deduzida a partir do que faz uma organização. Entretanto, uma diretriz general dos seguintes termos é geralmente empregada.

- **Missão** é uma expressão genérica do propósito geral de uma organização, a qual está, idealmente, alinhada com os valores e expectativas da maioria dos *stakeholders* relacionada ao alcance e aos limites da organização. O termo é referido algumas vezes numa questão aparentemente simples mas desafiadora: "Em qual negócio estamos?"
- **Visão** ou **plano estratégico** é o estágio futuro que a organização deseja. É a aspiração em torno da qual um estrategista, por exemplo um executivo-chefe, procura centralizar a atenção e a energia dos membros da organização.
- Se a palavra **meta** for usada, geralmente será com a significação de um propósito geral alinhado à missão. Também pode ser de natureza qualitativa.
- Por outro lado, um **objetivo** é mais usado de maneira quantitativa, ou, ao menos, para identificar melhor o propósito em relação à meta. Neste livro, a palavra "objetivo" é usada relacionada ou não à quantificação.
- **Capacidade estratégica** está relacionada com os recursos e competências que uma organização pode usar a fim de agregar valor aos compradores

Exemplo 1.2

O vocabulário da estratégia em contextos diferentes

Todos os tipos de organizações utilizam o vocabulário da estratégia. Compare trechos de declarações da Nokia, a gigante das comunicações, com as da Universidade de Kingston, uma instituição pública com 20.000 alunos sediada em Londres.

Nokia

Visão e missão: Conectar-se é ajudar as pessoas a sentirem-se próximas do que é mais importante para elas. Em qualquer lugar ou momento, a Nokia acredita na comunicação, no compartilhamento e no incrível potencial de se conectar os 2 bilhões de pessoas que já o fazem com os 4 bilhões que ainda estão de fora.

O crescimento continuará, se nos concentrarmos nas pessoas e usarmos a tecnologia para ajudá-las a sentirem-se próximas do que é mais importante para elas. Em um mundo onde todos podem estar conectados, nós adotamos uma abordagem muito humana com a tecnologia.

Estratégia: Na Nokia, nossos clientes continuam sendo nossa prioridade máxima. O foco no cliente e a compreensão do consumidor devem direcionar e motivar nosso comportamento empresarial do dia a dia. A prioridade da Nokia é ser o parceiro preferido de operadoras, varejistas e empresas.

A Nokia continuará sendo uma companhia em crescimento, expandido-se para novos mercados e negócios. Liderar a produtividade global é vital para nosso êxito futuro. Nossa meta para a marca Nokia é transformá-la na marca mais amada por nossos clientes.

Alinhada a essas prioridades, a estratégia do portfólio de negócios da Nokia mantém o foco em cinco áreas, cada uma com objetivos de longo prazo: criar dispositivos vencedores; oferecer serviços ao consumidor pela Internet; entregar soluções empresariais; construir escala em redes; expandir os serviços profissionais.

A Nokia investirá e dará prioridade a estes três componentes estratégicos: marca e *design*, compromisso com o cliente e execução; tecnologia e arquitetura.

Universidade de Kingston, Londres

Missão: a missão da Universidade de Kingston é promover a participação no ensino superior, considerado como um direito democrático; lutar pela excelência no aprendizado, no ensino e na pesquisa; concretizar o potencial criativo e despertar a imaginação de todos os seus membros; e permitir que seus alunos contribuam com a sociedade e a economia de maneira efetiva.

Visão: a Universidade de Kingston tem o intuito de ser uma universidade inclusiva e comunitária. Nossa ambição é criar uma universidade que não se limite pelas contingências atuais, mas que possua uma visão mais abrangente e objetiva de seu próprio futuro.

Metas:

- Dar aos alunos, atuais e futuros, oportunidades iguais de concretizar suas ambições de aprendizado.
- Oferecer uma série abrangente de cursos de alta qualidade e um ambiente estimulante que encoraje o aprendizado crítico e desenvolva as habilidades pessoais, sociais e profissionais.
- Estabelecer uma reputação em pesquisa e prática profissional em benefício dos indivíduos, da sociedade e da economia.
- Desenvolver elos de colaboração com fornecedores e *stakeholders* regionais, nacionais e internacionais.
- Disponibilizar a organização, a estrutura, a cultura e os sistemas da universidade de modo adequado para a realização de sua Missão e de suas Metas.
- Administrar e desenvolver seus recursos humanos, naturais e financeiros a fim de obter a melhor avaliação acadêmica possível, bem como a melhor relação qualidade/preço.

Fontes: www.nokia.com.br; www.kingston.ac.uk.

Questões

- 1 Quais as semelhanças dos vocabulários da Nokia e da Universidade de Kingston entre si e em comparação com as definições da Figura 1.2?
- 2 Qual a diferença na estratégia de uma organização comercial como a Nokia e uma organização pública como a Universidade de Kingston?
- 3 Compare os fundamentos de estratégia de sua universidade (ou da sua empresa) com os da Nokia e da Universidade de Kingston (pesquise na Internet o nome da sua organização junto com termos como "estratégia", "visão" e "missão"). A quais conclusões você pode chegar sobre as semelhanças e diferenças encontradas?

ou clientes. Recursos exclusivos e competências essenciais são as bases sobre as quais uma organização alcança vantagens estratégicas e se diferencia de seus concorrentes.

- O conceito de *estratégia* já foi definido. É a orientação a longo prazo da organização. Geralmente é expresso em declarações gerais sobre a orientação que a organização deve seguir e os tipos de ação necessários para atingir os objetivos. Pode ser determinada, por exemplo, em termos de entrada no mercado, novos produtos ou serviços, ou modos de operação.
- Um *modelo de negócios* descreve a estrutura dos fluxos de produtos, serviços e informações e os papéis das partes que participam. Um modelo tradicional de bens fabricados, por exemplo, é o fluxo linear de produtos que segue dos fabricantes de peças aos fabricantes de produtos e em seguida para os distribuidores, varejistas e consumidores. A informação, entretanto, pode seguir diretamente do fabricante do produto até o consumidor final (publicidade e pesquisa de mercado).
- *Controle estratégico* envolve a monitoração de até que ponto a estratégia está alcançando os objetivos e a sugestão de ações corretivas (ou a reconsideração dos objetivos).

Ao longo deste livro, vários outros termos serão apresentados e explicados. Esses são os básicos para o início.

O Exemplo 1.2 compara o vocabulário de estratégia entre duas organizações que operam em *contextos* bastante distintos. A Nokia é uma gigante de comunicações do setor privado, que concorre com corporações globais como Motorola e Samsung. O lucro é vital para a Nokia, mas ainda assim a empresa mantém sua visão e sua missão em termos de conectar mais pessoas ao redor do mundo. A Universidade de Kingston, por outro lado, é uma universidade pública, comprometida em aumentar a participação na educação superior. Ainda assim, a universidade deve gerar receitas e necessita obter um saldo positivo para ter capacidade de investimento no futuro. A Universidade de Kingston também compete por alunos e fundos de pesquisa, disputando diretamente com instituições semelhantes no Reino Unido e por todo o planeta. As estratégias em nível corporativo e em nível de negócio não são menos importantes para uma empresa pública como a Universidade de Kingston do que para uma empresa comercial como a Nokia.

Desse modo, o vocabulário de estratégia é relevante para uma ampla gama de contextos. Uma modesta iniciativa empresarial irá necessitar de uma declaração estratégica para convencer investidores e financiadores de sua viabilidade. As organizações do setor público precisam de declarações estratégicas não apenas para saber o que fazer, mas também renovar a confiança de seus financiadores e reguladores de que estão fazendo o que deveriam fazer. Organizações de voluntariado precisam comunicar estratégias de estímulo para inspirar voluntários e doadores. Para crescer dentro de uma organização mais ampla, os gerentes de SBU precisam propor estratégias claras que estejam em harmonia com os objetivos dos proprietários da organização e com as necessidades de outras SBUs que compõem a organização. Até mesmo organizações particulares precisam

de declarações de estratégia persuasivas para motivar seus funcionários e construir relações de longo prazo com seus clientes e fornecedores. Por essa razão, o vocabulário de estratégia é usado em vários contextos diferentes, para vários propósitos distintos. A estratégia é parte da linguagem cotidiana do trabalho.

1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica inclui a compreensão da posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e o gerenciamento da estratégia em ação

O termo **gestão estratégica** ressalta a importância de gerentes que dão importância à estratégia. As estratégias não surgem por si mesmas. A estratégia envolve pessoas, principalmente os gerentes que a implementam. Por isso, este livro utiliza a gestão estratégica para enfatizar o elemento humano da estratégia.

O papel da gestão estratégica possui natureza diferente em relação a outros aspectos do gerenciamento. Um gerente operacional é mais frequentemente solicitado a lidar com problemas de controle operacional – tais como a produção eficaz de bens, o gerenciamento do corpo de vendedores, o monitoramento do desempenho financeiro ou o planejamento de um novo sistema capaz de aprimorar o nível de atendimento ao cliente. São tarefas muito importantes, mas todas estão especificamente relacionadas a recursos de gerenciamento previamente organizados, geralmente numa parte limitada da organização e no contexto de uma estratégia já delimitada. O controle operacional é a tarefa na qual os gerentes permanecem envolvidos na maior parte do tempo. Isto é vital para o sucesso da estratégia, mas não é o mesmo que gestão estratégica.

Para gerentes, a gestão estratégica atinge um alcance maior do que qualquer outra área do gerenciamento operacional. A gestão estratégica está mais relacionada à complexidade que surge de situações incertas e incomuns em toda a organização do que às implicações de operações determinadas. Isto constitui um tremendo desafio para gerentes acostumados a administrar seus recursos a partir de conhecimentos rotineiros. Pode vir a ser um problema significativo por causa da experiência de gerentes instruídos, talvez ao longo de vários anos, a se encarregar de tarefas operacionais e receber responsabilidades operacionais. Contadores percebem que continuam a considerar os problemas em termos financeiros – o mesmo acontece com gerentes de TI, gerentes de *marketing*, e assim por diante. É claro que todos esses aspectos são importantes, mas nenhum deles é suficiente de forma isolada. O gerente que deseja administrar ou exercer influência sobre a estratégia precisa desenvolver a capacidade de empreender uma visão geral, de conceber toda a situação, e não apenas suas partes separadas, pela qual passa uma empresa. Isto é geralmente conhecido como “visão do helicóptero”.

Uma vez que a gestão estratégica é caracterizada por sua complexidade, também se faz necessário tomar decisões e fazer julgamentos baseados na *conceitualização* dos problemas difíceis. No entanto, o treinamento e a experiência iniciais dos gerentes geralmente visa a tomada de decisões ou a preparação de *análises* ou *planejamentos* detalhados. Este livro explica vá-

rias abordagens analíticas da estratégia, além de também dar importância aos procedimentos relacionados à gestão estratégica. A ênfase, no entanto, se concentra na importância de entender os *conceitos estratégicos* que moldam tais análises e ações.

A gestão estratégica pode ser pensada como a combinação de três elementos principais: entender a *posição estratégica* de uma organização, fazer *escolhas estratégicas* para o futuro e gerenciar a *estratégia em ação* (veja a Figura 1.3). Como este livro é sobre fundamentos de estratégia, os dois primeiros elementos, posição e escolha, serão privilegiados. Não há tanta ênfase nos problemas de gerenciamento da estratégia em ação: o livro apenas se concentra em problemas-chave como o gerenciamento de mudanças estratégicas e a formação de estruturas e de processos capazes de garantir o emprego da estratégia escolhida. Outros problemas relacionados com a estratégia em ação – como os *recursos* e a *prática da estratégia* – são estudados mais detalhadamente na obra *Explorando a Estratégia Corporativa*.³ Entretanto, é importante compreender o motivo pelo qual os três círculos da Figura 1.3 foram desenhados desse modo em particular.

A Figura 1.3 poderia exibir os três elementos da gestão estratégica numa sequência linear – reconhecendo, em primeiro lugar, a posição estratégica; em seguida, as escolhas estratégicas; e, por fim, a estratégia em ação. De fato, muitas obras sobre o assunto fazem exatamente isso. No entanto, o que acontece na prática é que os elementos de gestão estratégica não seguem essa sequência linear: eles estão interligados e alimentam uns aos outros. Em algumas circunstâncias, por exemplo, a compreensão da posição estratégica pode ser melhor estabelecida a partir da experiência da tentativa de pôr em prática a própria estratégia. Testar um protótipo no



Source: Based on G. Johnson, K. Scholes and R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Pearson Education.

FIGURA 1.3 Os fundamentos do modelo de gestão estratégica de *Explorando a Estratégia Corporativa*.

mercado pode ser um bom exemplo, no qual a estratégia em ação informa o conhecimento da posição estratégica.

Os círculos interconectados da Figura 1.3 foram desenhados para enfatizar a natureza não linear da estratégia. A posição, as escolhas e a ação devem ser consideradas como elementos rigorosamente relacionados, e, na prática, nenhum possui prioridade sobre o outro. É somente por conveniência estrutural que este livro começa pela posição estratégica, segue com as escolhas importantes como diversificação e internacionalização e então conclui com a estratégia em ação. Tal sequência não tem a intenção de sugerir que o processo de gestão estratégica deve seguir uma trilha clara e reta. Na realidade, as evidências sobre como a gestão estratégica se dá na prática indicam que geralmente não há caminhos perfeitos.

1.3.1 A posição estratégica

Compreender a **posição estratégica** significa identificar o impacto causado pelo ambiente externo, pela capacidade estratégica de uma organização (recursos e competências) e pelas expectativas e influências dos *stakeholders* na estratégia. Os tipos de questionamentos que surgem são capitais para as estratégias futuras e esses problemas serão comentados nos Capítulos 2 a 5 deste livro:

- **O ambiente.** A organização existe no contexto de um mundo complexo, composto de aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e jurídicos. O ambiente sofre mudanças e é mais complexo para algumas organizações do que para outras. O efeito disso sobre as organizações pode incluir a compreensão de efeitos históricos e ambientais, bem como de mudanças esperadas ou potenciais das variáveis do ambiente. Muitas dessas variáveis resultarão em *oportunidades* e outras significarão *ameaças* à organização – ou ambas. O Capítulo 2 mostra como analisar os vários fatores ambientais.
- **A capacidade estratégica** da organização – composta de *recursos e competências*. Um modo de imaginar a capacidade estratégica de uma organização é considerar seus pontos fortes e seus pontos fracos (onde a organização encontra vantagens ou desvantagens competitivas, por exemplo). O objetivo é consolidar uma visão das influências – e restrições – internas sobre as escolhas estratégicas para o futuro. O Capítulo 3 examina detalhadamente a capacidade estratégica.
- O Capítulo 4 investiga as influências principais das *expectativas dos stakeholders* a respeito dos *propósitos* da organização. Os propósitos estão condensados na visão, na missão e nos valores de uma organização. Neste quesito, é importante a questão da *governança corporativa*: para quem a organização *deve* trabalhar em primeiro lugar e de que modo os gerentes podem ser responsabilizados por isso? Isto origina questões de *responsabilidade social corporativa* e de *ética*. O capítulo investiga como alterações nos sistemas de governança corporativas internacionais e as configurações de poder no interior de uma organização específica podem influenciar os propósitos.

Posição estratégica significa identificar o impacto causado pelo ambiente externo, pela capacidade estratégica de uma organização (recursos e competências) e pelas expectativas e influências dos *stakeholders* na estratégia

- O Capítulo 5 examina se as *influências culturais e históricas* também são capazes de influenciar a estratégia. As influências culturais podem ser organizacionais, setoriais ou nacionais. As influências históricas podem originar um *aprisionamento* a trajetórias estratégicas específicas. O impacto destas influências pode resultar numa *distorção estratégica*, uma tentativa fracassada de obter a mudança necessária. O capítulo demonstra como os gerentes podem analisar e desafiar estas influências históricas e culturais na estratégia.

Todas estas questões de posicionamento eram importantes para o Yahoo! enquanto a empresa enfrentava sua crise em 2006. O ambiente externo mostrava a ameaça do aumento da competição graças ao Google. A sua sólida marca de Internet e o seu público cativo eram os recursos decisivos para a defesa da sua posição. A companhia estava debatendo intensamente seus propósitos e, aparentemente, os gerentes superiores permaneciam indecisos. Todavia, a companhia era herdeira de uma forte cultura, poderosa o bastante para fazer com que Brad Garlinghouse raspasse um “Y” na cabeça e acreditasse que o próprio sangue carregava as cores corporativas de seu empregador.

1.3.2 Escolhas estratégicas

As **escolhas estratégicas** envolvem as opções de estratégia em termos de direções que podem ser tomadas e de métodos que podem ser adotados. Uma organização pode ter de escolher entre processos alternativos de diversificação – entre lançar novos produtos e entrar em novos mercados, por exemplo. À medida que a organização se diversifica, dispõe de diferentes métodos para isso, como, por exemplo, desenvolver um novo produto ou adquirir uma organização previamente ativa na área. As opções e os métodos característicos são mostrados nos Capítulos 6 a 9:

- Há escolhas estratégicas em termos de como a organização procura competir em *nível de negócios*. Isto envolve, geralmente, preços e estratégias de diferenciação, além de decisões sobre como competir ou colaborar com os concorrentes. As questões de estratégias em nível de negócios serão abordadas no Capítulo 6.
- No nível mais alto da organização há questões de *estratégia em nível corporativo*, as quais se relacionam com o alcance, ou extensão, de uma organização. Elas incluem decisões de diversificação do *portfólio* de produtos e a expansão dos mercados. Para o Yahoo!, o fato de estar espalhada por muitos negócios parece ser um grande problema estratégico. A estratégia em nível corporativo também está ligada ao relacionamento entre as diversas partes do negócio e de que modo a “controladora” corporativa determina o valor dessas várias partes. No Yahoo! não fica claro o quanto a controladora corporativa determina o valor das suas partes constituintes. As questões sobre o papel do núcleo e como ele determina valor (questões ligadas de modo de controle) serão discutidas no Capítulo 7.
- A *estratégia internacional* é uma forma de diversificação em novos mercados geográficos. Geralmente é tão desafiadora quanto, pelo menos, a diversificação. O Capítulo 8 examina as escolhas tomadas pelas orga-

As **escolhas estratégicas** envolvem os fundamentos básicos da estratégia futura para unidades de negócio e níveis corporativos, bem como as opções para aperfeiçoamento de estratégias em termos de direções e de métodos de desenvolvimento

nizações para dar prioridades a determinados mercados geográficos e como ingressaram neles por exportação, licenciamentos, investimentos diretos ou aquisições.

- As organizações precisam tomar decisões sobre os métodos que irão usar para desenvolver suas estratégias. Muitas delas preferem crescer “organicamente”; em outras palavras, construindo novos negócios com seus próprios recursos. Outras se desenvolvem por meio de fusões/aquisições e/ou alianças estratégicas com outras organizações. Esses métodos alternativos são discutidos no Capítulo 9.

1.3.3 A estratégia em ação

A **estratégia em ação** significa assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática. O Capítulo 10 trata de três questões-chave para a estratégia em ação.

- *Estruturar* uma organização para dar sustentação ao desempenho bem-sucedido. De acordo com Brad Garlinghouse, os nichos estruturais, a organização da matriz e a burocracia eram os grandes problemas do Yahoo!
- *Processos* são necessários para controlar o modo como a estratégia é implementada. Os gerentes precisam se assegurar de que as estratégias sejam implementadas de acordo com o plano, verificar o progresso e fazer os ajustes necessários ao longo dos acontecimentos.
- O gerenciamento da *mudança estratégica* geralmente é uma parte importante do processo de colocar a estratégia em ação. Isso inclui a necessidade de compreender como o contexto de uma organização pode influenciar a perspectiva de mudanças e os diferentes tipos de *papéis* para as pessoas na mudança de gerenciamento. Também se consideram os *estilos* que podem ser adotados para a mudança de gerenciamento e as *alavancas* que podem realizar a mudança.

O Capítulo 10 é uma introdução à estratégia em ação: suas questões, e as questões relacionadas, são tratadas com mais profundidade pelos autores no livro *Explorando a Estratégia Corporativa*.

1.4 PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O texto anterior apresentou a posição estratégica, as escolhas estratégicas e a estratégia em ação. Até agora, está implícito que as estratégias são o produto de análises e escolhas cuidadosas. Contudo, não é somente desse modo que as estratégias são desenvolvidas numa organização. Há duas amplas explicações sobre o desenvolvimento da estratégia:

- A visão *racional-analítica* do desenvolvimento da estratégia é a explicação convencional. Nela as estratégias são desenvolvidas por processos

Estratégia em ação significa assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática.

racionais e analíticos, geralmente conduzidos pelos gerentes de mais alto nível. Há uma sequência linear. Em primeiro lugar, analisa-se a posição estratégica; em seguida, após comparar as opções, fazem-se as escolhas estratégicas; por fim, estruturas, processos e procedimentos de mudança são colocados a fim de permitir a implementação efetiva. Frequentemente, sistemas de planejamento estratégico formais são importantes para a análise a formulação da estratégia. De acordo com esta visão, as estratégias são *deliberadas*, ou seja, são o produto de escolhas planejadas.

- A visão da *estratégia emergente* é uma visão alternativa sobre o desenvolvimento da estratégia. De acordo com ela, as estratégias geralmente não se desenvolvem de acordo com o proposto ou planejado, mas tendem a emergir nas organizações após o fim dos prazos, como resultado de ações *ad hoc*, incrementais ou mesmo acidentais. Frequentemente, boas ideias e oportunidades surgem a partir da experiência prática nas bases das organizações, mais do que nos altos níveis de gerência ou como produtos de planos estratégicos convencionais. Mesmo os melhores planos devem ser abandonados quando surgem novas oportunidades ou as organizações recebem lições do mercado.

As duas visões não são mutuamente excludentes. Estratégias planejadas podem, com frequência, obter êxito, especialmente em mercados estáveis onde não ocorrem muitas surpresas. Além disso, as partes envolvidas mais importantes de uma organização – empregados, proprietários, clientes, reguladores, etc. – costumam ir querer evidências de estratégias desenvolvidas de modo deliberado: raramente é possível dizer que tudo é simplesmente emergente. As ferramentas e conceitos deste livro, particularmente nos Capítulos 2, 3 e 6 a 9, são especialmente úteis no desenvolvimento de estratégias planejadas. Mas é sábio permanecer aberto também para as possibilidades da emergência. Planos inflexíveis podem retardar o aprendizado e impedir o aproveitamento das oportunidades. Além disso, as escolhas estratégicas nem sempre resultam apenas de análises racionais: os *processos culturais e políticos* nas organizações também podem levar a mudanças estratégicas, como será demonstrado nas análises dos Capítulos 4 e 5.

Este livro reconhece ambas as visões, a racional-analítica e a emergente. De fato, os círculos interconectados do modelo de *Explorando a Estratégia Corporativa*, na Figura 1.3, ressalta propositalmente os aspectos não-lineares da estratégia. Não se trata apenas de colocar em ação escolhas estratégicas numa sequência lógica, passando da formulação da estratégia para a implementação da estratégia. A estratégia em ação costuma criar as escolhas estratégica em primeiro lugar, enquanto novas oportunidades e impedimentos são descobertos na prática. A implementação, da mesma forma, também pode levar à formulação.⁴

RESUMO

- Estratégia é a *orientação* e o *alcance* de uma organização a *longo prazo*, responsável pelas *vantagens* num *ambiente* variável por meio da configuração de *recursos e competência* visando responder às expectativas dos *stakeholders*.
- As decisões estratégicas são tomadas de acordo com os níveis de uma organização. A *estratégia em nível corporativo* se relaciona com o propósito e o alcance gerais da organização; a *estratégia em nível de negócios* (ou *em nível competitivo*) trata do modo como competir com êxito num mercado; e a *estratégia operacional* diz respeito ao modo como recursos, processos e pessoal podem cumprir efetivamente as estratégias em nível de negócios. A gestão estratégica difere do gerenciamento operacional cotidiano pela complexidade de influências nas decisões, pelas implicações em todos os aspectos da organização e pelas implicações a longo prazo.
- A gestão estratégica apresenta três elementos principais: compreender a *posição estratégica*, as *escolhas estratégicas* para o futuro e a *estratégia em ação*. A posição estratégica de uma organização sofre influências do ambiente externo, da capacidade estratégica interna e das expectativas e ações das partes envolvidas. As escolhas estratégicas incluem os fundamentos básicos da estratégia nos níveis corporativo e de negócios, além das orientações e métodos de desempenho. A estratégia em ação diz respeito às questões de estrutura e de processos de implementação da estratégia e do gerenciamento das mudanças.

Leituras básicas recomendadas

É sempre útil ler sobre os tópicos apresentados. Juntamente com as referências específicas a seguir, recomendamos também:

- Para uma visão geral da natureza evolutiva da disciplina da estratégia, consulte Whittington, *What is strategy – and does it matter?* 2nd edition, International Thompson, 2000; and H. Mintzberg, B. Ahlstrand and J. Lampel, *Strategy Safari: a Guided tour through the wilds of Strategic Management*, Simon and Schuster, 2000.
- Sobre os desenvolvimentos atuais na aplicação de estratégia, jornais de negócios como *Financial Times*, *Les Echos* e o *Wall Street Journal*, e revistas de negócios como *Business Week*, *The Economist* e *Manager-Magazin*. Consulte também os *sites* das empresas de consultoria mais destacadas: www.mckinsey.com; www.bcg.com; www.bain.com.

Referências

1. A questão “O que é estratégia?” foi discutida em R. Whittington, *What is strategy – and does it matter?* (1993/2000), International Thompson; M. Porter, ‘What is strategy?’, *Harvard Business Review*, November–December (1996), pp. 61–78; and F. Fréry, ‘The fundamental dimensions of strategy’, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 1 (2006), pp. 71–75.
2. A tradição de “política de negócios” de Harvard é discutida em L. Greiner, A. Bhambri and T. Cummins, ‘Searching for a strategy to teach strategy’, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4 (2003), pp. 401–420.
3. G. Johnson, K. Scholes and R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition (2008), Pearson.
4. A clássica discussão dos papéis de formulação de estratégia racional e implementação de estratégia consta em H. Mintzberg, ‘The design school: reconsidering the basic premises of strategic management’, *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1991), pp. 171–195 and H.I. Ansoff, ‘Critique of Henry Mintzberg’s The Design School’, *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1991), 449–461.

Por volta de 2005, a empresa sueca Electrolux era a maior fabricante de aparelhos domésticos e profissionais para cozinha, limpeza e uso ao ar livre do mundo. Seus produtos incluíam fogões, aspiradores, máquinas de lavar roupa, geladeiras, cortadores de grama, serras elétricas e até mesmo ferramentas para construção e indústria pesada. A empresa tinha aproximadamente 70.000 funcionários e vendia perto de 40 milhões de produtos por ano em cerca de 150 países. Suas vendas no ano de 2005 chegaram a 129 bilhões de coroas suecas (mais de 30 bilhões de reais) e seus lucros foram de 3,9 bilhões (quase 1 bilhão de reais). Mas o ano 2005 observou duas mudanças que colocariam a companhia em segundo lugar no ranking da indústria – logo atrás da americana *Whirlpool*. Em primeiro lugar, a *Whirlpool* terminou o processo de aquisição da *Maytag* – o que garantiu à empresa em torno de 47% do mercado norte-americano, além de vendas de 19 bilhões de dólares (mais de 33 bilhões de reais). Em segundo lugar, a Electrolux anunciou a separação da sua divisão de produtos de uso ao ar livre (secadores, serras elétricas, etc), que passou a se chamar *Husqvarna*. Isso fez com que a Electrolux dirigisse sua atenção para os produtos de uso interno, tanto para uso doméstico quanto para empresas de alimentação e limpeza. Assim, a “nova Electrolux” teria 57.000 empregados e suas vendas globais ficariam na casa dos 104 bilhões de coroas suecas (um pouco mais de 25 bilhões e meio de reais).

História

Era apenas a última mudança de estratégia da Electrolux, cujos impressionantes crescimento e desenvolvimento começaram sob a liderança de Alex Wenner-Gren, na Suécia da década de 1920. O crescimento inicial se deu em torno da perícia em *design* industrial responsável pela criação de produtos de ponta, como geladeiras e aspiradores. Em meados da década de 30, a companhia também começou a produzir fora da Suécia, na Alemanha, no Reino Unido, na França, nos Estados Unidos e na Austrália.

O período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial foi de grande demanda por aparelhos domésticos. Assim, a Electrolux aumentou seu repertório de produtos, incluindo máquinas de lavar roupa e máquinas de lavar louça. Em 1967, Hans Werthén assumiu a presidência da empresa e iniciou uma série de aquisições que reestruturaram a companhia na Europa – 59 aquisições concretizadas apenas nos anos 1970, seguidas das operações de compra mais vultosas: Zanussi (Itália), White Consolidated Products (Estados Unidos), a divisão de utensílios da



Photo: Electrolux

Thorn EMI (Reino Unido), a empresa de produtos de uso ao ar livre Poular/Weed Eater (Estados Unidos) e a AEG Hausgeräte (Alemanha). No entanto, a maior aquisição dos anos 80 foi a Swedish Granges Group (uma parte transformada num conglomerado de metais).

Como resultado de todas essas aquisições, 75% das vendas da Electrolux aconteciam fora da Suécia por volta de 1990, e isso aumentou nessa década quando Leif Johansson expandiu os negócios para o Leste Europeu, Ásia (Índia e Tailândia) e Américas Central e do Sul (México e Brasil). Em seguida, ele abriu mão de muitas atividades industriais “não essenciais” (principalmente a Swedish Granges Group). No final da década de 1990, uma grande reestruturação deu a forma que o grupo teria nos anos 2000 que se avizinhavam – com certa de 85% das vendas em bens de consumo duráveis e 15% em produtos próprios para uso profissional (como alimentação industrial e equipamentos de lavanderia).

O mercado

Sobre os mercados dos quais a companhia participava, o relatório anual de 2005 apontou três aspectos especialmente importantes que tinham de ser tratados por suas estratégias:

Globalização

“A Electrolux opera numa indústria com intensa competição global (...) A produtividade deste ramo tem crescido ao longo dos anos, e os consumidores têm a sua disposição produtos cada vez melhores

a preços cada vez mais baixos. Um número crescente de fabricantes está estabelecendo instalações em países em que os custos de produção são significativamente mais baixos (...) e até adquirindo mais componentes nesses locais. Com o tempo, os custos de produção dos fabricantes mais importantes estarão praticamente no mesmo nível. Isso estimulará uma mudança de foco competitivo para o desenvolvimento de produtos, *marketing* e estabelecimento da marca.”

Polarização dos mercados

“A combinação das mudanças de preferências dos consumidores, do crescimento das redes de varejo mundiais e do aumento de competição global está levando a uma polarização dos mercados. Há mais consumidores em busca de produtos básicos. As empresas que conseguirem aumentar a eficiência da produção e da distribuição serão capazes de alcançar um crescimento lucrativo neste segmento. Ao mesmo tempo, cresce a demanda por produtos de preços mais altos.”

Consolidação dos varejistas

“A estrutura dos revendedores no mercado de produtos domésticos (especialmente nos Estados Unidos) está se consolidando. Os revendedores tradicionais estão perdendo fatias do mercado para grandes redes de varejo. As grandes redes se beneficiam de grandes volumes de compras e da ampla cobertura geográfica. Esta combinação proporciona oportunidades maiores para manter os preços baixos. Além disso, os custos dos produtores para o fornecimento a essas grandes varejistas costumam ser mais baixos do que para estabelecimentos tradicionais, graças a volumes maiores e logística eficiente.”

Os três fatores estão ligados. A rápida penetração de fabricantes asiáticos, por exemplo, como a LG e a Samsung, no mercado norte-americano se deu graças a grandes contratos com os maiores varejistas dos Estados Unidos (respectivamente, The Home Depot e Lowe’s).

As estratégias da Electrolux

No relatório anual de 2005, o CEO Hans Stråberg mostrava suas reflexões sobre os primeiros quatro anos à frente da empresa e os desafios para o futuro:

“Quatro anos atrás, assumi como presidente e CEO da Electrolux. Minha meta era acelerar o desenvolvimento da Electrolux como empresa voltada para o mercado, baseada numa maior compreensão das necessidades dos clientes (...) Nós (dissemos que) deveríamos alcançar (nossas metas):

- Continuando com o corte de custos e eliminando a complexidade de todos os aspectos das operações

- Aumentando a taxa de renovação de produtos de acordo com os critérios dos consumidores
- Aumentando nosso investimento em *marketing* e estabelecendo a marca Electrolux como a líder global de nossa indústria”

Stråberg continua sua reflexão, descrevendo os maiores desafios de estratégia que aconteceram naqueles quatro anos, ao mesmo tempo em que mirava os desafios, existentes e futuros, após a divisão de 2006:

Gerenciamento de unidades de baixo desempenho

“Abandonamos ou mudamos o modelo de negócios de unidades que podiam ser consideradas de operações não essenciais, ou que apresentavam lucratividade muito baixa. Em vez de continuar, por exemplo, a produção de aparelhos de ar condicionado nos Estados Unidos, nós terceirizamos a fabricação desses produtos para um fabricante na China. Nossas operações que envolviam motores e compressores foram abandonadas.”

Mudança da produção para países com custos mais baixos

“A manutenção de custos de produção competitivos é uma condição prévia para sobreviver em nossos mercados. Continuaremos a aprimorar a lucratividade, seja pela renúncia de unidades particulares ou pela mudança do modelo de negócios. Também é importante realocar a produção de países com custos altos para países com custos mais baixos (...) Fechamos fábricas onde os custos eram muito altos e construímos novas unidades em países com níveis de custos competitivos. Mudamos a produção de geladeiras, por exemplo, de Greenville, nos Estados Unidos, para Juarez, no México. Isso permitiu que cortássemos custos e ao mesmo tempo abrissemos uma unidade de produção de última geração, capaz de fornecer produtos para todo o mercado da América do Norte. Nossa meta é completar a maior parte dessas atividades até o final de 2008.”

Produção e logística mais eficiente

“Investimos bastante tempo e esforço em tornar a produção e a logística mais eficientes. Isso significou reduzir o número de plataformas de produtos, aumentar a produtividade, reduzir os níveis de estoques e aumentar a eficácia da distribuição.”

Compras mais eficientes

“A área de compras é outra em que implementamos mudanças para melhorar nossos custos, principalmente por meio de uma melhor coordenação em nível mundial. Lançamos um projeto destinado a reduzir drasticamente o número de fornecedores. Também intensificamos nossa cooperação com fornecedores a fim de cortar os custos dos componentes. (Entretanto) há ainda ajustes a serem feitos. Entre outras coisas, estamos aumentando a quantidade de compras de países com custos mais baixos.”

Renovação intensificada de produtos

Nosso futuro depende do quão bem iremos combinar um foco permanente nos custos com uma renovação ativa de produtos e o desenvolvimento sistemático da nossa marca e de nosso pessoal (...). Nosso processo de desenvolvimento de produtos de acordo com os critérios dos consumidores reduz o risco de investir em decisões errôneas. Alcançar o melhor resultado no desenvolvimento de novos produtos tem envolvido fazer a coordenação global de modo mais eficiente, o que nos proporcionou uma série de novos produtos mundiais. O resultado de nossos investimentos em desenvolvimento de produtos nos últimos anos reflete-se claramente na quantidade de produtos lançados para as aplicações mais comuns, que subiu de cerca de 200 no ano de 2002 para quase 370 em 2005 (...). Os investimentos em desenvolvimento de produtos aumentaram em cerca de 500 milhões de coroas suecas (mais de 123 milhões de reais) nos últimos três anos. Nossa meta é investir pelo menos 2% das vendas em desenvolvimento de produtos. Continuaremos a ter altos índices de lançamentos de novos produtos."

Facilidade para a competência

"Nos últimos anos, estabelecemos processos (de gerenciamento de talentos) e ferramentas que garantem ao Grupo o acesso à competência no futuro. O desenvolvimento da liderança ativa, oportunidades de carreira internacional e uma cultura corporativa orientada para resultados permitem que desenvolvamos com sucesso nossos recursos humanos. A fim de garantir o desenvolvimento em nossa indústria, teremos de agir com rapidez e ousar fazer as coisas de maneira diferente. (Também vamos precisar de) um sólido compromisso ambiental e de boas relações com nossos fornecedores."

Começo da construção de uma forte marca global

"Quando assumi como presidente e CEO em 2002, enfatizei que tínhamos de priorizar a construção da marca Electrolux em todo mundo e em todos os tipos de produtos. Uma marca sólida permite uma recompensa em termos de preços significativa no mercado, o que leva a um aumento sustentável a longo prazo na margem de lucro. Os esforços em construir uma marca sólida tem sido bastante abrangentes. A participação de produtos vendidos com a marca Electrolux aumentou de 16% das vendas em 2002 para quase 50% em 2005. Vamos continuar a trabalhar na consolidação da marca Electrolux como líder mundial na nossa indústria. Nossa meta é investir na marca o correspondente a pelo menos 2% das vendas."

Olhando para frente em direção ao futuro próximo

Hans Stråberg concluiu suas reflexões sobre os negócios com um olhar para frente em direção ao ano seguinte:

"Esperamos que o Grupo alcance uma lucratividade ainda maior em 2006 (...) Vamos lançar, na América do Norte e na Europa, uma quantidade significativa de novos produtos. Os produtos profissionais de uso interno vão melhorar seu posicionamento no mercado da América do Norte em 2006 graças ao desenvolvimento de novos canais de distribuição para equipamento de serviços de fornecimento de refeições. O sucesso de nossa operação de produtos para a limpeza de carpetes, pisos e estofado nos segmentos de preços mais altos vai continuar, entre outros fatores por conta dos volumes maiores dos aspiradores da linha 'cyclone'."

Não haverá mudanças na taxa de realocação de produção para países de custos mais baixos. Durante o segundo semestre de 2006, iremos perceber o efeito completo do corte de custos resultante do deslocamento da produção de Greenville, nos Estados Unidos, para Juarez, no México. Nossa expectativa é de que as vendas sejam afetadas de modo inverso pelo impacto da nossa fábrica em Nuremberg, Alemanha (com encerramento previsto para 2007). A redução contínua de custos de compras é um fator importante para o aumento da lucratividade em 2006.

A estratégia que vem sendo implementada de modo efetivo nos últimos anos por todos em nossa organização está tendo sucesso. Em 2006, continuaremos a importante tarefa de fortalecer a marca Electrolux, lançar novos produtos e reduzir custos."

Fontes: Site da empresa (www.electrolux.com); relatório anual de 2005.

Questões

- 1 Consulte a Seção 1.2.1 e explique por que as questões enfrentadas pela Electrolux eram estratégicas. Tente encontrar exemplos de todos os itens citados na seção.
- 2 Quais níveis de estratégia você é capaz de identificar na Electrolux (consulte a Seção 1.2.2)?
- 3 Identifique os principais fatores sobre a posição estratégica da Electrolux. Liste-os separadamente, de acordo com os fatores ambiente, capacidade e expectativas (consulte a Seção 1.3.1). Na sua opinião, quais são os fatores mais importantes?
- 4 Reflita sobre as escolhas estratégicas para a empresa em relação às questões levantadas na Seção 1.3.2.
- 5 Quais as principais questões sobre estratégia em ação capazes de determinar o sucesso ou o fracasso das estratégias da Electrolux? (Consulte a Seção 1.3.3.)