

# DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

## Aplicação de modelos de apoio à decisão

### O que você verá pela frente:

- ☐ O processo de definição de objetivos.
- ☐ Natureza dos objetivos.
- ☐ Administração por objetivos (APO).
- ☐ Definição de objetivos.
- ☐ Elaboração de estratégias.
- ☐ Modelos estratégicos.
- ☐ Características de cada estágio do ciclo de vida.
- ☐ Sistema de atividades.
- ☐ Conclusão.

### Objetivos de aprendizagem:

- ☐ Mostrar o processo de definir objetivos organizacionais.
- ☐ Discutir a administração por objetivos.
- ☐ Formular a elaboração de estratégias.
- ☐ Apresentar modelos estratégicos.
- ☐ Descrever o sistema de atividades.

O processo estratégico pode ser entendido como um conjunto integrado de decisões que se refere à definição de objetivos, à elaboração de estratégias para alcançá-los e à busca de cursos de ação a serem seguidos para sua adequada consecução. Estes são os requisitos impostos ao processo de planejamento estratégico: objetivos, estratégias e cursos de ação. Um aspecto crucial desse processo é a sua preparação, que deve ser feita através de pessoas que interagem e discutem entre si, trocam ideias e negociam entre si para chegar a um alinhamento sobre as políticas decididas, conforme estudado no Capítulo 8. Isso permite que os objetivos, as estratégias e os cursos de ação ganhem consistência durante a preparação do plano estratégico. Tudo isso explica por que o processo de planejamento estratégico precisa ser intensamente participativo, coordenado, integrado e permanente. Não é algo que se faça apenas uma vez a cada ano. Precisa ser constante e continuamente exercitado. E, sobretudo, com adesão, participação, envolvimento e engajamento do maior número de pessoas da organização.<sup>1</sup>

## O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

As organizações estão incessantemente perseguindo objetivos a fim de assegurar resultados tangíveis e melhorar continuamente a si mesmas. Um objetivo é um alvo futuro a atingir, uma meta a alcançar, um desejo sonhado ou uma expectativa que se pretende realizar em função de um período de tempo. Quando um objetivo é alcançado, ele se torna realidade e precisa ser substituído por outro objetivo maior, menor ou diferente no espaço de tempo esperado. Esse espaço temporal pode ser de dias, semanas, meses, anos ou décadas. E isso se faz continuamente ao longo do tempo. E, em função do tempo, um objetivo pode ser chamado de meta, alvo, *target*, propósito ou programa. Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que enviam para dentro e para fora da organização. Os objetivos são guias para:<sup>2</sup>

- *Legitimar a existência da organização:* Os objetivos legitimam as pretensões da organização para os seus *stakeholders*, sejam internos (como executivos e colaboradores), sejam externos (como acionistas, investidores, clientes etc.).
- *Tomar decisões:* Os objetivos estão associados a planos que descrevem as ações necessárias para alcançá-los. Assim, orientam os colaboradores na re-

dução de incertezas na tomada de decisão e os motivam no sentido de indicar o caminho a seguir.

- *Consistir organizacionalmente:* Os objetivos definem uma rede integrada de diretivas e servem de guias para manter a interação, a integridade e a articulação do conjunto de esforços organizacionais.
- *Tornar a organização eficiente:* Os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais para dirigir os esforços de todos na organização para os resultados a serem alcançados.
- *Avaliar do desempenho:* Os objetivos definem os resultados desejados e, assim, constituem critérios de avaliação do desempenho e representam o padrão de execução desejado.
- *Manter a racionalidade:* Os objetivos permitem que todos saibam para onde pretende ir a organização e suas unidades e departamentos. Permitem que todas as decisões estejam alinhadas e focadas nos objetivos que a organização pretende alcançar.

Os objetivos devem atender a certos requisitos para garantir a sua utilidade e capacidade transformadora.<sup>3</sup>

- *Devem ser específicos e mensuráveis:* Sempre que possível, os objetivos devem ser passíveis de mensuração, definidos em bases objetivas e realistas em termos quantitativos, seja em números absolutos, em porcentagem, em proporções ou em comparações. Objetivos vagos ou mal definidos têm pouca força motivacional sobre as pessoas. Todavia, nem todos os objetivos podem ser expressos em termos numéricos. Existem objetivos de caráter qualitativo que devem ser definidos de maneira mensurável ou comparativa.
- *Devem cobrir todas as áreas de resultado da organização:* Os objetivos devem envolver aquelas atividades que melhor contribuem para os resultados da organização, as chamadas áreas-chave de desempenho.
- *Devem ser desafiadores, mas realistas:* Os objetivos devem oferecer desafios e oportunidades para as pessoas, para assegurar um sentimento de superação mas sempre em uma base razoável para elas.
- *Devem ser definidos para um determinado período de tempo:* Os objetivos devem determinar explicitamente o período de tempo em que deverão ser alcançados. Isso permite uma avaliação do progresso em função do tempo disponível e uma comparação com os resultados alcançados em períodos anteriores.

- *Devem ser ligados a recompensas:* Os objetivos devem ser perceptivelmente relevantes, de modo a motivar os responsáveis por realizá-los, que em caso de sucesso deverão ser recompensados como um reforço positivo. É necessário evitar recompensas negativas (como admoestações, críticas, afastamento, imagem negativa ou demissões), principalmente quando o alcance do objetivo foi impedido ou prejudicado por circunstâncias externas difíceis ou inesperadas.
- Devem ser adequadamente comunicados para aumentar as chances de que serão perfeitamente entendidos por seus responsáveis. Quando a organização tem elevado grau de centralização, isso dificulta a sua divulgação e disseminação em todos os níveis.

Muitas vezes, as organizações propõem objetivos incoerentes e inconsistentes, confundindo a sua relevância e rebaixando o moral dos colaboradores quando provocam confusão. Assim, o objetivo de aumentar as vendas ou a participação no mercado pode ser incoerente com o objetivo de aumentar os preços ou aumentar a lucratividade no curto prazo. O conjunto de objetivos da organização deve ser integrado, harmonioso e consistente, tanto no sentido vertical como horizontal, através da estrutura da organização.

## NATUREZA DOS OBJETIVOS

As organizações existem para atingir vários e diferentes propósitos. Um hospital pode assumir o propósito principal de proporcionar elevada qualidade de serviços médicos à comunidade. Seu objetivo principal é oferecer essa assistência. Pelo contrário, uma organização de negócios em geral existe para assegurar um determinado lucro. O objetivo principal desse tipo de organização é conquistar esse lucro.

Na verdade, as organizações perseguem simultaneamente uma infinidade de objetivos procurando atender seus públicos de interesse (*stakeholders*) a saber:

- Acionistas e proprietários.
- Clientes e consumidores.
- Colaboradores, envolvendo dirigentes, executivos e pessoas que trabalham na organização.
- Fornecedores.
- Concorrentes.

- Agências reguladoras, sindicatos, associações de classe etc.
- Comunidade onde a organização está situada.
- Sociedade.
- Governo e estado.

## INTERAÇÕES VERTICAIS DOS OBJETIVOS

Existe uma hierarquia de objetivos, a partir da declaração da missão da organização, na qual os objetivos mais amplos – os objetivos organizacionais ou estratégicos que contemplam os resultados esperados da organização como um todo – são desdobrados em objetivos de negócios divisionais ou por unidades de negócios que, por sua vez, são desdobrados em objetivos funcionais por áreas ou departamentos (objetivos táticos), até chegar a estipular os objetivos por equipes e pessoais (objetivos operacionais), criando um todo integrado e convergente ao longo dos níveis da organização.

Os objetivos devem interagir entre si no sentido vertical, de cima para baixo. Essa amarração entre os objetivos em diferentes níveis é necessária para manter a integridade e a consistência do conjunto e garantir o efeito sinérgico em seus resultados, como mostrado na Figura 10.1.

## JANELA CONCEITUAL

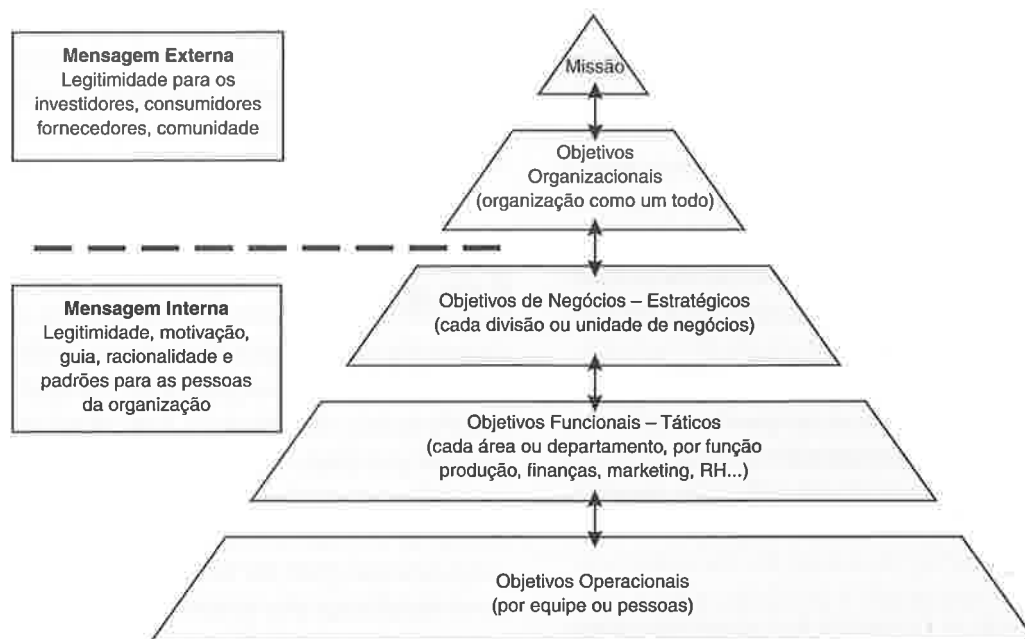
### DEPLOYMENT

Dá-se o nome de *deployment* ao desdobramento de objetivos estratégicos em objetivos táticos e cada um destes em objetivos operacionais, em uma cascata de objetivos de cima para baixo. Na verdade, os objetivos estratégicos servem de guarda-chuva para os objetivos táticos, e cada um deles ampara uma variedade de objetivos operacionais. Esse processo de desdobramento tem por finalidade manter a integração necessária do conjunto para que os objetivos operacionais estejam alinhados com os objetivos táticos e estes entrosados com os objetivos estratégicos no sentido de alcançar foco e sinergia.

## INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA

### HIERARQUIA DOS OBJETIVOS

Considerando o tempo de concretização e sua abrangência, os objetivos apresentam a seguinte hierarquia:



■ FIGURA 10.1 Interação vertical dos objetivos.

1. **Objetivos estratégicos:** Muitas vezes, confundem-se com as políticas ou diretrizes. São objetivos de longo prazo, tendo um horizonte temporal de até cinco ou dez anos, dependendo da natureza da organização e dos objetivos que ela pretende alcançar. São elementos críticos para o sucesso do planejamento estratégico ou de todo o plano ou projeto. Quando cobrem a organização e suas unidades de negócios como um sistema global são também denominados objetivos organizacionais ou corporativos. As decisões sobre os objetivos estratégicos são de responsabilidade da cúpula da organização, podendo congrega a participação envolvente de todos os demais níveis organizacionais.
2. **Objetivos táticos:** São os objetivos de médio prazo, que podem coincidir com o exercício fiscal ou anual da organização, e cobrem cada unidade da organização em geral relacionada com as funções diferentes, como marketing, recursos humanos, finanças, produção, tecnologia etc. Nesse nível, os objetivos estão relacionados a resultados de lucratividade, participação no mercado, desenvolvimento humano, satisfação do cliente, metas de custos, programas de qualidade, responsabilidade social ou processos de inovação. Os objetivos táticos têm o propósito de otimizar uma determinada área de resultados e não a organização como um todo.
3. **Objetivos operacionais:** São os objetivos específicos e de curto prazo – algo como dias, semanas ou meses – focados na execução das operações rotineiras na base da organização. Envolvem recursos, procedimentos, produtos, processos, prazos e responsáveis pela sua implementação e execu-

ção. Sua formalização se dá por documentos escritos, processos e métodos de trabalho para cada plano operacional. Assim, um objetivo tático de melhorar a qualidade dos produtos pode envolver vários objetivos operacionais no sentido de adquirir matérias-primas de melhor procedência, treinar o pessoal, regular periodicamente as máquinas e reduzir as rejeições de não-conformidade em 2%, por exemplo. A Figura 10.2 exemplifica os diferentes níveis hierárquicos de objetivos.

Na prática, não há uma separação absoluta e rígida entre os três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) nem uma separação clara entre os objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Contudo, o nível estratégico funciona dentro da lógica de sistema aberto. Como está na interface entre a organização e seu ambiente externo, ele lida com as coações, contingências, oportunidades e ameaças externas e enfrenta a incerteza ao lidar com elas. Os objetivos estratégicos estão focados na efetividade. No íntimo da organização está o nível operacional, que executa suas atividades cotidianas e programadas. Nesse sentido, trabalha dentro da lógica de sistema fechado, e os objetivos operacionais estão focados na eficiência. No meio desses dois níveis está o nível tático ou gerencial, que trabalha como articulador entre os níveis estratégico e operacional. Os objetivos táticos estão focados na eficácia.

### Interações horizontais dos objetivos

Além das interações verticais envolvendo diferentes níveis hierárquicos, os objetivos requerem interações

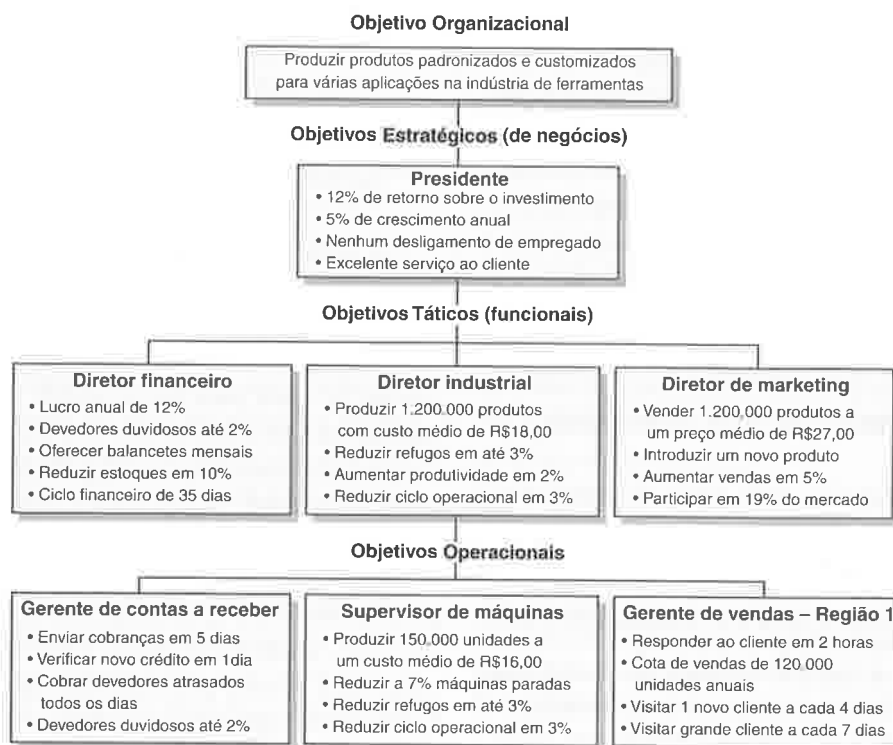


FIGURA 10.2 Hierarquia de objetivos em uma empresa de manufatura.<sup>4</sup>

horizontais, isto é, no mesmo plano hierárquico. As interações horizontais são feitas entre áreas paralelas ou entre pessoas do mesmo nível da organização. É necessário reconhecer as interfaces de relacionamento recíproco entre departamentos e pessoas. De um lado, as unidades superiores podem transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de uma faixa para ser especificada no nível inferior, como decisões de natureza quantitativa ou qualitativa. Por outro lado, pode-se adotar uma abordagem na qual, a partir de políticas superiores, os departamentos pares podem estabelecer seus planos, programas e projetos.

## BANCO DE IDEIAS

### O PAPEL DOS EXECUTIVOS NO ALCANCE DOS OBJETIVOS

O papel do presidente e dos demais executivos está em focar toda a atenção da empresa nos objetivos a alcançar, o que pode ser feito progressivamente, como desafios a serem superados um a um. São verdadeiros desafios corporativos no sentido de conquistar novas vantagens competitivas. Para envolver toda a organização torna-se necessário um conjunto integrado de ações, como gerar um senso de urgência indicando a necessidade de melhorar continuamente; promover a atenção naquilo que os concorrentes estão fazendo; assegurar capacitação para o trabalho em equipe; de-

finir marcos intermediários e ferramentas de revisão e avaliação para monitorar o progresso; assegurar reconhecimento e recompensas. O envolvimento e a responsabilidade recíproca das pessoas são fundamentais nesse processo.

## ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

A administração por objetivos é um estilo de administração que enfatiza o estabelecimento do conjunto de objetivos tangíveis verificáveis e mensuráveis. A APO desloca o foco desempenho das atividades-meio, no qual a preocupação é com os meios para se chegar aos fins, aos resultados esperados advindos daquele desempenho, no qual a preocupação está nos fins, que determinam os meios para se chegar lá.

No sistema de APO, os planejadores definem metas comuns, especificam as áreas de responsabilidade e utilizam esses critérios para a avaliação do andamento da atividade e a contribuição de cada responsável da etapa do processo em avaliação, como mostra a Figura 10.3.

Para que as unidades mais baixas participem conjuntamente do estabelecimento de seus próprios objetivos, a APO funciona simultaneamente de cima para baixo e de baixo para cima. O resultado é uma hierar-

quia de objetivos que liga objetivos de um nível ao outro com aqueles que estão nos níveis inferiores. Para cada funcionário, a APO proporciona objetivos específicos de desempenho. Cada pessoa deve ter uma contribuição específica para fazer à sua unidade organizacional ou à organização. E todas as pessoas devem alcançar seus objetivos para que os objetivos da unidade e da organização possam se tornar realidade.

**INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA**

**PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS SISTEMAS DE APO**

Existem vários sistemas de APO. Seus principais elementos comuns são os seguintes:

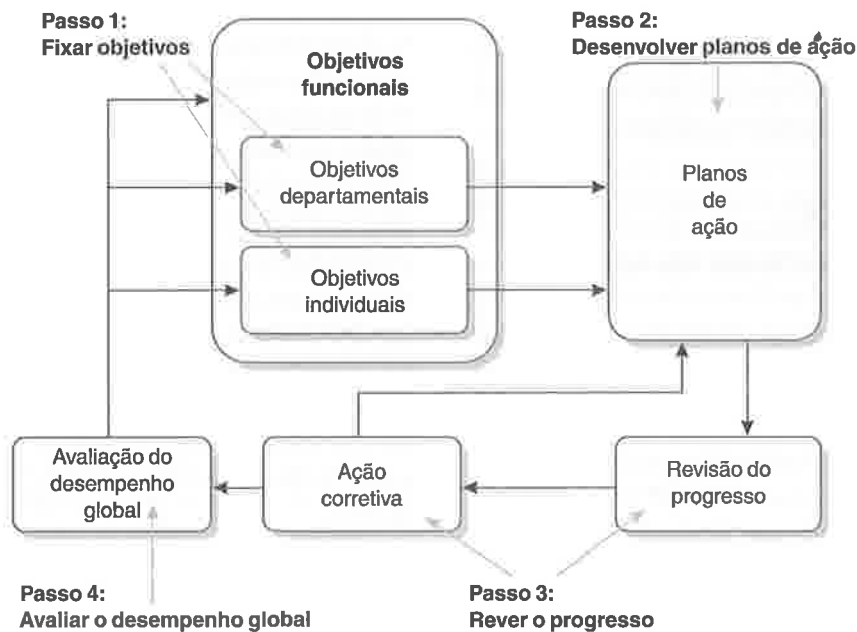
1. *Estabelecimento e especificação conjunta de objetivos entre o gestor e seu superior através de uma intensa negociação:* O superior se incumbem da obtenção dos recursos necessários ao alcance dos objetivos – como pessoas, equipamentos, recursos financeiros, orientação, treinamento, capacitação e motivação –, enquanto o gestor se incumbem das atividades para alcançar os objetivos negociados e definidos.
2. *Tomada de decisão participativa e estabelecimento de objetivos para cada departamento, numa hierarquia de objetivos em cascata.*
3. *Definição de um período definido de tempo para sua concretização.*
4. *Interligação entre os vários objetivos para alcançar efeitos de sinergia.*

5. *Revisão periódica e avaliação constante com eventual correção para assegurar o alcance dos resultados esperados.*
6. *Retroação do desempenho e ênfase na mensuração, seja na quantificação, seja no controle dos resultados.*

A vantagem do modelo de APO está no desdobramento dos objetivos organizacionais em objetivos específicos para cada unidade organização, para cada grupo de trabalho e para cada indivíduo, provocando um efeito cascata de cima para baixo através da organização, na medida em que todos os objetivos globais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada nível inferior – divisional, departamental, individual. Assim, cada colaborador tem uma contribuição específica e determinada a oferecer para o processo e todos devem alcançar seus objetivos para que os objetivos da organização, como um todo, sejam assegurados. Cada vez mais, a APO se torna uma técnica participativa e de envolvimento dos funcionários, como mostra a Figura 10.4.

**DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

Os objetivos são definidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal. Forma-se aí uma tensão entre o desejo, representado pelos valores e atitudes e a intenção dos indivíduos, representada por suas motivações e compromentimentos e os meios disponíveis.



■ FIGURA 10.3 O processo de APO.<sup>5</sup>

Os objetivos são definidos a partir de diferentes abordagens:

1. *Abordagem estatística por extrapolação:* o objetivo definido é uma derivação do objetivo alcançado no exercício anterior e estabelecido como um número, como, por exemplo, aumentar as vendas em 5%, em relação ao ano anterior.
2. *Abordagem determinística carismática:* o objetivo é determinado pela forte vontade dos líderes e tem uma característica qualitativa, inspirando seus responsáveis, como no caso do exemplo de melhorar a imagem da empresa diante do mercado.
3. *Abordagem analítica racional:* Essa forma de definição de objetivos pressupõe um diagnóstico anterior de avaliação e proposição de melhorias, para que durante o tempo de obtenção dos objetivos seja assegurada a maximização da aplicação dos recursos disponíveis. Um exemplo de objetivo definido sob essa abordagem seria não ter mais do que 2% dos produtos devolvidos por defeito.
4. *Abordagem contingencial:* Quando os objetivos são definidos em cima dos resultados e dos obstáculos na medida em que vão aparecendo. Essa abordagem é adequada para obtenção de resultados de curto prazo e quando o mais importante é a voluntariedade das pessoas, como, por exemplo, completar os pedidos pendentes até o final do mês.

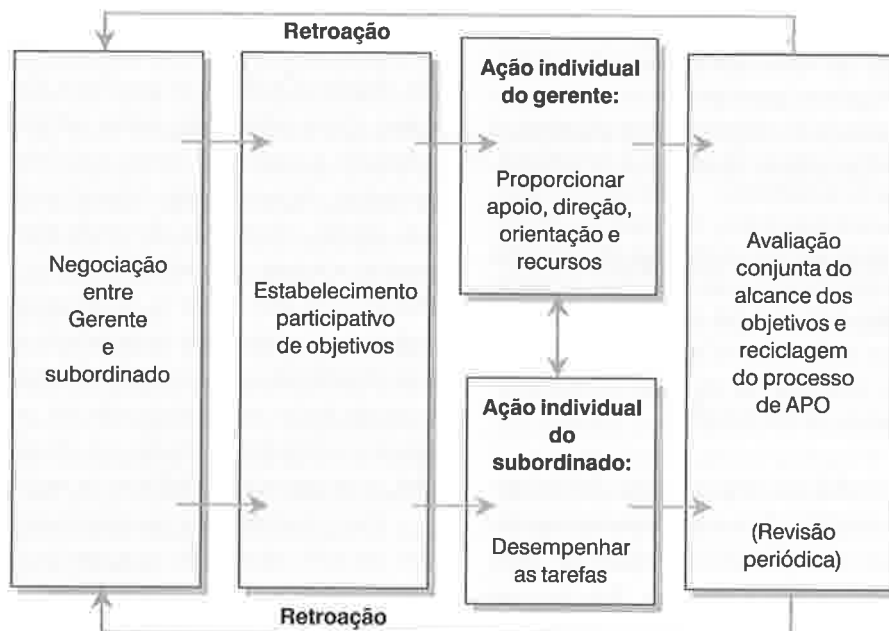
O objetivo mais frequentemente encontrado nas organizações é a maximização dos lucros. Pode estar relacionado à rentabilidade, que é a relação do lucro sobre o patrimônio ou à lucratividade (lucro sobre as vendas). Isso para que a comunidade empresarial possa reconhecer facilmente esse resultado como indicador de sucesso das atividades da organização. Na verdade, o lucro é o resultado das operações passadas da organização, e quando é utilizado como fator de previsão futura pode incentivar decisões de curto prazo desalinhadas com as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico para o futuro da organização.

No Quadro 10.1 é exemplificado como associar objetivos organizacionais e objetivos estratégicos.

### INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA

#### DIFERENTES RESULTADOS PARA DIFERENTES STAKEHOLDERS

Na tentativa de buscar o equilíbrio entre diferentes expectativas, em geral, as organizações têm dificuldade de atender às demandas dos diferentes *stakeholders* de forma ampla. Algumas vezes, as organizações maximizam os interesses de um específico *stakeholder* – geralmente os acionistas – em detrimento dos interesses dos outros. Quando uma organização privilegia os interesses financeiros dos acionistas em detrimento das necessidades de remuneração dos funcionários, ela corre o risco de desmotivá-los e aliená-los e, assim, arriscar o desempenho operacional que, mais cedo ou mais tarde,



■ FIGURA 10.4 A administração participativa por objetivos.<sup>6</sup>

■ QUADRO 10.1 Exemplos de objetivos organizacionais e estratégicos relacionados<sup>7</sup>

EMPRESA	TIPO DE NEGÓCIO	OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ford Motor	Manufatura de carros	Reconquista da parcela de mercado perdida. Retomada da reputação de qualidade.	1. Redesenho e compactação dos modelos atuais de carros. 2. Produção de carros de luxo, compactos, intermediários e populares. 3. Aumento da utilização da combustão programada nos carros.
Burger King	Fast-food	Aumento da produtividade do serviço.	1. Aumento da eficiência do pessoal. 2. Aumento da eficiência das máquinas.
CP Railroad	Transporte ferroviário	Manutenção do crescimento da empresa. Manutenção dos lucros da empresa.	1. Modernização da empresa. 2. Desenvolvimento de alianças estratégicas. 3. Fusão adequada com transporte rodoviário e urbano.

afetar o desempenho financeiro, prejudicando, então, os interesses dos acionistas. Da mesma maneira, aumentar os preços para satisfazer às demandas dos acionistas por maior retorno poderá afastar os clientes.

Muito embora os interesses dos vários *stakeholders* possam diferir, fica claro que, quando a organização é próspera, aumenta sua capacidade de servir a todos os *stakeholders*, oferecendo bons produtos aos clientes, contribuindo com a elevação do padrão da sociedade, proporcionando bons empregos, enfim criando valor e ofertando benefícios financeiros e não-financeiros a todos os *stakeholders*, de modo equilibrado.

Além disso, os diferentes públicos de interesse, como o próprio nome diz, terão interesses diferentes em termos de resultados oferecidos pela organização, e nem sempre a maximização do lucro tomado como objetivo será suficiente ou apropriado para atender suas demandas. O desafio no processo de definição dos objetivos é contemplar todas as perspectivas de ganhos e benefícios, conforme a visão de cada *stakeholder* – proprietários acionistas, conselheiros, administradores, funcionários, fornecedores, credores, distribuidores e clientes. No Quadro 10.2 é apresentado o resultado de um trabalho realizado na Vale (Cia. Vale do Rio Doce), onde se procurou definir as expectativas de seus *stakeholders*, atendidas pela missão corporativa, que é: “Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.”<sup>8</sup>

Para ser bem-sucedida, a organização deve também buscar objetivos além de suas próprias operações internas, isto é, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Muitas organizações formam parcerias com fornecedores e distribuidores específicos para criar uma cadeia de

entrega de valor superior (também denominada canal ou cadeia de suprimento, estudado no Capítulo 6), ampliando o leque de possibilidades da organização para gerar os resultados esperados.

O importante é definir exatamente o que impulsiona a competição. Para isso, os objetivos devem estar alinhados entre si, mas sempre considerando o papel dos concorrentes na estratégia organizacional. Eles podem reagir e retaliar e, com isso, provocar entraves à estratégia formulada.

## ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Os objetivos indicam *o que* fazer. Porém, a resposta *ao como* fazer será dada pelas estratégias. Os objetivos apontam o rumo, tal como uma bússola orienta o pesquisador. As estratégias definem como deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças. As estratégias sustentam a capacidade da organização de manobrar em meio a cenários cada vez mais mutáveis, dinâmicos e complexos. Assim, os objetivos estabelecem os fins, e as estratégias definem os meios para alcançá-los.

Para manter uma vantagem competitiva diante de um mundo altamente concorrencial, e, ao longo de seu canal de valor, a organização deve buscar um de três diferentes conjuntos de estratégias, alinhados às suas políticas organizacionais:



■ **QUADRO 10.2** *Diferentes objetivos dos diferentes stakeholders de uma empresa*<sup>9</sup>

STAKEHOLDERS	OBJETIVOS RESPECTIVOS
Clientes	Proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentadas por inovação e desenvolvimento constantes
Fornecedores	Visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem a ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível
Funcionários	Ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades, e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia
Distribuidores	Exclusividade regional e condições justas de venda
Acionistas investidores	Retorno superior à média de mercado dos segmentos em que a empresa atua
Conselho de administração	Evolução sustentável e uma boa governança corporativa
Executivos	Benefícios pessoais e fortalecimento da marca como forma de aparecerem suas competências
Comunidade em geral	Ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que age, integrando e garantindo a presença da Vale, contribuindo positivamente para o desenvolvimento sustentável

1. **Excelência operacional:** São estratégias desenvolvidas para alcançar eficiência e regularidade associadas à excelência operacional e que levam uma organização a alcançar excelência em processos gerenciais e operacionais essenciais.
2. **Liderança de produto:** São estratégias desenvolvidas para a inovação, ao oferecerem produtos inovadores e com elevado desempenho dos serviços, como são as estratégias executadas pela Intel, líder de produtos na área de processadores para computador, ou pela Nike, na moda esportiva. Um exemplo é o negócio de impressoras da HP, a qual alcançou domínio de mercado através de inovações tecnológicas importantes, variações rápidas de produtos, preços reduzidos e vontade para atacar competidores.
3. **Intimidade com o cliente:** São estratégias desenvolvidas para flexibilidade ao oferecerem o que os clientes específicos querem. Os requisitos essenciais são: personalização, excelência na tipificação de clientes para satisfazer necessidades distintas e competência de sustentar relações de longo prazo com os clientes.

O Quadro 10.4 mostra as premissas estratégicas das organizações segundo o conjunto de estratégias adotada.

O detalhamento das estratégias no médio prazo se faz através das táticas, que são descrições detalhadas da aplicação dos recursos organizacionais, e das competências funcionais por áreas, departamentos, gerências, que, por sua vez, são desdobrados em planos operacionais (de ação) por equipes que se desdobram em planos pessoais de ação para assegurar o alcance dos objetivos dos diferentes níveis, como explicado no início do capítulo. Para todo esse desdobramento das estratégias em táticas e em operações torna-se necessário optar por modelos estratégicos capazes de fazê-lo de acordo com as pretensões da organização.

### INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA

#### CRITÉRIOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS<sup>11</sup>

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define os seguintes critérios de avaliação da formulação das estratégias:

“Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de gerar estratégias consistentes e coerentes e um modelo de negócio competitivo.

- a) Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências.

- b) Como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização e suas tendências.
- c) Como é realizada a análise do ambiente interno da organização.
- Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.
- d) Como são avaliadas e definidas as estratégias da organização.
- Destacar de que forma a organização considera os riscos empresariais nesse processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia.
  - Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
- e) Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias determinadas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização.
- Destacar de que forma são identificadas as oportunidades e decididas a entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento ou retirada do mercado de produtos e o desenvolvimento de parcerias.
- f) Como as diversas áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de estratégias."

## MODELOS ESTRATÉGICOS

Os modelos estratégicos atuam como ferramentas que apoiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando estratégias, a partir de suas premissas. A seguir são apresentados e discutidos quatro modelos estratégicos:

1. Matriz produto/mercado de Ansoff.
2. Modelo de ciclo de vida do produto.
3. Matriz participação de mercado/crescimento do mercado (matriz BCG).
4. Modelo de adoção de Roger Everett.

### Matriz de crescimento de produto/mercado

As declarações de missão e objetivos da maior parte das organizações destacam o crescimento, isto é, a intenção de aumentar os rendimentos e lucros. Ao procurar o lucro, a organização precisa considerar seus mercados e seus produtos para decidir se continua a fazer o que está fazendo agora – apenas fazendo cada vez mais e melhor – ou se aventura em um novo risco. A matriz de crescimento de produto/mercado pro-

posta por Igor Ansoff<sup>12</sup> descreve essas opções. Para Ansoff, em termos genéricos, existem quatro estratégias de crescimento de produto-mercado, como no Quadro 10.3.

■ QUADRO 10.3 Matriz de crescimento de produto/mercado

	PRODUTOS ATUAIS	NOVOS PRODUTOS
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração	3. Estratégia de desenvolvimento de produto
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercado	4. Estratégia de diversificação

1. *Estratégia de penetração no mercado:* A organização tenta vender mais dos seus produtos atuais para os seus mercados atuais. Táticas de suporte incluem maior gasto com propaganda ou com venda pessoal. Por exemplo, os fabricantes de chiclete utilizam essa estratégia encorajando os fumantes a mascarem chiclete nos locais onde é proibido fumar.
2. *Estratégia de desenvolvimento de mercado:* A organização continua a vender seus produtos atuais, mas também para novos mercados. Por exemplo, quando o mercado de aviação comercial entra em queda, a Embraer investe mais recursos para vender seus equipamentos militares.
3. *Estratégia de desenvolvimento de produto:* Essa estratégia exige que a organização desenvolva novos produtos para vender nos seus mercados atuais. Para melhor satisfazer seus clientes (e sem dúvida atrair novos clientes também), o Grupo Accor tem várias marcas de hotéis: o sofisticado Sofitel, o tradicional Novotel, o barato Ibis e o Partenon, direcionado a executivos.
4. *Estratégia de diversificação:* A organização desenvolve novos produtos para vender em novos mercados. Essa estratégia é arriscada porque ela não depende dos produtos de sucesso da organização ou da sua posição em mercados estabelecidos. Às vezes, ela funciona e às vezes não. Como exemplo de diversificação (talvez radical), a griffe de roupa Gucci decidiu desenhar carros.

■ **QUADRO 10.4** *Premissas estratégicas conforme o conjunto de estratégias dotado pela organização.*<sup>10</sup>

	PREMISSAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL	PREMISSAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E DE RELACIONAMENTO
<b>RECURSOS</b>		
Humanos	Ênfase na conformidade e compromisso	Ênfase na originalidade
Financeiro	Crescimento financeiro dos negócios atuais	Crescimento requer capacidade financeira
Tecnológico	Melhoria do produto e dos processos	Criação de novos produtos e novas tecnologias
<b>ORGANIZAÇÃO</b>		
Estrutura	Orientação centralizada e funcional Cadeia vertical para decisões e comunicação Vendas e operações são funções dominantes	Orientação descentralizada para produtos Rede de influência e comunicação Uso de projetos e forças-tarefas Marketing e P&D são funções dominantes
Controle	Orçamentos e planos detalhados e revistos em pequenos intervalos estreitos	Planejamento amplo sobre objetivos
Padrões	Metas individuais ou grupais baseadas em comparações internas Objetivos de produção e de vendas	Metas genéricas baseadas em comparações externas Objetivos de tecnologia e fidelização
Recompensas	Recompensas por desempenho individual e grupal Promoções devidas a planos executados	Recompensas para desempenho nos negócios Promoção por resultados inovadores Recompensas para tomadores de risco
Políticas e processos	Processo de tomada de decisão do topo estabelecem pistas claras de carreira	Processos decisórios ascendentes e descendentes Uso de políticas claras
Ambiente de trabalho	Orgulho quanto à precisão Ênfase em custos, entrega e qualidade Horas regulares de trabalho e descanso	Orgulho em ser o primeiro com ideias brilhantes Trabalho e descanso por preferências individuais

### Modelo de ciclo de vida do produto

O ciclo de vida retrata desde o nascimento até a morte de um produto. Esse modelo consiste em cinco estágios na vida de um produto: desenvolvimento do produto, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O conceito de vida do produto deve ser aplicado a uma categoria genérica de produto (como fornos de micro-ondas e microprocessadores, por exemplo) e não a marcas específicas (como Sharp e Intel, respectivamente).

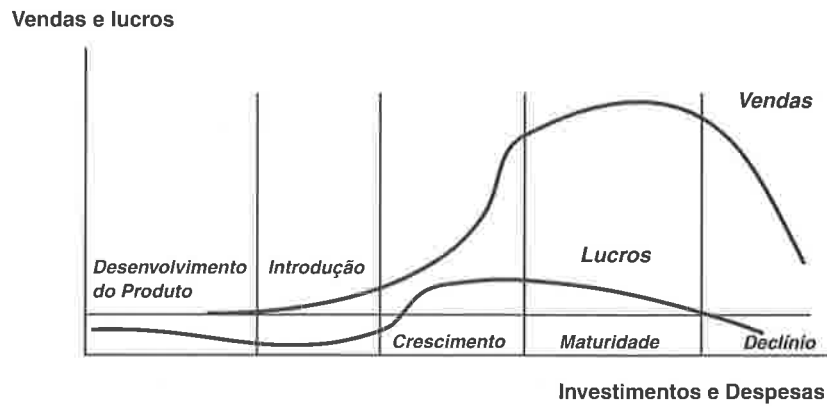
O ciclo de vida pode ser representado ao se assinalar o volume de vendas agregado para uma categoria genérica de produto durante um tempo, geralmente anos. É também válido acompanhar a curva do volume de vendas com a curva de lucro correspondente para a categoria de produto, até porque uma organização está interessada em lucro, não somente em vendas. As formas dessas duas curvas variam de uma categoria de produto para outra. Para a maioria das categorias, as formas básicas e a relação entre as curvas

de vendas e de lucro são como a ilustração na Figura 10.5. Nesse típico ciclo de vida, a curva de lucro para a maioria dos produtos novos é negativa (significando uma perda) através do estágio introdutório. Na última parte do estágio de crescimento, a curva de lucro começa a declinar, enquanto o volume de vendas ainda está aumentando. Os lucros declinam porque as organizações num setor normalmente devem aumentar seus esforços de propaganda e de vendas e/ou diminuir seus preços para sustentar o crescimento das vendas diante da intensa concorrência durante o estágio de maturidade, conforme apresentado no Quadro 10.5.

### BANCO DE IDEIAS

#### O TEMPO CERTO DA INOVAÇÃO

Introduzir um produto novo na hora apropriada ajuda a manter o nível de lucro desejado pela organização. Lutando para manter sua posição dominante no mercado de barbeadores, a Gillette enfrenta esse desafio frequente-



■ FIGURA 10.5 Gráfico do ciclo de vida do produto.

■ QUADRO 10.5 Características e implicações dos diferentes estágios de um ciclo de vida típico de um produto<sup>13</sup>

CARACTERÍSTICA	ESTÁGIOS			
	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
<b>Venda</b>	Baixa	Rápido crescimento	Atinge apogeu	Declinante
<b>Custo</b>	Alto	Médio	Baixo	Baixo
<b>Lucro</b>	Negativo	Crescente	Elevado	Declinante
<b>Consumidores</b>	Inovadores	Adotantes imediatos	Adotantes posteriores	Retardatários
<b>Concorrentes</b>	Poucos	Crescente	Número estável que começa a declinar	Número declinante
POLÍTICAS DE NEGÓCIOS				
	Criar consciência do produto	Maximizar participação de mercado	Maximizar lucro e ao mesmo tempo defender a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o mesmo proveito da marca
ESTRATÉGIAS				
<b>Produto</b>	Oferecer um produto básico	Oferecer extensões de produto, serviços e garantia	Diversificar marcas e modelos	Retirar itens fracos
<b>Preço</b>	Preço elevado	Preço de penetração	Preço para acompanhar ou vencer a concorrência	Reduzir preço ao nível que incentive a retirada de concorrentes
<b>Distribuição</b>	Seletiva	Intensa	Mais intensiva	Reduzir ao nível necessário para manter fiéis bons consumidores
<b>Propaganda</b>	Construir consciência do produto entre adotantes e revendedores	Construir consciência e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para manter bons consumidores fiéis
<b>Promoção de vendas</b>	Usar intensa promoção de vendas para estimular a experimentação	Reduzir para aproveitar a forte demanda do consumidor	Aumentar para estimular a troca de marca	Reduzir ao nível mínimo

mente. Na década de 1980, uma grande organização francesa, a Bic, arrancou uma parcela de mercado da Gillette ao introduzir com sucesso os barbeadores descartáveis Bic. Após considerável pesquisa e desenvolvimento, a Gillette contra-atacou com o novo barbeador Sensor, apresentando lâminas independentes e suspensas. A estratégia funcionou, já que muitos consumidores abandonaram a conveniência dos barbeadores descartáveis mais baratos em favor de um barbear melhor, oferecido pelo barbeador Sensor, de preço mais alto. Mais recentemente, em uma nova arrancada, a Gillette lançou o novo modelo Fusion Power após um longo e fabuloso investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Se um novo produto não tem concorrência e está particularmente apelando para os consumidores, uma empresa pode cobrar um preço relativamente alto e conseguir altos lucros. A Intel procura uma medida de controle de preços ao permanecer à frente da concorrência. Para fazer isso, ela desenvolve e introduz novas gerações de microprocessadores num espaço de somente dois anos, mesmo que a demanda ainda esteja crescendo para a sua versão corrente.

O conceito de ciclo de vida de um produto tem sido criticado como não tendo suporte empírico e sendo muito geral para ser útil em casos específicos. Mesmo admitindo que o ciclo de vida não é perfeito e deve ser adaptado para se encaixar em diferentes circunstâncias, ele é direto e poderoso. O sucesso de marketing de uma organização pode ser afetado consideravelmente por sua habilidade de determinar e se adaptar aos ciclos de vida de cada uma das suas categorias de produto.

### **CARACTERÍSTICAS DE CADA ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA**

A administração deve ser capaz de reconhecer em qual estágio do ciclo de vida o produto está em qualquer momento. O ambiente competitivo e as estratégias de marketing que deveriam ser usadas ordinariamente dependem do estágio particular do ciclo de vida. Cada estágio é detalhado a seguir.

**1. Introdução:** Ocorre quando a organização lança o produto no mercado. Durante o estágio de introdução, às vezes chamado de estágio pioneiro, o produto é lançado no mercado num programa de marketing de escala total. Ele passou pelo desenvolvimento de produto, inclusive pela seleção da ideia, protótipo e testes de mercado. O produ-

to inteiro pode ser novo, tal como um substitutivo para gordura em comidas preparadas. Ou pode ser bem conhecido mas ter uma característica nova significativa que, com efeito, cria uma categoria de produto novo; o carro elétrico é um exemplo. A introdução é o estágio mais arriscado e caro porque valores substanciais devem ser gastos não somente para desenvolver o produto mas também para procurar aceitação do consumidor em relação à oferta. A maioria dos produtos novos não é aceita por um número suficiente de consumidores e fracassa nesse estágio.

### **BANCO DE IDEIAS**

#### **ESTRATÉGIAS INDICADAS PARA A FASE DE INTRODUÇÃO DO PRODUTO**

1. Produto inteiramente novo no mercado.
2. Produto parcialmente novo no mercado.
3. Produto com uma nova característica no mercado.
4. Produto com uma nova e diferente utilização pelo mercado.
2. **Crescimento:** Ocorre quando o mercado começa a utilizar o produto e a conhecê-lo melhor. No estágio de crescimento ou estágio de aceitação do mercado, as vendas e o lucro aumentam, frequentemente numa taxa rápida. Os concorrentes entram no mercado, sempre em grande número, se a possibilidade de lucro for particularmente atraente. Como resultado da concorrência, os lucros começam a declinar perto do fim do estágio de crescimento. Como parte dos esforços das organizações para construir vendas e, por sua vez, parcela de mercado, os preços tipicamente declinam gradualmente durante esse estágio.

### **BANCO DE IDEIAS**

#### **ESTRATÉGIAS INDICADAS PARA A FASE DE CRESCIMENTO DO PRODUTO**

1. Produto com melhor qualidade e com adição de novas características.
2. Acréscimo de novos modelos e produtos de flanco.
3. Entrada do produto em novos segmentos de mercado.
4. Aumento da cobertura de mercado através da entrada em novos canais de distribuição.
5. Mudança no apelo de propaganda para conscientização para obter preferência do produto.
6. Redução de preços no produto para atrair novos consumidores.
7. Segmentação demográfica.

3. **Maturidade:** Ocorre quando o mercado já conhece bem o produto e passa a consumi-lo. Durante a primeira parte do estágio de maturidade, as vendas continuam a aumentar, mas numa taxa decrescente. Quando as vendas nivelam, os lucros dos produtores e intermediários declinam. Razão primária: intensa concorrência no preço. Procurando se diferenciar, algumas organizações estendem suas linhas de produtos com novos modelos; outras lançam uma versão “nova e melhorada” da sua marca primária. Durante esse estágio, a pressão é maior naquelas marcas que seguem as marcas-líder. Durante a última parte desse estágio, as empresas de menor expressão, aquelas com altos custos ou com nenhuma vantagem competitiva saem do mercado. Elas fazem isso por não terem compradores e/ou lucros suficientes.

## BANCO DE IDEIAS

### ESTRATÉGIAS INDICADAS PARA A FASE DE MATURIDADE DO PRODUTO

1. Introdução de modificações no mercado:
  - Para expansão do número dos consumidores.
  - Para expansão da taxa de consumo no mercado.
2. Introdução de modificações no produto:
  - Para melhoria da qualidade do produto.
  - Para melhoria das características do produto.
  - Para melhoria do estilo (*design*) do produto.
3. Modificação do composto de marketing:
  - Alteração no preço do produto.
  - Alteração na distribuição do produto.
  - Alteração na propaganda sobre o produto.
  - Alteração na promoção de vendas.
  - Introdução de venda pessoal.
  - Introdução do marketing direto.
  - Inclusão de serviços adicionais.
4. **Saturação:** É uma situação particular que pode acontecer durante a fase de maturidade do produto. Ocorre quando o mercado já não consome mais o produto como anteriormente. A razão pode ser que o mercado foi amplamente coberto pela oferta do produto em sua fase de maturidade e os clientes não fazem a recômpria por alguma razão. Outra razão pode ser a entrada de produtos concorrentes que ajudam a saturar o mercado. O fato é que o produto já não encontra mais a receptividade no mercado.
5. **Declínio:** Ocorre quando o produto não desperta mais o interesse do mercado e as vendas caem abruptamente. Para a maioria dos produtos, um estágio de declínio consistente do volume de vendas para a categoria total é inevitável por uma das seguintes razões:

- a. Um produto melhor ou menos caro é desenvolvido para preencher a mesma necessidade.
- b. A necessidade por um produto desaparece, frequentemente por causa do desenvolvimento de outro produto. Por exemplo, o apelo por suco de laranja congelado virtualmente eliminou o mercado de espremedores de laranja domésticos.

## BANCO DE IDEIAS

### ESTRATÉGIAS INDICADAS PARA A FASE DE DECLÍNIO DO PRODUTO

1. Identificação dos pontos fracos do produto:
  - A fim de manter o produto.
  - A fim de modificar o produto.
  - A fim de abandonar o produto.
2. Manter o nível de investimento sobre o produto.
3. Aumentar o investimento sobre o produto.
4. Reduzir o investimento sobre o produto.
  - Para retrair seletivamente.
  - Para recuperar ao máximo.
  - Para desacelerar rapidamente.

Ao perceber pouca oportunidade para vendas ou lucros, a maioria dos concorrentes abandona o mercado durante esse estágio de declínio. Entretanto, poucas organizações conseguem desenvolver um pequeno nicho de mercado e permanecer com um sucesso moderado no decorrer do estágio de declínio. Alguns fabricantes de fogões a lenha conseguiram essa proeza.

Em algum ponto da vida da maioria dos produtos e serviços pode tornar-se claro que não existe mais o longo prazo para eles. Isso pode ocorrer em função de grandes mudanças nas exigências dos clientes, que o projeto do produto atual não pode acompanhar, ou pode ser devido a mudanças tecnológicas que tornem o produto obsoleto. Nessas circunstâncias, uma estratégia de colheita (ou de “ordenha”) pode ser adotada para obter o máximo de retorno do produto, antes de sua morte ou retirada do mercado.

Negócios ou produtos candidatos à colheita podem ser aqueles que estão dando prejuízo, apesar dos recursos gerenciais e financeiros neles investidos, ou podem ser aqueles em processo de obsolescência devido à inovação da empresa ou da concorrência.

A implementação de uma estratégia de colheita exige uma redução do apoio de marketing a um mínimo, corte de despesas de propaganda, apoio de vendas e P&D. Geralmente ocorrerá uma racionalização da linha do produto para reduzir os custos de produção e outros custos diretos. Além disso, os preços po-

dem ser aumentados um pouco para melhorar as margens, ao mesmo tempo que se espera uma redução no volume de vendas.

Quando uma empresa decide que uma política de colheita não é possível – por exemplo, quando, apesar de todos os esforços, o negócio ou o produto continua a dar prejuízo –, a atenção volta-se para a desativação ou a eliminação do negócio ou produto do portfólio da empresa. A desativação ou a decisão de sair de um mercado ou negócio específico nunca é tomada de maneira trivial. Quando se pondera a extinção de um negócio ou produto específico, é crucial questionar seus impactos para os negócios da organização.

### Extensão do ciclo de vida do produto

A total extensão do ciclo de vida – desde o início do estágio de introdução ao final do estágio de declínio – varia de acordo com a categoria do produto. Ela vai de poucas semanas ou uma curta estação (para uma roupa da moda) a muitas décadas (para automóveis ou telefones) ou até mais de um século, como o combustível derivado de petróleo. E ela varia por causa das diferenças na extensão dos estágios individuais de uma categoria de produto para a próxima. Embora a curva do ciclo de vida dos produtos sugira que todos os quatro estágios de ciclo de vida quase se igualam em um período de tempo, os estágios de qualquer ciclo de vida normalmente são muito diferentes.

### Variações do ciclo típico de vida dos produtos

Num ciclo típico, o produto ganha ampla aceitação do consumidor somente após um período introdutório estendido. Em outra variação, o ciclo inteiro de vida começa e termina num período de tempo relativamente curto; essa variação retrata o ciclo de vida para um modismo, um produto ou estilo que se torna imensamente popular quase da noite para o dia e, então, sai do gosto dos consumidores quase tão rapidamente quanto apareceu. O bambolê é um bom exemplo de modismo do passado. Se as sandálias havaianas produzidas pela São Paulo Alpargatas e o ato de colocar *piercings* em partes do corpo podem ser modismos, somente o tempo dirá. Numa terceira variação, o estágio maduro do produto pode demorar quase indefinidamente. Esse ciclo de vida é ilustrado pela palha de aço Bom Bril e pelo amido de milho Maizena, e também por automóveis com motores a gasolina de combustão interna. Outras for-

mas, tais como carros elétricos ou movidos a energia solar, têm sido propostas, mas o automóvel que é usado de maneira abrangente permanece dominante.

## OLHAR LATINO

### RANKING DAS MARCAS MAIS VALIOSAS DA AMÉRICA LATINA<sup>14</sup>

A Interbrand pesquisou as marcas mais valiosas da América Latina (2008):

MARCA	SEGMENTO	VALOR DA MARCA (EM R\$ MILHÕES)
1 Itaú	Financeiro	10.552
2 Bradesco	Financeiro	9.227
3 Banco do Brasil	Financeiro	7.839
4 Cemex	Cimento	7.077
5 Claro	Telecomunicações	6.360
6 Telmex	Telecomunicação	6.163
7 Petrobras	Petróleo	5.438
8 Telcel	Telecomunicações	4.785
9 Unibanco	Financeira	4.771
10 Banco do Chile	Financeira	3.158

De modo geral, os ciclos de vida dos produtos estão ficando cada vez mais curtos. Se os concorrentes conseguem rapidamente introduzir um “clone” de um produto popular, ele pode se mover rapidamente para o estágio de maturidade. Mudanças rápidas na tecnologia podem virtualmente tornar obsoleto um produto da noite para o dia. Várias categorias de produtos não conseguem passar pelos quatro estágios do ciclo de vida. Algumas fracassam no estágio introdutório. Esse pareceu ser o caso, na década de 1980, de um produto que toca videodiscos em vez de fitas de vídeo.

### Matriz participação de mercado/crescimento do mercado (matriz BCG)

É um modelo desenvolvido pela consultoria Boston Consulting Group e data de pelo menos 50 anos, quando foi publicado o artigo de Henderson.<sup>15</sup> Usando esse modelo, uma organização pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos de

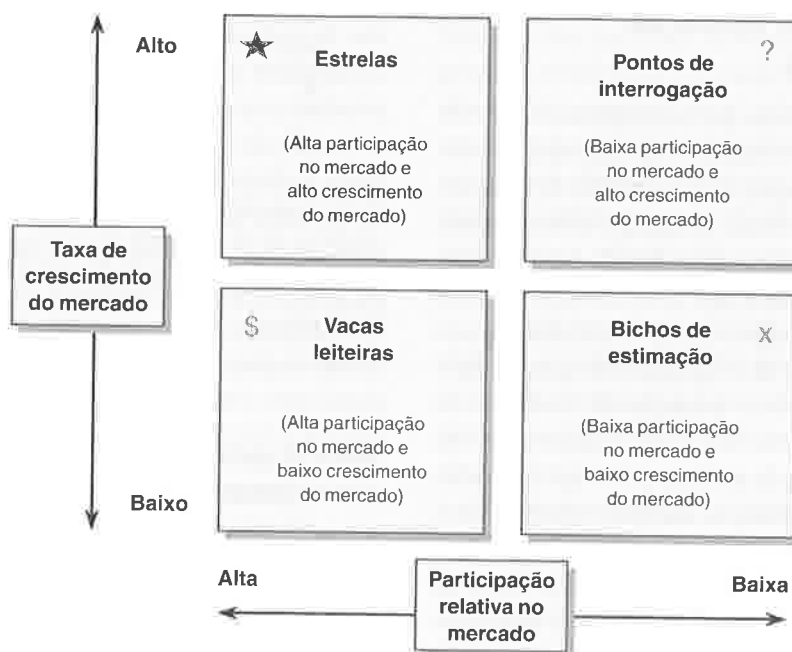
acordo com dois fatores: sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento do mercado do produto. Os dois fatores são divididos em categorias alta e baixa para criar uma grade 2 x 2, como mostra a Figura 10.6.

Os quadrantes diferem com respeito não somente à parcela de mercado e taxa de crescimento do setor, mas também com relação às necessidades de caixa e às estratégias adotadas. Os produtos situados em cada quadrante recebem nomes sugestivos para denotar suas características em função dos fatores considerados. Dessa classificação saem indicações de estratégias que serão elaboradas, considerando a dinâmica de funcionamento entre as quatro diferentes situações dos produtos:

1. **Estrelas:** As altas parcelas de mercado e as altas taxas de crescimento do mercado caracterizam os produtos nesse quadrante. Entretanto, um produto que cai nessa categoria apresenta um desafio para as organizações porque ele exige muito dinheiro para permanecer competitivo em mercados em crescimento. As estratégias agressivas de marketing são imperativas para que os produtos estrelas mantenham ou até mesmo construam parcela de mercado.
2. **Vacas leiteiras (Cash Cow):** São produtos com altas parcelas de mercado e possivelmente estão atravessando o estágio de maturidade de seu ciclo

de vida (aquele com baixas taxas de crescimento). Pode-se chamá-los de vacas “caixeiras” em uma tradução livre desse conceito em inglês (*Cash Cow*). Quando o crescimento de uma área diminui, as estrelas se movem para essa categoria porque a maioria dos seus clientes são remanescentes fiéis, os custos de marketing de um produto vaca leiteira não são altos. Consequentemente, ele gera mais dinheiro do que pode ser reinvestido de forma lucrativa nas suas operações. Como resultado, as vacas leiteiras podem ser “ordenhadas” para dar suporte a outros produtos que precisam de mais recursos. As estratégias para vacas leiteiras procuram defender a parcela de mercado através do reforço da lealdade do consumidor.

3. **Pontos de interrogação:** Também chamados de crianças-problema, identificam os produtos caracterizados por baixas parcelas de mercado mas com altas taxas de crescimento do mercado. Um produto ponto de interrogação não atingiu uma base segura num mercado em expansão, mas altamente competitivo. A questão em torno desse tipo de produto é se ele pode ganhar parcela de mercado adequada e ser lucrativo. Se a administração responder “não”, então o produto deve ser desativado. Se a administração responder “sim”, a organização deve prover o dinheiro para construir a parcela de mercado – mais dinheiro do que o ponto de interrogação típico gera através dos



■ FIGURA 10.6 Matriz BCG.



seus lucros. Estratégias apropriadas de marketing para pontos de interrogação focalizam a criação de mercado ao mostrar um forte diferencial e, assim, construir o apoio dos compradores.

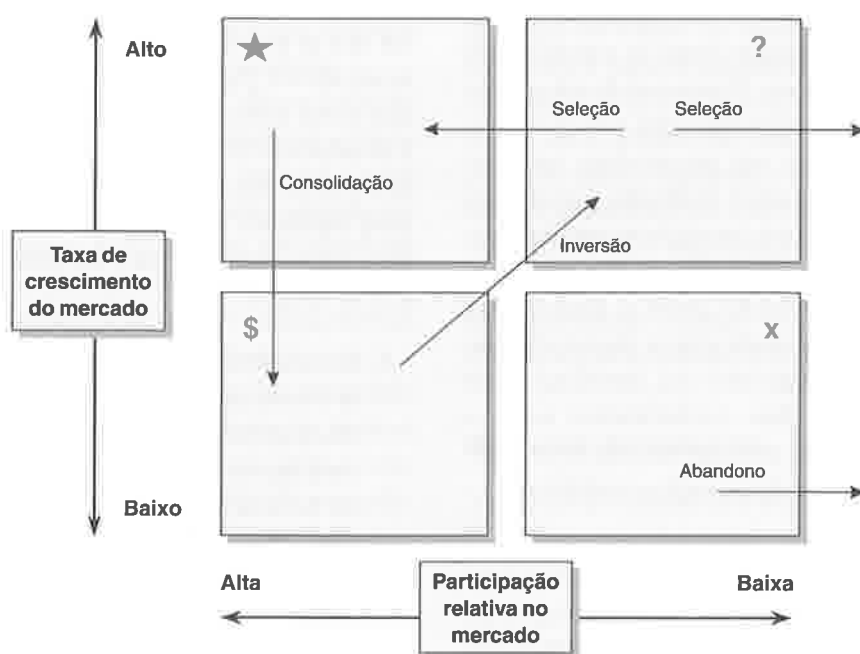
4. *Bicho de estimação*:<sup>16</sup> São produtos que têm baixas parcelas de mercado e operam em setores com baixas taxas de crescimento. Uma organização normalmente estaria equivocada em investir fundos substanciais em produtos nessa categoria. As estratégias de marketing para os bichos de estimação pretendem maximizar qualquer lucro potencial ao minimizar os gastos ou promover um diferencial para construir parcela de mercado. A organização pode, em vez disso, dar um basta e desativá-los.

Na maioria das organizações com várias linhas de produtos, os portfólios incluem um conjunto de estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e bichos de estimação. A Pepsi, em meados da década de 1990, nos Estados Unidos, detinha como principais marcas a Pepsi-Cola, a Pepsi e a Diet Pepsi, que poderiam ser descritas como vacas leiteiras. Uma *joint venture* com a Lipton produzia uma linha de estrelas, chás gelados em lata e em garrafa. A marca Pepsi de bebidas esportivas, All Sport, era um ponto de interrogação quando lutava com a bem entrincheirada Gatorade por uma parcela maior de um mercado em crescimento. Finalmente, a Crystal poderia ser rotulada como um bicho de estimação porque a demanda por colas claras esta-

va baixa e a marca Crystal não tinha conseguido fidelizar muitos consumidores.

Na arena financeira, um investidor precisa de um portfólio equilibrado com respeito aos riscos e retornos em potencial. Da mesma forma, a organização deveria procurar um portfólio equilibrado. Certamente, as vacas leiteiras são indispensáveis. As estrelas e os pontos de interrogação também são integrais para o portfólio equilibrado porque os produtos em mercados em crescimento determinam um desempenho em longo prazo da organização. Quanto aos bichos de estimação é raro uma organização que não tenha pelo menos um.

Existe uma dinâmica que explicaria a movimentação dos produtos entre os quadrantes, como se houvesse um círculo virtuoso – uma empresa sistematicamente deveria transferir caixa produzida por suas vacas leiteiras, aplicando os recursos no lançamento de pontos de interrogação em mercados de grande ascensão que com o tempo devem arrefecer. Uma empresa deveria, nesse tempo, fazer com que seus produtos pontos de interrogação ganhassem parcelas de mercado, assim transformando seus pontos de interrogação em produtos estrelas, que, com o tempo, com o arrefecimento no crescimento do mercado, passarão a ser vacas leiteiras, reiniciando o ciclo virtuoso, mostrado na Figura 10.7. Numa sequência de decisões competentes, o portfólio de produtos apresentará um perfil equilibrado, com geração contínua de caixa e sistemática política de inovação.



■ FIGURA 10.7 Círculo virtuoso da alocação de fundos.

O planejamento estratégico deve encaminhar estratégias que promovam o surgimento de vacas leiteiras, assegurando assim o caixa necessário para possibilitar investimentos em inovações, como mostrado na Figura 10.8. No exemplo, o gráfico da esquerda mostra a posição atual de seis produtos de uma empresa e a posição três anos antes. A participação relativa no faturamento é representada pelo diâmetro do círculo correspondente. A escala do eixo vertical tem por base a taxa percentual de crescimento do mercado, variando de 0% a 20%, e a escala do eixo horizontal é logarítmica, variando de 0,3:1 (a participação de mercado da empresa corresponde a 30% da líder do setor) a 3:1 (a participação de mercado da empresa corresponde a três vezes a participação da seguidora do setor). Como se pode analisar, o produto 2 é o que tem maiores chances de crescimento, o produto 6 é verdadeiramente uma incógnita e o produto 4 deverá ser excluído da linha.

No gráfico da direita pode-se analisar a posição esperada dos produtos após as decisões estratégicas tomadas com relação a eles nos próximos três anos. O produto 4 sairá de linha, o produto 3 continuará a ser uma vaca leiteira, porém de menor expressão, e com o tempo o produto 1 deverá se transformar numa nova vaca leiteira da empresa.

### Adoção e difusão de inovação<sup>17</sup>

A probabilidade de se fazer sucesso com um produto novo ou uma tecnologia superior é maior se a administração compreender os processos de adoção e difusão para aquela inovação. Mais uma vez, destaca-se que as organizações precisam entender como os compradores em prospecção se comportam. O processo de adoção é o conjunto de decisões sucessivas que uma pessoa faz antes de aceitar uma inovação, seja um produto, um conceito ou uma tecnologia superior. A difusão, por seu turno, é o processo pelo qual uma inovação se espalha através de um sistema social. Ao conhecer esse processo, uma organização pode entender como e quando essa inovação é aceita ou não e quais grupos provavelmente comprarão um produto logo após sua introdução, um pouco depois ou nunca. Esse conhecimento sobre o comportamento de adoção pode ser valioso ao se desenhar um programa efetivo de inovação e marketing.

### Estágios no processo de adoção

Um comprador prospectivo passa por seis estágios no processo de adoção para decidir se aceita algo novo (Quadro 10.6).

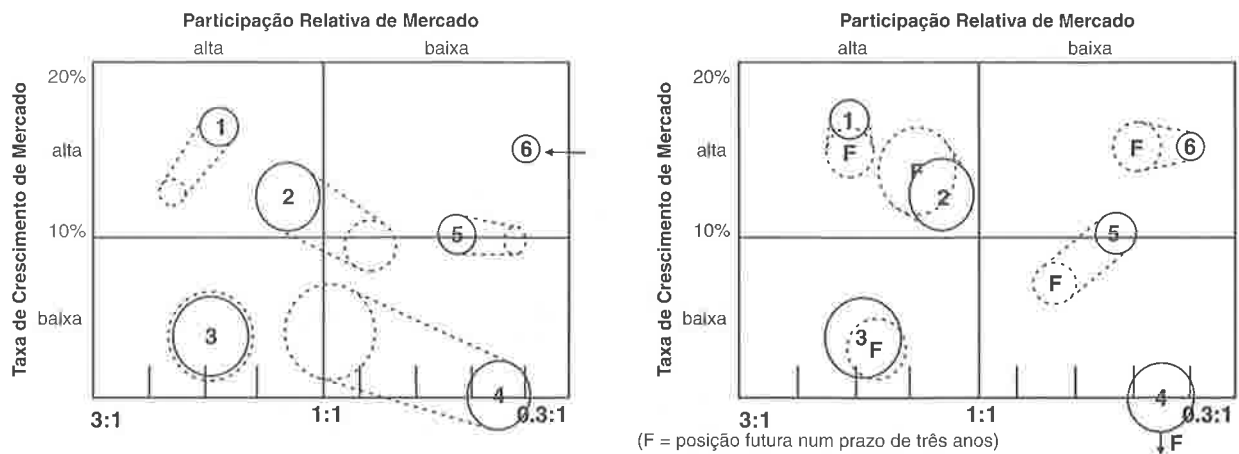
■ QUADRO 10.6 Estágios no processo de adoção

ESTÁGIO	ATIVIDADE NAQUELE ESTÁGIO
Consciência	O indivíduo é exposto à inovação; torna-se um <i>prospect</i>
Interesse	O <i>prospect</i> está interessado em procurar informação
Avaliação	O <i>prospect</i> julga as vantagens e desvantagens de um produto e o compara com as alternativas
Teste	O <i>prospect</i> adota a inovação numa quantidade limitada e transforma-se em comprador. Um comprador experimenta uma amostra, se o produto puder ser entregue em amostras
Adoção	O comprador decide se usa a inovação em escala total
Confirmação	Após adotar a inovação, o comprador torna-se um usuário que imediatamente procura uma confirmação de que a decisão de comprar o produto foi correta

### Categorias dos adotantes

Algumas pessoas vão adotar uma inovação logo após sua introdução no mercado. Outras vão demorar antes de aceitar o novo, e outras ainda talvez nunca o adotem. Há cinco categorias de adotantes, baseadas no momento em que as pessoas adotam determinada inovação como mostrado na Figura 10.9. É improvável que um indivíduo esteja numa mesma categoria (como, por exemplo, a de adotante inicial) para todos os produtos. É possível que uma pessoa possa cair numa categoria para um produto específico (como equipamento de áudio), mas ir para outra categoria para um produto muito diferente (como roupas).

1. **Revolucionários:** Representando aproximadamente 3% do mercado, os inovadores são consumidores aventureiros. Eles são os primeiros a adotar uma inovação. Em relação aos adotantes tardios, os revolucionários provavelmente são mais jovens, têm um *status* social mais alto e estão em melhor posição financeira. Os inovadores também tendem a ter amplas relações sociais, envolvendo vários grupos de pessoas em mais de uma comunidade. Eles provavelmente vão confiar



■ FIGURA 10.8 Estratégias para produtos, usando a matriz BCG.

mais em fontes de informação não-pessoais, tais como propaganda, mais que em vendedores ou outras fontes pessoais.

2. **Líderes de opinião:** Representando aproximadamente 13% do mercado, os adotantes iniciais compram um produto novo depois dos revolucionários e, ao contrário deles, que têm amplos envolvimento fora de uma comunidade local, os líderes de opinião tendem a ser socialmente envolvidos dentro de uma comunidade local. A maioria é muito influenciada por suas opiniões.
3. **Maioria pioneira:** A maioria pioneira, representando aproximadamente 34% do mercado, inclui mais indivíduos deliberados que aceitam uma inovação um pouco antes do adotante “médio” num sistema social. Esse grupo está um pouco acima da média considerando indicadores econômicos e sociais. Os pertencentes a essa categoria confiam muito pouco em propaganda e vendedores.
4. **Maioria tardia:** A maioria tardia, outros 34% do mercado, é um grupo de consumidores céticos que normalmente adotam uma inovação para economizar dinheiro ou em resposta à pressão social dos seus amigos. Eles confiam em membros da maioria pioneira como fontes de informação. Propaganda e vendas pessoais são menos efetivas com esse grupo do que o boca-a-boca.
5. **Retardatários:** São os indivíduos numa sociedade que estão ligados pela tradição e, assim, os últimos a adotarem uma inovação e, às vezes, nem a adotam. Somam aproximadamente 16% do mercado. Os retardatários suspeitam das inovações e dos inovadores e se perguntam por que alguém pagaria tanto dinheiro por um tipo novo de aparelho de segurança, por exemplo. Quando os retardatários adotam algo novo, esse produto já pode ter sido

descartado pelos revolucionários em favor de um conceito mais novo. Os retardatários são geralmente mais idosos e normalmente estão abaixo da escala econômico-social. A Figura 10.9 mostra a curva de adoção, considerando a variável tempo.

Num processo de difusão da adoção, o agente de mudança é uma pessoa que procura acelerar a disseminação de determinada inovação. Na organização, a pessoa responsável pela introdução de um novo produto inovador, por exemplo, deve ser um agente de mudança que foca seus esforços iniciais persuasivos em campanhas direcionadas a pessoas que se encaixem no perfil demográfico dos líderes de opinião, pois outros consumidores respeitam – frequentemente pedem – a opinião deles e, eventualmente, validam suas opiniões. Assim, se uma organização pode conseguir que os líderes de opinião comprem seu produto inovador e fiquem satisfeitos com ele, então, eles dirão coisas boas a respeito da nova oferta. Isso é o chamado boca a boca. Por sua vez, o mercado mais amplo, em algum momento, vai aceitar o produto também. Certamente, ao contrário da propaganda, que é controlada pela organização, o boca-a-boca pode ser influenciado pela propaganda mas ainda é muito pouco controlado. Muitas vezes, ele se transforma em desfavorável e prejudicial mais do que favorável e útil.

### Fatores de adoção

São cinco os fatores que afetam a taxa de adoção para inovação, especialmente produtos verdadeiramente inovadores:

1. **Vantagem relativa:** O grau no qual uma inovação é superior aos produtos atualmente disponíveis.

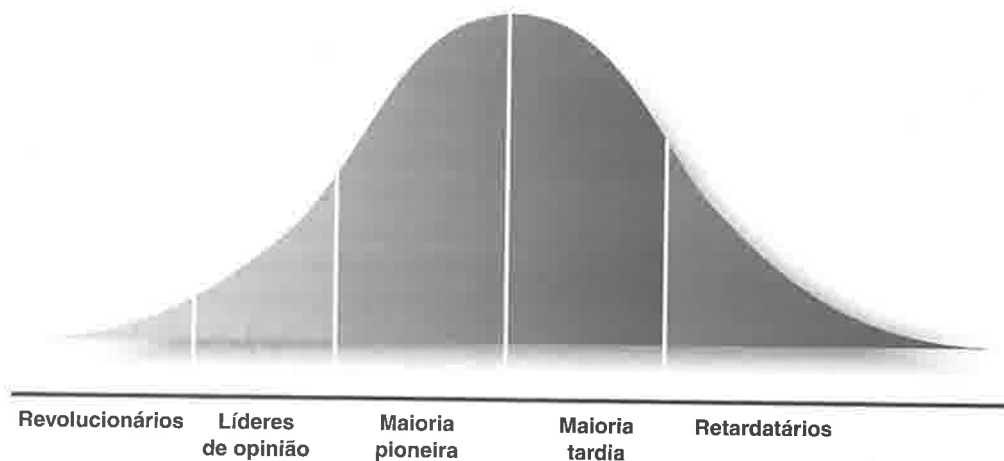


FIGURA 10.9 Curva de adoção.

- A vantagem relativa pode ser refletida em custo mais baixo, maior segurança, uso mais fácil ou algum outro benefício relevante.
- 2. Compatibilidade:** O grau no qual uma inovação coincide com os valores e experiências culturais dos compradores prospectivos, já que muitos deles querem poupar tempo e satisfazer seus desejos agora e não mais tarde. A pipoca de micro-ondas certamente satisfaz essa característica.
  - 3. Complexidade:** O grau de dificuldade em entender ou usar uma inovação. Quanto mais complexa for uma inovação, mais lentamente ela será adotada – caso seja adotada. Os combinados de xampu e condicionador certamente são simples de usar, então a adoção deles não foi impedida pela complexidade. Entretanto, muitas formas de seguro e alguns produtos eletrônicos têm problemas com essa característica.
  - 4. Possibilidade de experimentar:** Corresponde a quanto uma inovação pode ser experimentada antes da adoção. Colocando de lado as outras características, quanto maior a possibilidade de se experimentar, mais rápida será a taxa de adoção. Por exemplo, um sistema de ar-condicionado domiciliar central provavelmente terá uma adoção mais lenta do que uma semente nova ou um fertilizante que pode ser testado numa pequena porção de terra. Em geral, devido a essa característica, os produtos com custo mais alto serão adotados mais lentamente que os mais baratos. Da mesma forma, muitos serviços (como consultoria) são difíceis de usar numa base de experimentação, portanto tendem a ser adotados mais lentamente.
  - 5. Possibilidade de observação:** É o quanto uma inovação pode ser demonstrada como eficiente. Em geral, quanto maior a possibilidade de observa-

ção, tanto mais rápida a taxa de adoção. Por exemplo, um pesticida novo que mata as ervas existentes provavelmente será aceito mais rapidamente do que um produto que evita o crescimento das ervas. Razão: o último produto, mesmo que mais eficaz, não produz ervas mortas para se mostrar aos compradores prospectivos! O mesmo acontece com as campanhas de prevenção à proliferação do mosquito da dengue em áreas urbanas menos desenvolvidas.

### Obsolescência planejada e moda

O mercado está constantemente à procura de “algo novo”, mas não “tão novo”. Ele quer novidades: novos produtos, novos estilos, novas cores. Entretanto, ele quer ser movido gentilmente para fora dos seus padrões habituais, não jogados para fora deles. Consequentemente, muitos fabricantes usam uma estratégia de produto de obsolescência planejada. A intenção dessa estratégia é tornar ultrapassado um produto existente e, assim, aumentar o mercado para produtos de substituição. Os compradores frequentemente satisfazem sua sede por novidade através da moda. E os produtores de moda confiam pesadamente na obsolescência planejada.

O termo obsolescência planejada é usado para se referir a dois desenvolvimentos:

- 1. Obsolescência tecnológica:** Melhorias técnicas significativas resultam em um produto mais eficiente. Por exemplo, as fitas cassetes tornaram os discos de vinil obsoletos; os CDs de áudio tornaram obsoletos as cassetes e os discos compactos. Esse tipo de obsolescência geralmente é considerado social e economicamente desejável porque a

substituição de produto oferece mais benefícios e/ou um custo menor. Ainda assim, a obsolescência tecnológica (ou funcional) é criticada às vezes. Por exemplo, a Intel tem irritado alguns fabricantes de computadores ao lançar novas gerações de processadores frequentemente, o que reduz as vendas dos computadores desprovidos da tecnologia de ponta.

2. **Obsolescência de estilo:** As características superficiais de um produto são alteradas para que o novo modelo seja facilmente diferenciado do modelo anterior. A obsolescência de estilo, às vezes chamada de obsolescência “psicológica” ou de “moda”, pretende fazer com que as pessoas se sintam ultrapassadas se continuarem a usar velhos modelos. Os produtos sujeitos a esse tipo de obsolescência incluem roupas, celulares, móveis e automóveis. Normalmente, quando as pessoas criticam a obsolescência planejada, elas estão se referindo à obsolescência de estilo.

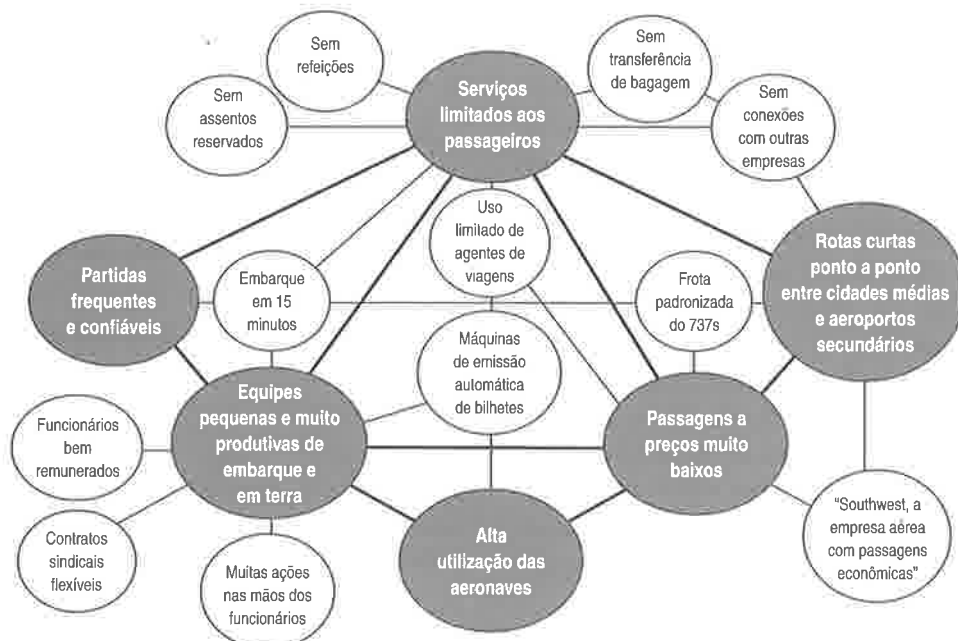
**SISTEMA DE ATIVIDADES**

A efetiva implementação e execução das estratégias formuladas irá depender de um sistema de atividades que destacará a consistência daquelas estratégias e assegurará o reconhecimento do posicionamento como vantagem competitiva da organização. O siste-

ma de atividades corresponde à efetivação das atividades previstas no canal de valor e executadas de maneira única, conforme apresentado no Capítulo 6. Segundo Porter,<sup>18</sup> nessa concepção a vantagem competitiva se dá não pela eficácia operacional e sim pela opção de exercer as atividades diferentemente da concorrência. O posicionamento competitivo será fruto da execução de atividades que agreguem valor. Há três posicionamentos competitivos que são embasados em critérios de oferecimento de valor distinto, a saber:

1. **Posicionamento competitivo baseado na variedade:** Dá prioridade às atividades de oferta de produtos e serviços e não a segmentos de clientes. O valor é concretizado por produtos e serviços únicos.
2. **Posicionamento competitivo baseado na necessidade:** As atividades buscam atender a maior parte ou todas as necessidades de um determinado segmento. No tempo e sob medida.
3. **Posicionamento competitivo baseado no acesso:** As atividades oferecem diferentes acessos para a satisfação das necessidades, em função da escala do cliente e/ou situação geográfica, exigindo a personalização do conjunto de atividades para cada cliente.

**Sistema de Atividades da Southwest Airlines**



■ FIGURA 10.10 O sistema de atividades da Southwest Airlines.<sup>19</sup>

## BANCO DE IDEIAS

### SISTEMA DE ATIVIDADES DA SOUTHWEST AIRLINES

A Figura 10.10 apresenta a engenharia de construção do posicionamento competitivo baseado em variedade, da Southwest Airlines, a partir de uma estruturação de premissas e atividades. Essa companhia aérea tem se destacado no mercado americano pelo seu crescimento e por ter se mantido no azul, mesmo com a crise do setor após o atentado de 11 de setembro de 2001. Para concretizar seu posicionamento competitivo, ela fez algumas escolhas: não oferecer conexões de voos, refeições ou reservas nem transferências de bagagem. Os agentes de viagem têm atuação limitada, a empresa oferece máquinas automáticas para a emissão de tickets de viagem e os poucos funcionários nada deixam a desejar porque seus salários são altos e são possuidores de ações da companhia.

Em contrapartida, há muito valor agregado aos clientes; como o tempo de espera para embarque é de apenas 15 minutos, a frota é padronizada, o preço da passagem é bem baixo e o serviço é direto e produtivo.

## CONCLUSÃO

O processo de planejamento estratégico se refere à formulação de objetivos e dos cursos de ação a serem seguidos para sua adequada consecução. As organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmas. Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização promovendo alguns atributos característicos.

Existe uma hierarquia de objetivos onde os objetivos mais amplos que contemplam os resultados esperados da organização como um todo são desdobrados em objetivos divisionais, estes em objetivos por unidades de negócios, que por sua vez se desdobram em objetivos por áreas, departamentais, regionais, até chegar a estipular os objetivos operacionais por equipe e individuais.

O objetivo de maior ocorrência nas organizações é a maximização dos lucros, podendo estar relacionado à rentabilidade que é a relação do lucro sobre o patrimônio ou à lucratividade (lucro sobre as vendas) isso porque a comunidade empresarial facilmente reconhece esse resultado como indicador de sucesso das atividades da organização.

Em geral, as organizações têm dificuldade de atender às demandas dos diferentes *stakeholders* de

forma ampla na tentativa de buscar o equilíbrio entre diferentes expectativas. Embora os interesses dos vários *stakeholders* possam diferir, fica claro que quando a organização é próspera aumenta a capacidade dela em servir a todos os *stakeholders*, oferecendo bons produtos aos clientes, contribuindo com a elevação do padrão da sociedade, proporcionando bons empregos, enfim criando valor e ofertando benefícios financeiros e não financeiros a todos os *stakeholders* de modo equilibrado.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças.

## NOTAS

1. HESKETT, James L., SASSER JR., W. Earl & SCHLESINGER, Leonard. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press, 1997; ACKOFF, R.L. *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley, 1974, p. 28.
2. DAFT, Richard L. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1993, p. 193-194.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
4. Adaptado de: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
5. Adaptado de DAFT, Richard L. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994, p. 195.
6. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*, op. cit.
7. CERTO, Samuel C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 157.
8. <http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=526>
9. Ver: [www.vale.com.br](http://www.vale.com.br).
10. HESKETT, James L., SASSER Jr., W. Earl & SCHLESINGER, Leonard. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press, 1997.
11. Extraído de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). *Crerios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2008, p. 23.

12. ANSOFF, H. Igor. "Strategies for diversification." *Harvard Business Review*, Sept.-October 1957, p. 113-124.
13. Adaptado de KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. A Edição do Novo Milênio. São Paulo: Pearson Education de Brasil, 2000. Revisão Técnica Arão Sapiro, p. 338.
14. Ver: [http://www.interbrand.com/images/studies/o\\_poder\\_das\\_marcas\\_na\\_america\\_latina\\_2008.pdf](http://www.interbrand.com/images/studies/o_poder_das_marcas_na_america_latina_2008.pdf), acessado em 15 de julho de 2009.
15. HENDERSON, Bruce D. "The product portfolio", in *The experience curve - reviewed*. Boston Consulting Grup, 1973, [http://www.bcg.com/publications/files/Experience\\_Curve\\_IV\\_Growth\\_Share\\_Matrix\\_1973.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf).
16. No Brasil, os produtos desse quadrante são equivocadamente traduzidos como produtos "abacaxi" ou "cachorros", com a conotação de que seriam produtos a serem descartados. Na verdade, sua gestão aproxima-se mais dos cuidados oferecidos aos bichos de estimação ou mascotes (*pets* em inglês) e que reflete melhor as concepções dos criadores do modelo.
17. ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. Free Press of Glencoe, Macmillan Company, 1962. Esse livro é o segundo mais referenciado no campo das Ciências Sociais. Rogers (1931-2004), acadêmico respeitado no campo da Teoria da Comunicação, foi o pioneiro na formulação da Teoria da Difusão, que explicava a dinâmica da aceitação das inovações.
18. PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*, op. cit., p. 42.
19. PORTER, Michael. *What is strategy*. Boston: Harvard Business School Press, March 1996.