



Apostila Planejamento Estratégico

Engenharia de Produção
Escola Nacional de Administração e Economia da Fundação Getúlio
Vargas (FGV/ENAE)
65 pag.



FGV Consulting

Pós-Graduação em Cooperativas Médicas

<http://www.administracaovirtual.com/>

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Professor Joaquim Rubens, M.Sc.

Realização Fundação Getúlio Vargas

FGV Projetos



Todos os direitos reservados à Fundação Getúlio Vargas

Fontes Filho, Joaquim Rubens.
Planejamento Estratégico. 3^a Rio de Janeiro: FGV
Consulting – 65 p.

Bibliografia

1. Planejamento Estratégico 2. Administração I. Título

Coordenação Acadêmica: Professor José Horta Valladares

SUMÁRIO

1. PROGRAMA DA DISCIPLINA	4
<hr/>	
1.1 EMENTA	4
1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	5
1.5 METODOLOGIA	6
1.6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	6
1.7 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	6
1.8 CURRÍCULO RESUMIDO DO PROFESSOR	6
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: EVOLUÇÃO E METODOLOGIAS	7
<hr/>	
2.1 INTRODUÇÃO	7
2.2 IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES	8
2.3 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM SUAS DIVERSAS ABORDAGENS	10
2.4 PERGUNTAS CHAVE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA, CONCEITOS E TECNOLOGIAS	15
2.5.1 APRESENTANDO A METODOLOGIA CLÁSSICA	15
2.6 ETAPAS E TECNOLOGIAS	18
2.6.1 DESENVOLVIMENTO DA DECLARAÇÃO DE MISSÃO ORGANIZACIONAL	18
2.6.2 ESTABELECIMENTO DA VISÃO DE FUTURO	23
2.6.3 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	26
2.6.4 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO	35
2.6.5 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS-CHAVE OU OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	39
2.6.6 GERAÇÃO, AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS	40
2.6.7 ESTABELECIMENTO DE POLÍTICAS E DIRETRIZES	43
2.6.8 ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	45
2.6.9 MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	47
2.7 CONCLUSÃO	48
2.8 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	49
2.9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
3. MATERIAL COMPLEMENTAR	52
<hr/>	
3.1 IDENTIFICANDO UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL	53
3.2 OS 40 ANOS DE PRAIA DOS BISCOITOS GLOBO	55
3.3 HOSPITAL S.A.	58
3.4 SANDÁLIAS HAVAIANAS	61
3.5 TREINO É TREINO, JOGO É JOGO	63

3.6 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 64

1. PROGRAMA DA DISCIPLINA

1.1 Ementa

Globalização e seus Impactos no Planejamento Estratégico das Organizações. Planejamento e Gestão Estratégica. Cultura Organizacional. Missão Institucional. Filosofias Empresariais. Cenários. Análise do Ambiente Interno e do Ambiente Externo. Modelo das 5 Forças de Porter. Vantagens Competitivas. Estratégias Competitivas. Visão Estratégica do Negócio.

1.2 Carga horária total

24 horas/aula

1.3 Objetivos

- ♦ identificar a complexidade do mundo contemporâneo, contexto do ambiente de negócios, e os impactos sobre o planejamento das organizações;
- ♦ obter informações acerca da evolução do pensamento estratégicos e das práticas de formulação da estratégia empresarial;
- ♦ reconhecer a utilidade das diversas ferramentas do planejamento estratégico, e relacionar sua aplicação às necessidades da organização;
- ♦ comparar e reconhecer vantagens e desvantagens das diversas ferramentas de planejamento estratégico;
- ♦ obter informações acerca das novas concepções de estratégia e estabelecer conexões com sua prática cotidiana.

1.4 Conteúdo programático

Modelo das 5 Forças de Porter. Vantagens Competitivas. Estratégias Competitivas. Visão Estratégica do Negócio.

Globalização e seus Impactos no Planejamento Estratégico das Organizações	<ul style="list-style-type: none"> . Complexidade do mundo contemporâneo . Principais forças de mudança . Impactos nas empresas . Impactos no planejamento estratégico das organizações
Planejamento e Gestão Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> . Definição de estratégia . Evolução do pensamento estratégico . Do planejamento à gestão estratégica . Mudanças no foco das estratégias
Cenários, análise dos ambientes interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> . Metodologia de cenários . Análise ambiental . Fatores Críticos de Sucesso . Competências essenciais . Análise SWOT
Cultura Organizacional. Missão Institucional. Filosofias Empresariais	<ul style="list-style-type: none"> . Cultura organizacional . Definindo o Negócio . Elaborando a Missão . Impactos da Missão na organização . Valores e filosofias empresariais
Visão	<ul style="list-style-type: none"> . Construindo a Visão de Futuro da organização
Modelo das 5 forças de Porter	<ul style="list-style-type: none"> . Rivalidade ampliada . Barreiras de entrada na indústria . Poder de barganha de clientes e fornecedores . Ameaça de produtos substitutos e novos entrantes
Vantagens competitivas Estratégias competitivas Visão estratégica do negócio	<ul style="list-style-type: none"> . Vantagem competitiva . Estratégias genéricas . Estratégias de baixo custo, diferenciação e foco . Impactos das estratégias genéricas para a organização

1.5 Metodologia

Aulas expositivas com o auxílio de recursos áudio-visuais e debates, trabalhos em equipe, estudo de casos e filmes.

1.6 Critérios de avaliação

A avaliação da disciplina será feita a partir de trabalho em grupo (40%) e prova para avaliação individual (60%), a ser realizada após o término da disciplina.

1.7 Bibliografia recomendada

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1993. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

1.8 Currículo resumido do professor

Joaquim Rubens Fontes Filho é mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, bacharel e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, e MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo. Cursa o Doutorado em Administração na Fundação Getúlio Vargas. É membro do Conselho de Administração da Invepar, LAMSA e CLN, e atuou como conselheiro fiscal da Belgo-Mineira e Caemi e gerente de planejamento estratégico da PREVI.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: EVOLUÇÃO E METODOLOGIAS

*Joaquim Rubens Fontes Filho
Setembro de 2002*

2.1 Introdução

O que é estratégia? Para que serve o planejamento estratégico? Planejamento estratégico não serve para a pequena empresa, mas apenas para as grandes que podem ter vários técnicos especializados encarregados de sua formulação. Para que devo pensar em planejar se tudo está mudando tão rápido? Não tenho tempo para fazer planos, prefiro ir direto à ação.

São frases e dúvidas que ouvimos com frequência. Entretanto, vale lembrar que desde o início do desenvolvimento da administração contemporânea, com os estudos e propostas de Taylor e Fayol que o planejamento representa uma atividade intrinsecamente relacionada à atividade de administrar. Nessa época, contudo, o planejamento era associado principalmente à forma de escolher como os recursos financeiros e produtivos seriam alocados de forma mais eficiente.

Ainda hoje, ou principalmente hoje, o planejamento é fundamental às organizações. Entretanto, as várias mudanças na sociedade, na tecnologia, na competitividade das empresas, na atuação dos países, entre outras, fizeram com que novas metodologias fossem incorporadas ao processo.

O texto a seguir irá apresentar e discutir algumas das principais mudanças por que atravessou o ambiente empresarial e das organizações em geral, e como o planejamento e a estratégia evoluíram para atender suas necessidades, discutindo e detalhando o modelo clássico e as ferramentas de planejamento estratégico.

Esses temas serão tratados em três partes.

Inicialmente será discutida a utilidade e o impacto do planejamento estratégico e da estratégia empresarial para as organizações contemporâneas.

Na segunda parte, após apresentar a evolução do planejamento e da administração estratégica, discutiremos as diversas abordagens do planejamento e da estratégia empresarial.

A seguir, na terceira parte, aprofundaremos a análise da metodologia clássica de planejamento e a aplicação desse instrumental aos problemas de nossas organizações. Os principais conceitos – Visão, Missão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso – e tecnologias – análise de cenários, modelo SWOT, modelo Porter – serão conhecidos e detalhados. Será apresentada e discutida também a definição dos objetivos-estratégicos, a formulação de estratégias competitivas, a definição de parâmetros de desempenho e elaboração do plano de ação.

2.2 Impactos do planejamento estratégico nas organizações

Pesquisas realizadas sobre motivos de fracasso de empreendimentos no Brasil detectaram como principais problemas (Sauaia & Sylos, 2000):

- desconhecimento do mercado;
- desconhecimento do produto e/ou serviço;
- falta de qualidade;
- localização imprópria;
- problemas na relação com os fornecedores;
- tecnologias de produção obsoletas;
- imobilização excessiva do capital;
- política equivocada de crédito;
- falta de controles de custos e de gestão financeira;
- falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

O que todos esses problemas têm em comum? Poderíamos afirmar que o empreendedor, apesar de sua vontade, não tinha domínio de ferramentas financeiras para sua gestão. Poderíamos dizer que não tinha tempo para visitar concorrentes ou examinar seus produtos, ou que não sabia que a cidade onde instalara sua empresa tinha custos de transporte de insumos e produtos mais elevados pela má condição das estradas.

Em uma infeliz estória, o novo empreendedor, que sempre trabalhara em uma empresa de grande porte, saiu em um programa de demissão voluntária e, com o dinheiro da indenização, decidiu montar uma padaria. Comprou uma loja em lugar adequado e começou a reformá-la mas, antes de concluí-la, percebeu que não teria capital de giro para tocar o negócio!! Qual foi seu problema?

Todas essas questões parecem indicar um problema central: falta de planejamento. Hoje, com a competição cada vez maior, torna-se impossível conduzir

um negócio sem um bom planejamento. Não nos referimos a um plano burocrático, mas algo que permita conhecer melhor a organização, suas forças e fraquezas, seus concorrentes, as oportunidades e ameaças do mercado, as expectativas dos donos, acionistas, gestores, empregados e clientes. É exatamente essa necessidade que o planejamento estratégico procura atender.

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente. Lida tanto com a formulação de objetivos quanto com a seleção dos cursos de ação a seguir para sua consecução, consideradas as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Ou seja, deve estabelecer as prioridades de *toda* a organização, as quais serão incorporadas aos planos e ações das unidades ou departamentos.

Deve ter um sólido compromisso com a sobrevivência e desenvolvimento da organização no longo prazo, buscando para isso determinar a direção que melhor assegure esse propósito. Por sua vez, o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha, portanto, com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

Pesquisa recente em empresas de vários países mostrou que o planejamento estratégico era utilizado por 83% das empresas na América do Sul, 77% na Europa e 92% nos Estados Unidos, sendo a ferramenta gerencial mais utilizada neste país (Bain & Co., 2000).

Podemos elencar, como principais benefícios do planejamento estratégico, os seguintes (David, 1995):

- Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- Permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais;
- Melhorar a coordenação e controle das atividades;
- Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;
- Permitir decisões mais abrangentes para melhor suportar os objetivos estabelecidos;
- Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade;
- Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões erradas ou *ad hoc*;
- Criar uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal;
- Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;
- Prover uma base para clarificação das responsabilidades individuais;
- Encorajar o pensamento prospectivo;
- Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;
- Encorajar atitude favorável frente às mudanças.

2.3 A estratégia empresarial em suas diversas abordagens

A estratégia empresarial tem evoluído muito ao longo do tempo, sempre buscando permitir às organizações se conhecerem melhor e ao seu ambiente, e estabelecendo objetivos e políticas que lhes tornem mais atrativas em seus mercados.

A partir do desenvolvimento dos modelos de planejamento estratégico, principalmente na década de 70, as organizações relegaram a segundo plano os modelos fortemente quantitativos das décadas de 50 e 60. O importante se tornou avaliar criticamente suas forças e fraquezas, analisar as oportunidades e ameaças do mercado, e a partir dessas considerações definir seus objetivos e estratégias.

As idéias de estratégia foram fortemente influenciadas pela teoria contingencial, que especulava que o sucesso estratégico ocorreria quando a empresa ajustava sua estratégia e sua potencialidade interna à turbulência do ambiente externo. O fundamento principal do planejamento estratégico realizado na década de 70 enfatizava a necessidade de se identificar, primeiramente, o nível de turbulência do ambiente, para então selecionar os modelos e ferramentas de análise a utilizar e definir uma estratégia coerente.

A partir do final da década de 70, com o crescimento da invasão comercial japonesa ao mercado americano e o acirramento da concorrência, os modelos de estratégia passaram a buscar estabelecer um posicionamento competitivo adequado. O marketing e a estratégia passaram a incorporar conceitos militares, idéias bélicas e fundamentos da guerra. Os modelos de portfólio tornaram-se indispensáveis à formulação estratégica.

Em meados da década de 80, contudo, a questão estratégica iniciou o retorno à ênfase no conhecimento do ambiente interno da organização. Que adiantava definir um posicionamento competitivo se não havia recursos para isso, ou se estávamos desprezando os existentes? Os recursos, capacidades e competências essenciais tornaram-se a origem das escolhas estratégicas, e a tarefa da empresa passou a ser escolher a arquitetura estratégica adequada que iria permitir explorar esses recursos como fonte de vantagem competitiva.

Com o fortalecimento da visão das competências, capacidades e recursos das organizações como elemento fundamental para a formulação das estratégias, a organização passa a ter uma posição mais ativa frente ao ambiente, abandonando um pouco a visão contingencial de adaptar-se reativamente. As idéias da denominada teoria avançada de sistemas surgiram para mostrar que a evolução das organizações não é apenas adaptativa, mas interativa, e que organizações mudam ou evoluem não apenas em função do meio externo, mas por si próprias ou para si próprias segundo sua capacidade de aprendizado sobre si e sobre o ambiente ou das suas contradições estruturais, políticas, negociais, etc.

Largamente utilizadas, as metodologias clássicas de planejamento estratégico passaram a funcionar como alavancas dessas competências, disseminando o pensamento estratégico dentro da organização e disciplinando pelas escolhas administrativas, coletivas e negociadas, a priorização de objetivos, estratégias e a formulação e implementação de planos de ação.

A tabela 1 a seguir apresenta uma síntese da evolução do pensamento e da administração estratégica, seus principais focos, conceitos e impactos para as organizações.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO (Grant, 1995, p.17)

<i>Década</i>	Tema dominante	Foco	Principais conceitos e técnicas	Implicações para a organização
Década de 50	Planejamento orçamentário e controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimento e avaliação de projetos	Administração financeira como chave para as funções corporativas
Década de 60	Planejamento corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos
Década de 70	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência.	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões
Década de 80	Análise da indústria e competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos	Análise da estrutura da indústria e competitiva. Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos
Década de 90	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de <i>first mover</i>	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

2.4 Perguntas chave do processo de planejamento estratégico

Vimos anteriormente que o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que visa ao estabelecimento de um rumo a ser seguido pela empresa para a obtenção de otimização na sua relação com o ambiente. Refere-se à formalização das estratégias empresariais.

O planejamento estratégico normalmente trabalha com uma perspectiva, ou horizonte de tempo estratégico de 5 a 10 anos. Em indústrias com ciclo operacional longo, como por exemplo a naval e a petrolífera, esse tempo pode ser um pouco maior.

Certamente a melhor forma para iniciarmos uma compreensão do planejamento estratégico é irmos à sua essência. O que se busca, em resumo, é responder às seguintes perguntas básicas:

- a) Quem somos?
- b) Aonde vamos?
- c) Onde / como estamos?
- d) Como vamos?

Essas são as questões centrais. Toda a sofisticação metodológica que se incorporou ao planejamento estratégico tem sua grande utilidade em responder mais claramente a essas questões. Vamos examiná-las uma a uma e, temos certeza, o restante da discussão ficará bem mais fácil.

Quem somos?

A mais de 4.000 anos atrás, Sun Tzu escreveu em *A Arte da Guerra*: “*Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.*” Ao elaborarmos uma estratégia, temos de estar seguros de nossa capacidade em segui-la. Temos recursos suficientes? Temos acesso às tecnologias necessárias? O pessoal ficará motivado? Haverá concordância entre as diversas diretorias? Essa estratégia é compatível com nossos valores e crenças? Permite maximizar nossas competências distintivas e capacitações? Essa estratégia está sintonizada com a razão de ser de minha organização ou significa uma grande mudança?

As principais tecnologias utilizadas no planejamento estratégico para responder a essa questão são: definição de missão e negócio, análise dos *stakeholders*, valores e crenças compartilhados, competências essenciais e recursos e capacidades distintivas.

Aonde vamos?

É quando são definidos os objetivos estratégicos, quando a missão é traduzida em termos de objetivos da organização que lhe tragam sentido. Em que negócios pretendemos atuar? Que tipo de organização queremos ser? Que posição no mercado queremos ter? A capacidade de escolher objetivos adequados está diretamente relacionada à qualidade do diagnóstico empreendido nas etapas anteriores. Se anteriormente o planejamento estratégico era muito mais quantitativo, hoje exige, principalmente para essa etapa, uma capacidade de visão global, de síntese e de abstração extremamente grande para sintetizar todas as variáveis, internas e externas, e expectativas sobre a organização na definição dos objetivos estratégicos.

As principais tecnologias de apoio são: definição da visão de futuro e intento estratégico.

Onde / como estamos?

Novamente se aplica a frase de Sun Tzu. Quem são os concorrentes? Para onde está caminhando o mercado? Quais são as oportunidades que antevemos e devemos aproveitar? O que poderá ameaçar nossa organização? E, acima de tudo, para onde caminha o “ambiente”, quais as principais tendências?

Para responder a essa questão utiliza-se: análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva – por exemplo o modelo de Porter –, matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), recursos e capacidades chave.

Essas estão voltadas, principalmente, para a elaboração do diagnóstico e um desenho abrangente do futuro, mas que ainda não permite materializar ações concretas. É importante cuidar para que o planejamento estratégico não se encerre com elas, pois é muito comum as organizações, ao identificarem seus problemas e fraquezas interromperem o processo de formulação para tentar resolvê-los.

Como vamos?

Finalmente, conhecidos e avaliados os ambientes internos e externos da organização e definidos seus objetivos, cabe escolher as formas de alcançá-los: estratégias, políticas e diretrizes, plano de ação e metodologias de acompanhamento e avaliação. A partir do final da década de 70, quando a competição da indústria japonesa passou a representar uma real ameaça à hegemonia mundial da indústria americana, principalmente a automobilística, a ênfase das empresas passou a ser a elaboração de estratégias competitivas, embora diversas outras estratégias possam ser definidas.

É na definição do “como vamos” que se traduz para a organização os padrões de comportamento que serão adotados para atingir os objetivos estratégicos traçados. Podemos notar que parte desse comportamento encontra-se enraizado na organização,

faz parte de sua essência, e foi investigado ao procurarmos entender “quem somos”. Isso quer dizer que não podemos escolher as estratégias e políticas que quisermos. Mudanças são certamente possíveis, mas imagine implementar em uma organização que sempre se distinguiu por elevados comportamentos éticos ações ilegais tais como sonegação de impostos, suborno, etc. Certamente é um exemplo extremo, mas que permite destacar a importância desse ponto.

Entre as tecnologias utilizadas nessa fase as mais conhecidas são: definição de objetivos-chave ou estratégicos, estratégias genéricas, estabelecimento de políticas, controle estratégico, *balanced scorecard*, ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

O que faz o planejamento ser estratégico?

Queremos enfatizar aqui um questionamento importante: se esses passos do planejamento estratégico sempre foram seguidos, quais são as novidades, ou melhor, o que faz o planejamento ser *estratégico*?

O conceito *estratégico* denota uma orientação para o todo da organização e do ambiente e não para suas partes. Com o planejamento financeiro e orçamentário anterior atendia-se apenas a uma parte das necessidades da administração.

Com as concepções da administração estratégica, passou-se a considerar uma dinâmica no processo que conduz à permanente reavaliação das condições que conduziram à estratégia escolhida. Na verdade, como sabemos pela prática, embora haja uma seqüência lógica das etapas do processo de planejamento, essa dinâmica passa a ser simultânea a partir da implementação. A figura 1 a seguir exemplifica esse fato:

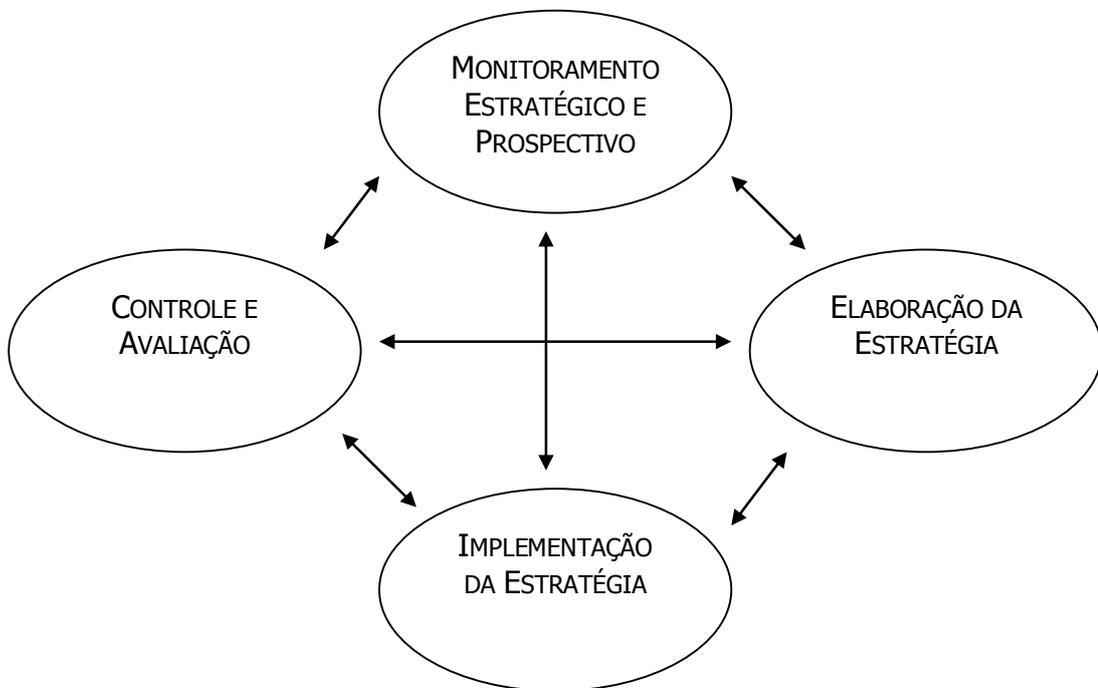


Figura 1: Seqüência lógica das etapas do planejamento estratégico

2.5 Planejamento estratégico: metodologia, conceitos e tecnologias

Desenvolveremos agora, uma apresentação e discussão da metodologia clássica de planejamento estratégico e seus conceitos, analisando e exemplificando as principais tecnologias e instrumentos que apoiam sua formulação.

2.5.1 Apresentando a metodologia clássica

A discussão anterior nos deu liberdade para discutir a metodologia, as tecnologias e ferramentas que utilizaremos em cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico. Cada organização tem especificidades que a tornam única e, portanto, podem conduzir a mudanças no processo.

Podemos ter, por exemplo, organizações sem fins lucrativos, onde pouco sentido fará discutir estratégias competitivas. Outras podem receber uma forte influência governamental ou pressões sociais, e nesse caso uma investigação das expectativas dos *stakeholders* pode se tornar mais crítica. Há empresas multinacionais, com diversidade de negócios, e pequenas empresas familiares, com problemas sucessórios. Como ilustração, em um caso que fomos apresentados, a empresa tinha dois donos, sendo que um deles impedia ações que pudessem desenvolver a empresa pois pretendia comprar a parte do sócio e, se a empresa estivesse em pior situação aquela parcela teria um valor menor.

A metodologia que apresentaremos a seguir, com pequenas diferenças, é a que tem sido mais difundida entre as diversas organizações possibilitando, pela escolha da ferramenta adequada, atender às suas necessidades específicas. São oito os passos ou etapas:

1. Desenvolvimento da declaração de Missão
2. Estabelecimento da Visão de Futuro
3. Avaliação do Ambiente Externo
4. Avaliação do Ambiente Interno
5. Definição de Objetivos Estratégicos
6. Geração, avaliação e seleção de Estratégias
7. Estabelecimento de Políticas e Diretrizes
8. Elaboração de Planos de Ação e alocação de recursos
9. Medição e Avaliação do Desempenho

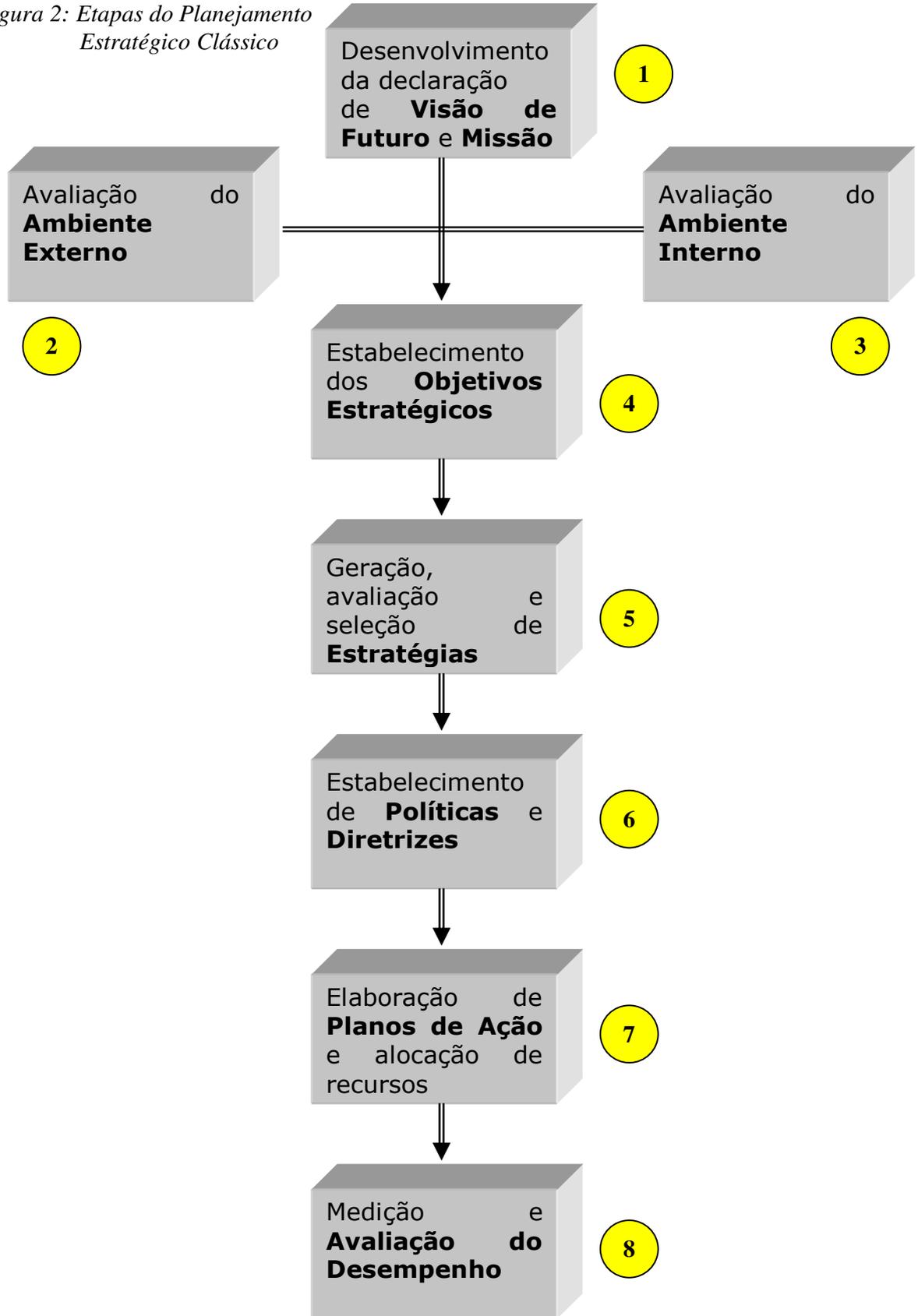
Colocando as etapas do modelo de planejamento estratégico clássico dentro das nossas perguntas básicas teremos:

PERGUNTA BÁSICA	ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	TECNOLOGIA OU FERRAMENTA
Quem somos?	1 – Declaração da Missão organizacional	definição de missão, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados, competências essenciais
Aonde vamos?	2 – Estabelecimento da Visão de Futuro	definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde / como estamos?	3 – Avaliação do Ambiente Externo 4 – Avaliação do Ambiente Interno	análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), recursos e capacidades chave
Como vamos?	5 – Definição de objetivos estratégicos 6 – Seleção de Estratégias 6 – Políticas e Diretrizes 7 – Planos de Ação	Objetivos-chave/estratégias, políticas, controle estratégico, <i>balanced scorecard</i> , ciclo PDCA

Tabela 2: Etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico

A figura 2 apresenta o fluxo dos passos da metodologia. Aprofundaremos a discussão de cada um desses blocos, apresentando e exemplificando as principais tecnologias e ferramentas utilizadas em cada etapa.

Figura 2: Etapas do Planejamento Estratégico Clássico



2.6 Etapas e tecnologias

2.6.1 Desenvolvimento da declaração de Missão organizacional

Missão: Refere-se à natureza da Organização, à sua razão de existir

Expressa a natureza de uma organização, sua essência, sua razão de existir. Mecanismo que visa alinhar objetivos e valores dos empregados com aqueles da companhia e desenvolver um comprometimento emocional pela identificação de propósitos. É um meio de comunicar temas fundamentais e permanentes da estratégia da organização, tanto interna quanto externamente. Legítima social e economicamente a organização.

Se a Visão diz onde a organização quer chegar (um macro-objetivo), a Missão diz como vai chegar, quais são as regras do jogo. Uma Visão eu atinjo; uma Missão eu cumpro permanentemente, não é uma linha de chegada.

Uma metodologia útil para elaborar a Missão é levantar quais são os “dilemas” da empresa, relativas a questões tais como internacionalizar, diversificar, crescer, relacionamento com empregados e sociedade, padrões de concorrência, entre outros. Levante essas questões e certamente a discussão trará esclarecimentos para a definição da Missão.

A Missão visa explicitar:

Propósito: por que a organização existe

Estratégia: definição do negócio, do cliente e sua necessidade, posição competitiva e competência distintiva

Valores: quais as crenças em que a organização acredita e que sustentam seu estilo administrativo, suas relações com empregados e com os demais *stakeholders*

Padrões e comportamentos: políticas e comportamentos que condicionam valores e competências distintivas

Recomendação importante: ao definir o negócio da empresa, há que se tomar cuidado para não ser extremamente restritivo, e definir o produto da empresa e não o negócio onde opera. O consumidor compra a satisfação de uma necessidade. O produto é apenas um meio para isso. Essa questão é da maior importância e, há cerca de 40 anos atrás, foi percebida e classificada como miopia em marketing por Theodore Levitt que afirmava: “Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens”. Reflita se seu consumidor quer um carro (produto) ou um meio de transporte ou um símbolo de *status* (necessidade), quer um

chocolate (produto) ou presentear alguém (necessidade), quer gasolina (produto) ou combustível/energia (necessidade), quer um detergente para limpar roupas (produto) ou roupas limpas (necessidade).

Perguntas facilitadoras para definição da Missão da organização:

- que deve fazer? (negócio)
- Para quem deve fazer? (cliente/mercado)
- Para quê deve fazer? (expectativas dos *stakeholders*)
- Como deve fazer? (valores, comportamento)
- Onde deve fazer? (área de atuação)
- Qual a responsabilidade social deve ter? (*stakeholders*, valores, comportamento)

Ao longo do tempo, a prática da organização pode levá-la a novos negócios, a descobrir novas necessidades por atender de seus clientes e, assim, provocar um repensar da Missão original. A Chrysalis, uma ONG dedicada a ajudar pessoas desabrigadas a encontrar emprego, tinha em 1984 como declaração de Missão “Empregos para os Desabrigados”. Em 1995, percebendo que atendia a uma necessidade, uma expectativa, muito mais abrangente que empregar pessoas, transformou sua Missão para “Mudar Vidas Através de Empregos”

Para Peter Drucker, influente pensador na área da gestão, a Missão da empresa deveria ser curta o suficiente para ser estampada em uma camiseta. Um exemplo desse caso é a Missão da Chrysalis apresentada. Outro exemplo seria a do McDonald’s: “Satisfazer o apetite do mundo inteiro com boa comida, bem servida, a preço acessível”. Um exemplo interessante da Missão de uma unidades de negócio ocorre na General Electric: “ser a número um ou dois no mundo ou vender, fechar ou consertar o negócio”. Essa é uma declaração rapidamente entendida e fácil de lembrar.

A maioria das organizações, contudo, segue o modelo que discutimos anteriormente de expressar propósito, estratégia, valores e padrões de comportamento na declaração da Missão

Exemplos de Declaração de Missão:

Kellog - “Kellog é uma companhia global comprometida com a obtenção de um crescimento de longo prazo em volume e lucro e com o incremento da sua liderança mundial, provendo produtos de alimentos nutritivos do mais alto valor.”

Hotéis Marriot - “Desenvolver um negócio mundial de hospedagem utilizando os princípios da Gestão da Qualidade Total, para incrementar continuamente a preferência e a lucratividade. Nosso compromisso é que cada hóspede saia satisfeito.”

Saturn (unidade especial da General Motors) - “Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos EUA, que são líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente, através da integração de pessoas, tecnologia e sistemas de negócios, e transferir conhecimento, tecnologia e experiência para a General Motors.”

Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa - “Ser uma entidade líder na promoção de investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio, mediante a administração de incentivos e parcerias, objetivando o desenvolvimento auto-sustentável e integração da região no contexto nacional e internacional.”

Secretaria da Receita Federal - “Promover o cumprimento voluntário das obrigações tributárias, arrecadar recursos para o Estado e desencadear ações de fiscalização e combate à sonegação, de forma a promover a justiça fiscal.”

Fundação Getulio Vargas - “Avançar nas fronteiras do conhecimento na área de Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo idéias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do país, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada e para a inserção do país no cenário internacional.”

Deve estar claro, tanto para os empregados, quanto para os clientes e a sociedade que a Missão da organização existe de fato para ser cumprida. Um exemplo interessante ocorreu com a Johnson & Johnson. Sua definição de Missão é: “Acreditamos que nossa principal responsabilidade é em relação aos médicos, às enfermeiras e aos pacientes, às mães e a todos os demais que usam nossos produtos e serviços”. Quando surgiram frascos de Tylenol com comprimidos adulterados, trazendo danos à saúde dos usuários, a empresa rapidamente retirou das farmácias todos os frascos, inutilizando aqueles produtos e a seguir desenvolveu embalagens seguras, invioláveis. Ninguém parou para discutir o que fazer. A Missão tornava óbvio que, independentemente do custo, o principal era a saúde dos usuários de seus produtos.

Em uma consultoria que realizamos para um órgão público, utilizamos metodologia que provocou um nível de reflexão que foi de grande auxílio à definição da Missão. Em meio a uma aula, interrompemos os debates para apresentar um projeto de lei, fictício, que fora apresentado ao Congresso e que propunha extinguir aquele órgão, transferindo as funções mais críticas para outras áreas. Esse exercício permitiu aos participantes aprofundar debates em torno da efetividade do órgão, ou seja, que diferença ele fazia para a sociedade, o governo, seus funcionários e seus usuários e questionar quais seriam os impactos de sua extinção. Chegaram à razão de ser: a Missão.

Análise dos stakeholders

A quais interesses a organização deve atender? A quais expectativas?

Um dos principais problemas com a formulação do planejamento estratégico ocorre quando da declaração da Missão. Se essa visa a refletir a razão de ser da empresa, cabe a pergunta: razão de ser para quem? Ou, a quem interessa a atuação da empresa?

Certamente o dono ou acionista principal (shareholder) tem grande importância, mas será que uma organização poderia funcionar sem atender às expectativas do

mercado, de seus clientes, ou desprezando as expectativas de seus empregados e administradores, deixando crescer um clima de desmotivação?

Podemos estender essa preocupação e imaginar, por exemplo, as críticas à Petrobrás quando tentou mudar seu nome para Petrobrax, ou às montadoras de automóveis quando promoveram demissões em massa?

Para lidar com essas questões, precisamos considerar na análise não apenas as expectativas dos acionistas (*shareholders*), mas de todos aqueles que tem algum tipo de aposta na organização (*stakeholders*). Entender suas expectativas é fundamental para posicionar a organização e definir seu plano estratégico. As figuras 3 e 4 mostram as diferenças entre o modelo tradicional de empresa e aquele visto a partir dos *stakeholders*.

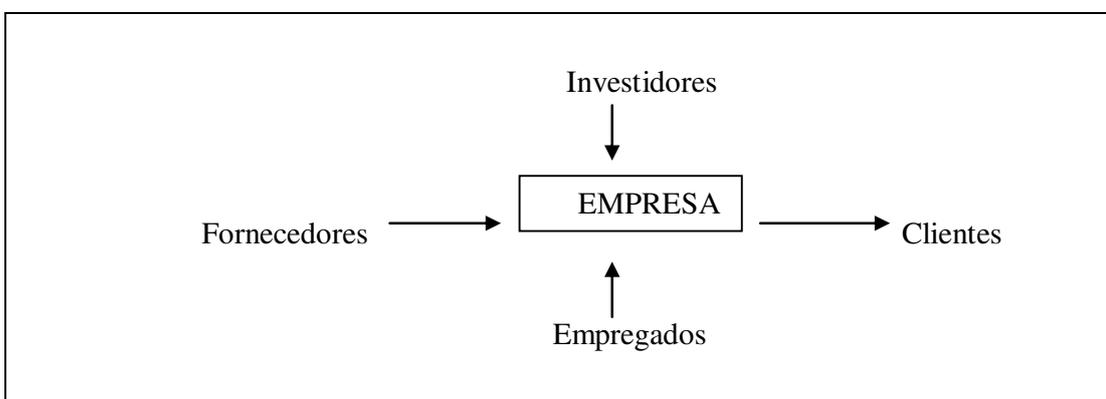


Figura 3: Modelo tradicional de empresa

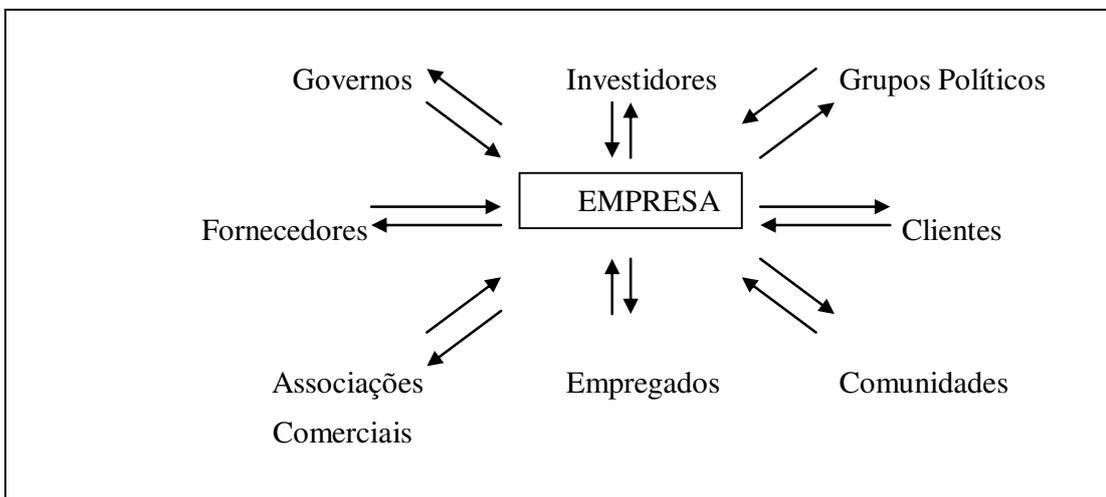


Figura 4: Modelo baseado nos stakeholders

Valores

Pela importância que representam nas atividades das organizações e na elaboração e implementação de suas políticas e estratégias, principalmente na definição da Missão, daremos um destaque na discussões sobre os valores da organização.

Definição:

Valores são um conjunto de crenças básicas detidas pelos indivíduos em uma organização referentes ao comportamento que ela tem ou deveria ter sobre um conjunto de situações.

Os valores, ou valores básicos, são portanto o “alicerce emocional” das organizações, o sistema de crenças da organização sobre o qual se sustentam suas visões de mundo. São a base para a construção da cultura organizacional, seus processos de socialização e recompensas.

Dois pesquisadores americanos, James Collins e Jerry Porras (1998) estudaram inúmeras organizações de sucesso e apontaram a importância dos valores básicos na determinação desse sucesso. Conforme esses autores, uma empresa não deve considerar como seus valores básicos aqueles determinados por modismos, por estratégias atuais, ou vantagens competitivas pretendidas. Os valores básicos existem e se sustentam na empresa mesmo após a extinção de um modismo gerencial: continuaríamos a perseguir a qualidade total de nossos produtos mesmo se isso não fosse tão importante para o mercado? Procuraríamos inovar sempre mesmo se tivéssemos apenas produtos vaca-leiteira?

Exemplos de empresas com seus valores básicos (baseado em Collins e Porras, 1998):

MERCK

- ◆ Responsabilidade corporativa e social
- ◆ Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa
- ◆ Inovação baseada em ciência
- ◆ Honestidade e integridade
- ◆ Lucros, mas provenientes de trabalho que beneficie a humanidade

SONY

- ◆ Elevação da cultura japonesa e do *status* nacional
- ◆ Ser pioneira – não seguir outros, fazer o impossível
- ◆ Encorajar a habilidade individual e a criatividade

WALT DISNEY

- ◆ Não ceticismo
- ◆ Criatividade, sonhos e imaginação
- ◆ Atenção fanática à coerência e aos detalhes
- ◆ Preservação e controle da magia Disney

2.6.2 Estabelecimento da Visão de Futuro

Definição:

Visão: É um ponto no futuro em torno do qual a organização deseja que as pessoas que nela trabalham dirijam os seus esforços.

Descreve um ponto futuro para o qual convergem as expectativas da organização e que tem capacidade de mobilizar os esforços de seus proprietários e colaboradores para seu atingimento. Tem como características:

- Estimula a mudança controlada;
- É compartilhada na organização;
- Impele os administradores a se prepararem para o futuro;
- Dirige e alinha as atividades corporativas;
- É uma imagem vívida de uma situação futura desejável;
- Deve ter características positivas e representar um desafio;
- Deve ser clara o suficiente para permitir estabelecer ações para atingi-la.

Pode ser detalhada, criando um cenário onde pontua a situação dos empregados, da sociedade, dos clientes e fornecedores, das tecnologias de produção, entre outros. Os exemplos da Amoco e da Harley-Davidson, vistos mais à frente, seguem esse padrão. Pode-se optar também por produzir declarações de Visão curtas mas fortes, impactantes e direcionadoras. Gary Hamel e C.K.Prahalad definem esse tipo de declaração de Visão como *Intento Estratégico* (embora normalmente esse seja estabelecido na fase “aonde vamos”). Veja os exemplos:

Exemplos de *Intento estratégico*

- ◆ SBT : Ser o segundo canal de televisão brasileiro em audiência
- ◆ NASA: Programa Apolo: colocar um homem na lua antes dos soviéticos
- ◆ Komatsu: Encurrular a Caterpillar
- ◆ Canon: Superar a Xerox
- ◆ Toyota: Se tornar uma segunda Ford, líder em inovação automotiva
- ◆ NEC: Alcançar a convergência entre computação e comunicação
- ◆ Coca-Cola: Colocar uma Coke ao alcance dos braços de cada consumidor no mundo
- ◆ AT&T: Um telefone em cada lar americano

Planejamento Estratégico

Uma recomendação. Evite declarações de Visão como “ser a mais lucrativa do mundo”, “ter um retorno de x% sobre os ativos”. Esse tipo de visão, além de não ser motivadora (exceto eventualmente para alguns os acionistas), não tem capacidade de motivar, de engajar a organização em torno do seu atingimento. É como um *slogan* vazio, sem utilidade prática. Veja como Henry Ford mobilizou sua organização em torno de uma Visão de Futuro: “Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuí-lo.”

Um comentário adicional. É freqüente a confusão entre Missão e Visão. Vemos diversas empresas e autores confundirem o conceito. Uma boa forma de diferenciá-los é que a Missão visa a responder a questão “qual a nossa razão de ser e qual o nosso negócio”, enquanto a visão responde a “o que queremos nos tornar”.

A Visão, ao descrever uma situação desejada, mostra um ponto ou contexto a alcançar, onde queremos chegar, um possível e desejado estado futuro da organização. A Missão contudo, não é um ponto de chegada, mas um padrão de comportamento adotado, uma declaração de atitude. A Visão eu atinjo, a Missão eu cumpro.

Vejamos a descrição de Missão e Visão em duas empresas para tornar mais clara essa diferença:

Amoco Corporation

Declaração de missão

“ Amoco é uma companhia mundial integrando petróleo e química. Descobrimos e desenvolvemos reservas petrolíferas e provemos nossos clientes com produtos e serviços de qualidade. Nós conduzimos nossos negócios responsavelmente para atingir um retorno financeiro balanceado com nosso crescimento no longo prazo, beneficiando os acionistas e cumprindo nossos compromissos com a comunidade e o ambiente.

Declaração de visão

“Amoco será uma empresa global de negócios, reconhecida através do mundo como superior pelos empregados, clientes, competidores, investidores e pelo público. Seremos o padrão pelo qual outros negócios medirão seu desempenho. Nossos diferenciais serão a inovação, iniciativa e trabalho em equipe e nossa habilidade para antecipar e efetivamente responder a mudanças e criar oportunidades.

Harley-Davidson

Declaração de missão

Seja leal às coisas que fazem uma Harley-Davidson ser uma Harley-Davidson. Mantenha a herança viva. Das pessoas nos escritórios de venda aos metalúrgicos nas nossas fábricas, isto é o que fazemos. É por isso que cada nova geração de motocicletas Harley-Davidson, embora distinta, contém o melhor de cada uma que lhe antecedeu. Temos uma paixão por nossos produtos que poucas empresas compreendem. Mas quando você vê o resultado, tudo isso se torna claro. Não estamos apenas construindo motocicletas. Estamos carregando uma lenda. Pergunte a qualquer um que já teve uma Harley-Davidson. Isso fica no seu sangue. Torna-se parte de sua vida. E, uma vez que isso acontece, nunca mais lhe deixa. Nós sabemos porque estivemos lá. Eis porque, por 90 anos, permanecemos firmes a nossos compromissos em construir o tipo de motocicleta que merece a intensa lealdade que a Harley-Davidson possui. Seu estilo ainda é puro. Seus motores ainda roncam. É por isso que você nos vê nos principais encontros e corridas ao longo do ano, ouvindo e conversando com nossos clientes. Estando perto de motociclistas e do esporte é como mantemos viva as coisas que fazem da Harley-Davidson uma Harley-Davidson. Nossa abordagem sempre foi diferente. Mas novamente, também é diferente possuir uma Harley-Davidson. Não poderia ser de outra maneira.

Declaração de Visão

Harley-Davidson Inc. é uma companhia internacional, orientada para a ação - uma líder em seu comprometimento de melhorar continuamente a qualidade de um profícuo relacionamento com seus *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, acionistas, governos e sociedade). Harley-Davidson acredita que a chave para o sucesso é balancear os interesses dos *stakeholders* pelo poder dado a seus empregados para focar em atividades que adicionam valor.

Nossa visão é nossa consciência corporativa e nos ajuda a eliminar o pensamento de curto prazo tais como aumentar vendas privilegiando quantidade sobre qualidade ou eliminando dispositivos dos veículos para salvar um punhado de dólares por unidade. Encoraja também cada empregado em nossa organização a ser ativamente consciente de seu papel em satisfazer nossos *stakeholders*.

Igualmente importante em nossa visão, vivemos segundo um Código de Conduta de Negócios que é direcionado por nosso sistema de

valores e que promove a honestidade, integridade e crescimento pessoal em nossas negociações com os stakeholders. Nossos valores são as regras segundo as quais atuamos: diga a verdade; seja justo; mantenha suas promessas; respeite a individualidade; e encoraje a curiosidade intelectual. Nós nunca perdemos de vista as questões que precisam ser tratadas para nosso sucesso na década de 90: qualidade, participação, produtividade e fluxo de caixa. Como acionista, não espere menos de nós.

As metodologias iniciais de planejamento estratégico não trabalhavam com o conceito de Visão, mas normalmente usavam separar a definição de Missão e Negócio. Atualmente, algumas empresas utilizam apenas o conceito de Missão, incorporando em sua redação também a Visão de Futuro. Para maior clareza, recomendamos que se estabeleçam as duas declarações, de Visão e Missão, separadamente.

2.6.3 Avaliação do Ambiente Externo

A partir da influência da Teoria de Sistemas, as organizações passaram a ser percebidas como integrantes de um sistema maior, de um ambiente. Suas ações não ocorrem isoladamente neste ambiente, mas impactam e são impactadas por ele. Uma empresa precisa se ajustar, por exemplo, a uma elevação da taxa de juros, e também a uma baixa motivação de seus empregados. No segundo caso, ela pode fazer inúmeras ações para tentar contornar o problema, mas quanto à elevação da taxa de juros não há como atacar diretamente o problema.

2.6.3.1 Análise ambiental

O principal objetivo da análise ambiental não é compreender todos os fatores que podem exercer influência sobre a empresa, mesmo porque isso seria obviamente inviável, gerando um excesso de custos e de informação. A consequência seria uma paralisia por análise, distanciando a organização da ação. O interesse deve estar direcionado para a identificação, acompanhamento e compreensão daquelas tendências e eventos ambientais que possam afetar a estratégia.

Definição:

Ambiente: Conjunto de fatores, tendências e forças, externas e internas à organização, que podem impactar a ação gerencial.

Vimos anteriormente que há fatores que podem ser diretamente atacados pela ação gerencial, pois estão no âmbito de controle da empresa, estão no denominado ambiente interno e serão discutidos mais à frente. Outros, entretanto, situam-se fora de sua possibilidade de atuação, ela não tem como modificá-los pela ação gerencial: estão no ambiente externo.

Para facilitar a análise, é útil dividir o ambiente externo em duas dimensões: o macroambiente e o ambiente da indústria, também chamado de ambiente competitivo, negocial ou operativo (para o caso de organizações sem fins lucrativos). A figura 5 mostra esses contextos:

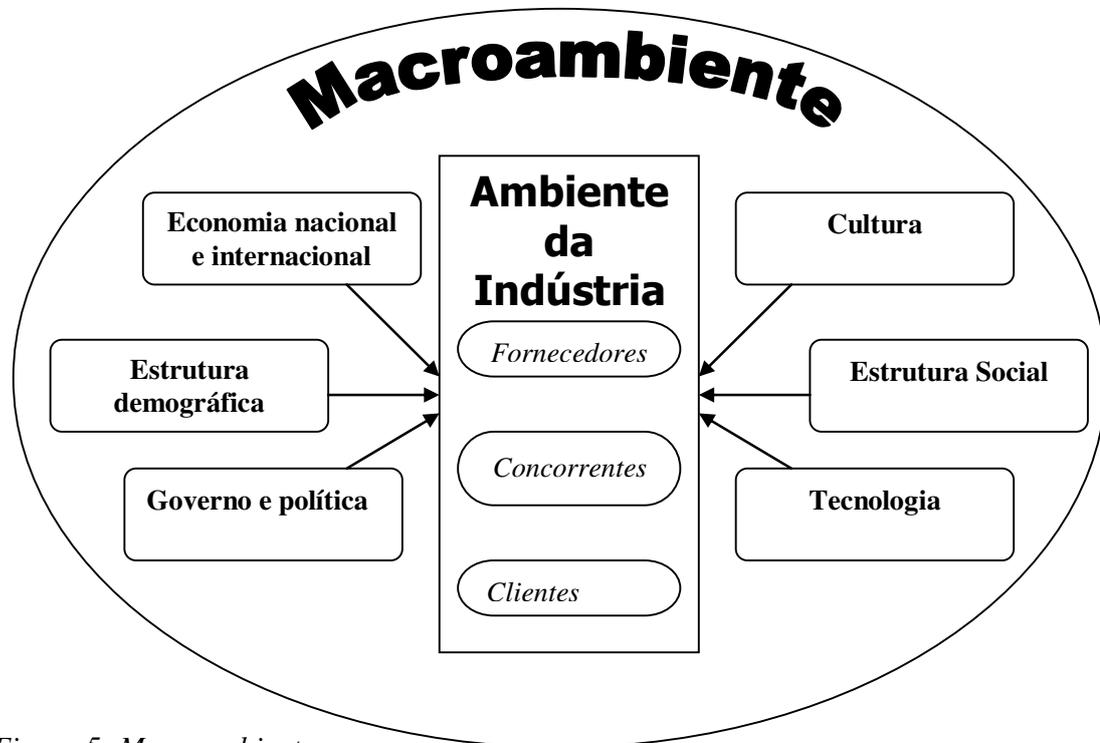


Figura 5: Macroambiente e Ambiente Negocial

2.6.3.2 Análise do Macroambiente

Para o macroambiente devemos analisar tendências relacionadas a variáveis como as macroeconômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, e outras consideradas relevantes. A figura anterior apresentou algumas dessas variáveis. Relacionaremos as principais variáveis a examinar, enfatizando contudo que sua seleção deverá ser cuidadosamente realizada pelo analista, devendo considerar tanto a importância da variável para o negócio quanto seu custo de aquisição. Assim, uma variável como taxa de câmbio pode ser pouco relevante para um pequeno supermercado mas importante para um supermercado que se especializou em produtos importados; a distribuição de renda será irrelevante para um fabricante de vassouras, mas fundamental para revendedores de carros populares.

- Macroeconômicas: variação do PIB, inflação, câmbio, taxa de juros, distribuição de renda, políticas tributária e fiscal, etc.
- Estrutura demográfica: densidade populacional, mobilidade, índices de natalidade, mortalidade e mortalidade infantil, etnias, expectativa de vida, estrutura familiar, etc.

- Governo e política: partidos políticos, associações de classe, instituições religiosas, alianças políticas, mudanças possíveis na legislação, riscos políticos, tensões entre poderes e entes da federação, etc.
- Cultura: índices de alfabetização, níveis de escolaridade, principais valores, veículos de comunicação, etc.
- Estrutura social: estrutura sócio-econômica, divergência entre os segmentos, estrutura de classes, estrutura sindical e política, características ideológicas, etc.
- Tecnologia: ritmo de mudança tecnológica, nível de investimento em P&D, estrutura da pesquisa científica, principais áreas de desenvolvimento, legislação de royalties e patentes, incentivos fiscais, etc.

Diante de tantas possibilidades, como agir? Novamente, é preciso deixar claro que o objetivo da análise do macroambiente é identificar os principais impactos, sejam eles positivos ou negativos sobre a estratégia da empresa. O que queremos desta análise é responder a duas perguntas chaves:

- Quais são as tendências e os eventos futuros significativos?
- Quais ameaças e oportunidades podem ser identificadas?

A segunda questão será vista mais à frente, na matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Para a primeira, uma possibilidade é utilizar uma matriz de priorização, vista a seguir no contexto de uma indústria automobilística:

Tendência ou evento	Possibilidade de ocorrência (1 a 10) (A)	Importância do impacto (1 a 10) (B)	Importância da tendência ou evento (A) x (B)
1. Melhora na distribuição de renda	6	8	48
2. Redução das taxas de juros internas	8	9	72
3. Aumento na utilização de transportes coletivos	3	7	21
4. Eliminação de isenção de impostos a taxistas	7	10	70
5. Redução de ostentação como estilo de vida	5	8	40

Tabela 3: Aplicação da Matriz de Priorização

Pelos resultados obtidos na aplicação da matriz, provavelmente poderíamos desprezar os impactos dos itens 3 e 5.

Observe que as tendências devem ser identificadas para o horizonte de tempo do planejamento. Em geral, não buscamos tendências para 20 ou 30 anos, embora

dependendo do negócio isso possa ser significativo. Veja também que nos detemos apenas naquelas variáveis que fazem sentido ao negócio, algo como uma seleção prévia.

2.6.3.3 Análise de cenários

Dentre as diversas técnicas para identificação de tendências, provavelmente a de maior aplicação é a análise de cenários. O desenvolvimento dessa técnica, explorada desde a década de 50, se deve principalmente aos trabalhos da Shell, que conseguiu prever com razoável sucesso o choque do petróleo em 1973 e se preparar para ele.

Análise de Cenários – método disciplinado para imaginar futuros possíveis e ordenar as percepções alternativas a respeito de ambientes sobre os quais uma decisão precisa ser tomada.

Para a elaboração dos cenários é útil, após definição do escopo, convidar especialistas de fora da organização para trazerem informações e, principalmente, uma visão diferenciada das questões. É possível, ainda, partir-se de diversos cenários prontos divulgados por empresas especializadas, universidades e centros de pesquisa. A internet é uma fonte extraordinária de material dessa natureza, principalmente cenários econômicos. Cenários interessantes podem ser encontrados na Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) do Governo Federal, no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), e em diversos bancos de investimento

Os passos utilizados na elaboração de cenários são (baseado em Management update, 1995):

1. Identificação de variáveis críticas para o negócio: estabelecer o horizonte de tempo e o escopo para a análise, em termos de produtos, mercados, tecnologias, etc.
2. Identificação dos principais grupos de interesse (*stakeholders*);
3. Identifique tendências básicas, sobre as quais haja concordância;
4. Identifique as principais incertezas, fazendo já um filtro inicial nessa etapa, eliminando hipóteses com associação impossível, como por exemplo inflação zero e pleno emprego;
5. Construa os cenários iniciais, separando para uma primeira aproximação cenários fortemente positivos e fortemente negativos;
6. Verifique a consistência e a plausibilidade: as tendências são compatíveis com o horizonte de tempo selecionado? Os cenários combinam os resultados das incertezas de modo coerente? Os principais grupos de interesse estão sendo atendidos?
7. Identifique necessidade de informações ou estudos adicionais;
8. Se for necessário, desenvolva modelos quantitativos para validar interações e consistências internas dos cenários;
9. Elabore os cenários finais.

É fundamental atentar aos seguintes pontos:

- O cenário deve ser relevante aos tomadores de decisão, apresentando questões de impacto significativo para a organização;
- O cenário deve ser internamente consistente. Assim como na análise de tendências do macroambiente e qualquer outra técnica que venha a ser utilizada, é crítico que haja consistência. Não é possível, por exemplo, imaginar um fortalecimento das instituições, aumento da liberdade de expressão e uma ditadura ou regime autoritário;
- O cenário deve ser possível, uma vez que se for percebido como improvável dificilmente será considerado na definição das estratégias.

2.6.3.4 Ambiente competitivo, negocial ou operativo

Entender a estrutura do ambiente competitivo é crítico para determinar tanto o comportamento provável da indústria quanto para identificar fontes de vantagem competitiva e, conseqüentemente, definir a estratégia da empresa. Examinaremos a estrutura do ambiente competitivo a partir de duas ferramentas. A primeira delas, conhecida como o modelo Porter, permite identificar como os *players* se posicionam em busca de obter um diferencial competitivo; a segunda, denominada Fatores Críticos de Sucesso (FCS), permite identificar, pela análise da competição e da demanda, fontes potenciais para vantagens competitivas em determinada indústria segundo fatores essenciais na determinação da habilidade da empresa sobreviver e prosperar naquele ambiente.

2.6.3.5 Modelo Porter

Michael Porter, professor da Universidade de Harvard, apresentou esse modelo em 1978 com a finalidade de mostrar que não era apenas a concorrência que configurava a estrutura competitiva de uma indústria. Ainda hoje o modelo Porter é extremamente utilizado, tanto por sua capacidade de sintetizar o conjunto de forças competitivas no setor, inclusive com comprovação empírica, quanto por sua facilidade de uso. A Figura 6 apresenta o Modelo de Porter:

Modelo de Porter

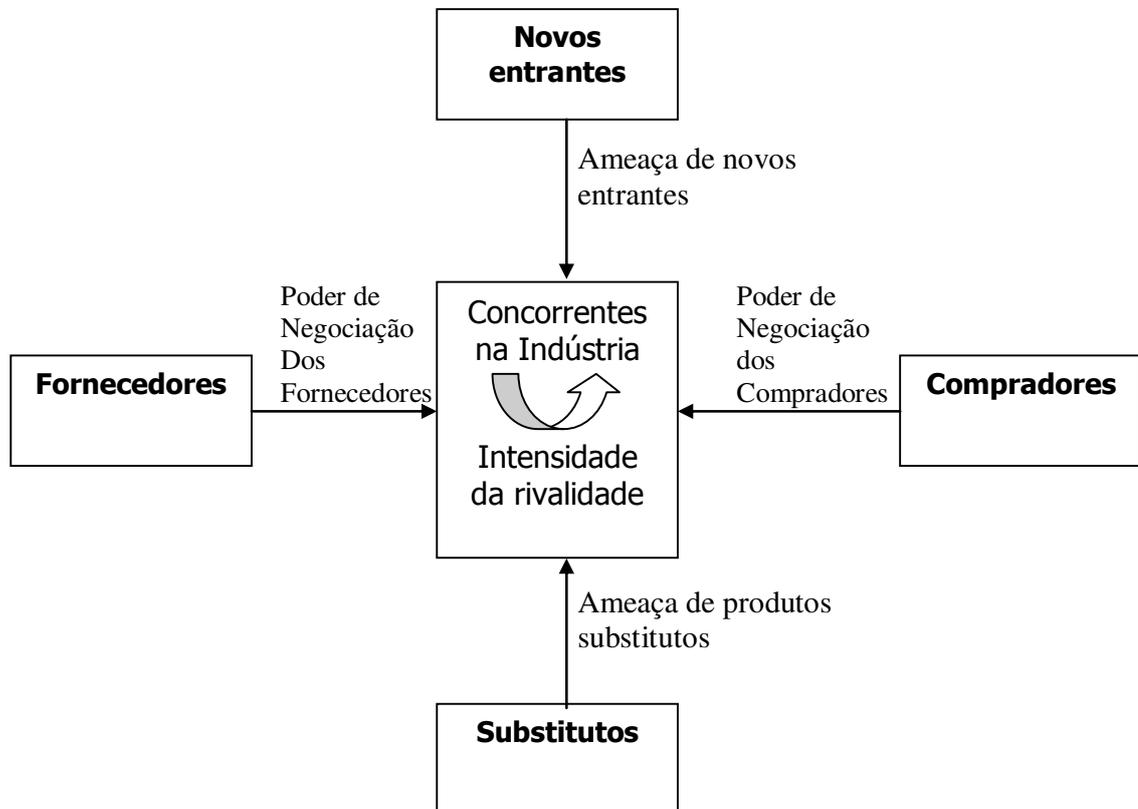


Figura 6: Modelo de Porter

DETERMINANTES DA RIVALIDADE

- Crescimento da indústria (com o crescimento há mercado para todos)
- Custos fixos sobre valor adicionado (excesso de capacidade na indústria força redução de preços pois forçam empresas a buscarem operar no máximo da capacidade)
- Custos alto de armazenamento (empresas podem pressionar preços para baixo para evitarem formar estoque)
- Concorrentes numerosos e bem equilibrados (empresas de porte semelhante se sentem em condição de disputar com as demais)
- Excesso de capacidade crônica (a ociosidade eventual força as empresas a disputarem mais agressivamente encomendas para preenchê-la)
- Diferença de produtos (baixa diferença intensifica a competição, pois torna o produto uma *commodity*, reduzindo custos de mudança e identidade da marca)
- Identidade de marca (cria relacionamento emocional do consumidor com o produto)
- Custos de mudança (o consumidor, ao mudar de produto, pode incorrer em custos para modificar equipamentos, processos produtivos, design, retrainar empregados, etc.)

- Complexidade informacional (dificuldade de informações reduz número de concorrentes)
- Diversidade de concorrentes (reduz a formação de alianças, conluíus e cartéis, aumentando a competição)
- Barreiras de saída elevadas (mantêm a empresa no negócio mesmo que com retornos baixos ou negativos, enfraquecendo toda a indústria. Exemplos são a existência de ativos especializados, custos fixos de saída – trabalhistas, reestabelecimento em novo negócio –, barreiras emocionais e familiares, restrições governamentais e sociais)

BARREIRAS DE ENTRADA

- Economias de escala (necessidade de escala para obter eficiência)
- Identidade de marca (em virtude da lealdade do consumidor a um produto estabelecido)
- Exigências de capital (volume e custo de capital para se estabelecer no negócio)
- Acesso aos canais de distribuição (preferência ou lealdade do distribuidor)
- Vantagens de custo absoluto, independentes de escala: curva de aprendizagem, acesso a insumos, patentes, tecnologia superior ou projeto de produtos de baixo custo (em geral, vantagens associadas ao *first-mover*)
- Barreiras governamentais ou legais (barreiras tarifárias e não-tarifárias, incentivos fiscais, financiamentos discriminatórios, dumping)
- Retaliação esperada (história de retaliação dos *players* estabelecidos, como guerra de preços, intensificação da propaganda)

DETERMINANTES DO PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES

- Concentração de compradores *versus* concentração de empresas (quanto menos compradores mais difícil encontrar alternativa quanto perder um cliente)
- Volume do comprador relativamente às vendas do fornecedor (maiores volumes aumentam a dependência do fornecedor àquele comprador)
- Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa (quanto mais baixos, maior poder do comprador)
- Informação do comprador (permite conhecer fornecedores e preços alternativos)
- Ameaça de integração para trás (a dificuldade de negociar preço pode levar o comprador a produzir o insumo)
- Produtos substitutos (a possibilidade de trocar o produto aumenta o poder de barganha)
- Importância do produto adquirido nos seus custos ou compras (os compradores tendem a ser mais seletivos e sensíveis ao preço)
- Diferenças dos produtos (produtos percebidos como pouco diferenciados, ou *commodities*, conduzem à disputa apenas pelo preço)
- Identidade de marca (quanto o comprador concorda em pagar pelos atributos associados à marca)
- Impacto sobre qualidade/desempenho (quanto menor, mais exigente o comprador será com o preço)
- Lucros do comprador (quanto menores, mais o comprador exigirá redução nos preços do fornecedor)

- Pull* (capacidade de o comprador influir na compra de outros, tais como fazem líderes e inovadores de mercado. Quanto maior, maior seu poder de barganha)

DETERMINANTES DO PODER DO FORNECEDOR (SEMELHANTES AOS DOS COMPRADORES)

- Diferenciação de insumos
- Custos de mudança dos fornecedores e das empresas da indústria
- Presença de insumos substitutos
- Concentração de fornecedores
- Importância do volume para o fornecedor
- Custo relativo a compras totais na indústria
- Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para frente

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

- Preço/desempenho dos produtos substitutos (quanto melhor, mais atraente a substituição)
- Custos de mudança (inibem a mudança ao novo produto)
- Tendência do comprador a substituir (aumenta a ameaça)

2.6.3.6 Fatores Críticos de Sucesso

O sucesso da empresa em um determinado negócio depende de sua capacidade de desempenhar um conjunto de atividades de forma eficaz. Esse conjunto de atividades, entretanto, pode se alterar ao longo do tempo, seja pela mudança da concorrência, pelas características do processo produtivo, fatores ambientais, entre outros. Por exemplo, as grandes redes de supermercado têm na logística uma atividade indispensável ao sucesso no setor, contar com bons profissionais é fundamental em empresas de consultoria, e possuir e dominar processos sofisticados de automação é crítico para empresas fabricantes de *chips*.

Chamamos a essas áreas de resultado ou fatores que são indispensáveis ao sucesso da empresa no negócio de Fatores Críticos de Sucesso. Essas áreas devem receber atenção especial por parte da administração, devendo ser definidas medidas e parâmetros a serem permanentemente acompanhados.

Definição

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado. São específicos para cada negócio e dependem das forças que ali atuam.

Como estão vinculados a uma determinada situação do mercado, a avaliação dos FCS do negócio deve ser periodicamente revista. As principais fontes de FCS são determinadas por:

- estrutura da indústria;
- estratégia competitiva da empresa, sua posição competitiva e localização geográfica;
- fatores ambientais;
- fatores temporais, referentes a áreas de atividades que se tornaram significativos para a organização em determinado momento.

Os Fatores Críticos de Sucesso identificados devem ser associados posteriormente a métricas que permitirão seu acompanhamento. Não se deve definir mais que cinco Fatores Críticos de Sucesso, uma vez que representam áreas de desempenho que irão requerer o acompanhamento gerencial e os esforços e recursos da organização. Um número maior tirará o foco do essencial.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	MÉTRICAS PARA ACOMPANHAMENTO
Sucesso no Mercado	Crescimento da parcela de mercado
	Clientes novos/total de clientes
Satisfação no trabalho	<i>Turnover</i>
	Absenteísmo
Imagem para o mercado financeiro	Valor da ação sobre patrimônio
Localização	Número de clientes potenciais por km ²
Nível de estoque	Rotatividade do estoque

2.6.3.7 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Uma das mais conhecidas ferramentas do planejamento estratégico é certamente a análise SWOT. Desde os primórdios do desenvolvimento das tecnologias do planejamento estratégico, tem sido atribuído como seu principal objetivo relacionar os recursos da empresa ao seu ambiente. Na prática, isso significa identificar as forças e fraquezas da organização e prepará-la para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do ambiente. A isso se chama análise SWOT, ou em português, análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

2.6.3.8 Identificação de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades e ameaças referem-se a tendências ou eventos do macroambiente e do ambiente competitivo, tais como crescimento da inflação, das taxas de juros, mudanças de padrões sociais, demografia, entrada de novos concorrentes, etc. Por serem de natureza externa à organização, não podem ser modificados por ela, mas aproveitados ou evitados. Devem ser identificados e trabalhados pela organização, pelo

potencial de impacto que possuem. Por suas características, variam ao longo do tempo, entre negócios, regiões geográficas, natureza da propriedade, etc.

Definição:

Oportunidades são tendências ou eventos, externos à organização, que podem beneficiá-la significativamente.

Ameaças são tendências ou eventos, externos à organização, que podem prejudicá-la significativamente.

Exemplos de oportunidades e ameaças para um grande hotel à beira-mar no Brasil são:

Oportunidades

- Inflação reduzida
- Crescimento do turismo interno
- Valorização do lazer
- Fortalecimento do *cluster* hoteleiro na região
- Oferta de crédito
- Crescimento na utilização de *resorts* e hotéis para treinamentos executivos
- Melhoria da imagem do país no exterior
- Redução dos custos de combustíveis
- Estabelecimento de SENAC para formação de pessoal especializado
- Utilização da praia do hotel em propaganda de cerveja divulgada em horário nobre

Ameaças

- Interesse na região por redes hoteleiras internacionais
- Guerra de preços entre concorrentes
- Vazamento de petróleo ocorrido em região próxima
- Crescimento no número de vendedores ambulantes
- Rede de esgotos no município deficiente
- Trânsito excessivo de lanchas próximo à praia
- Trânsito desordenado e falta de estacionamento próximo às praias
- Crescimento do buraco de ozônio
- Vinculação do câncer de pele ao tempo de exposição ao sol
- Aumento da criminalidade

2.6.4 Avaliação do Ambiente Interno

Diversas ferramentas são utilizadas para avaliação do ambiente interno. As principais são análise de pontos fortes e fracos, competências essenciais, análise da cadeia de valor, recursos e capacidades chave. Discutiremos nesse tópico as duas primeiras.

2.6.4.1 Identificação das Competências Essenciais

Provavelmente um dos conceitos mais difundidos na literatura contemporânea sobre estratégia é o de Competências Essenciais (core competences). Introduzido por C.K.Prahalad e Gary Hamel, dois dos mais conceituados pesquisadores em estratégia empresarial, em artigo na Harvard Business Review em 1990, é na verdade o conceito que consolidou diversos outros que convergem quanto à preocupação em empreender a estratégia a partir das vantagens competitivas suportadas pela cadeia de valor da organização.

Definição:

Competências Essenciais são uma combinação de ativos tangíveis e intangíveis, representados pelas tecnologias aplicadas, habilidades e processos negociais, desenvolvidos e aprendidos pela organização ao longo do tempo em suas práticas negociais, e que provêm a base para as vantagens competitivas e desenvolvimento futuro da empresa

A questão não é apenas o que a empresa faz bem, mas que além disso permite contribuir para um atributo que o consumidor valoriza e direcionar a empresa a entrar em novos mercados. A idéia central do conceito é que a expansão das organizações se dá no sentido de aproveitar a existência de um novo mercado que pode ser atendido pelo desdobramento, em produtos ou serviços, de uma das competências essenciais que possua.

Hamel e Prahalad definem competência essencial também de forma que pode nos ser bastante útil: “Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, que tem grande contribuição para o valor percebido pelo cliente, é competitivamente única ou substancialmente superior, e possui uma capacidade de expansão para gerar novos produtos ou serviços”

A metáfora da árvore é também útil para perceber a importância e sentido das competências essenciais: as raízes, invisíveis, são as competências essenciais, que suportam e fortalecem a organização; o tronco representa os negócios, produtos e serviços centrais, os *core products*; e os galhos e folhas são os produtos e serviços finais.

Exemplos de competências essenciais são:

EMPRESA	COMPETÊNCIA	BENEFÍCIO PERCEBIDO
Sony	Miniaturização	Tamanho “de bolso” dos produtos
Wal-Mart	Gestão logística	Escolha, valor e disponibilidade
Apple	Interface homem-máquina	Facilidade de uso nos microcomputadores

Federal Express	Gestão logística	Entrega rápida
Motorola	Tecnologias de comunicação sem fio	Comunicação sem fio

2.6.4.2 Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

A análise de Pontos Fortes e Fracos, embora empregada há cerca de 30 anos, é ainda largamente utilizada e permite, em grande extensão, sintetizar as demais análises do ambiente interno. É base da análise SWOT.

Definição:

Pontos Fortes são variáveis controláveis pela organização, referente a suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma vantagem da empresa frente a concorrentes.

Pontos Fracos são variáveis controláveis pela organização, referente a suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma desvantagem da empresa frente a concorrentes.

Reforçando, Pontos Fortes e Fracos são variáveis que estão sob controle pela administração da organização, e que podem ou não ser trabalhadas em determinado momento para aproveitar as oportunidades negociais.

Para a avaliação dos Pontos Fortes e Fracos devem ser considerados, por exemplo, os processos internos, instalações, capacidades e habilidades do pessoal, relacionamento com clientes, finanças, tecnologia, etc.

Exemplificando para o caso do hotel à beira-mar:

Pontos Fortes

- Sistema de informações eficiente
- Instalações amplas e espaços para convenções e treinamentos
- Localização, de frente para o mar
- Nome tradicional e associado a qualidade
- Disponibilidade de capital de giro suficiente
- Baixo endividamento

Pontos Fracos

- Pessoal de atendimento pouco preparado
- Administração familiar, com problemas sucessórios
- Ausência de parcerias com operadores turísticos fortes
- Despreparo para atender turistas estrangeiros
- Falta de capital para investimento
- Capacidade de oferta de acomodações inferior à demanda

- Disponibilidade de computadores para uso pelos hóspedes, inclusive com acesso à Internet
- Existência de programa de fidelidade
- Vendas de pacotes pela Internet
- Desmotivação do pessoal, principalmente por falta de plano de carreira
- Falta de gerador próprio e instabilidade da rede elétrica
- Não sistematização e atendimento das reclamações dos hóspedes

Consolidando a Análise SWOT

Embora simples e eficaz, a análise SWOT requer alguns cuidados especiais:

- Pode ser empregado para a análise o processo de *brainstorm*, quando de forma aleatória e sem críticas os participantes dão sugestões que são posteriormente analisadas e refinadas. O principal cuidado aqui é com a seleção dos participantes, que devem ter uma boa visão global da organização, e com o estímulo à produção das sugestões. Algumas organizações tendem a ser demasiado críticas ou otimistas, produzindo mais pontos fracos ou fortes, respectivamente, inibindo uma análise realística da situação;
- Outro cuidado na utilização do *brainstorm* é que, eventualmente, um analista evita citar como ponto fraco uma questão referente a outra área da organização, para não criar melindres, ou destacar pontos fortes da sua área para criar boa impressão. O condutor do processo deverá estar atento para evitar esse problema;
- O *brainstorm*, por si só, não deve substituir o processo analítico, quando os recursos da organização são avaliados, inclusive quantitativamente. Utilização da análise da cadeia de valor, dos recursos e capacidades chave podem ser exigidos;
- É comum ser citada a “qualidade e capacidade do pessoal” como um ponto forte. Entretanto, se a empresa vier a escolher uma estratégia de baixo custo – que será vista adiante – uma ênfase excessiva em eficiência pode reduzir espaços para a criatividade e impactar negativamente a motivação. O que era um ponto forte passou a ser quase um ponto fraco, uma restrição;
- E, provavelmente o mais crítico. Planejar estrategicamente não é apenas identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Essa análise tem que ser utilizada para a escolha dos objetivos e estratégias. Frequentemente, após a análise SWOT, os administradores apresentam um plano pronto, anteriormente concebido, desvinculado daquela análise. Deve-se evitar essa utilização “política” do processo.

Há ainda duas dificuldades na aplicação da metodologia e que, eventualmente, podem reduzir seus benefícios:

- ☒ Por vezes, distinguir entre um ponto forte e fraco não é muito claro. Um bom sistema de informações implantado pode ser visto como um ponto forte pela empresa, mas representar um ponto fraco ao inibir a adoção de um ERP (*Enterprise*

Resource Planning), ferramenta que permitiria a empresa se ligar mais facilmente a fornecedores e clientes;

- ☒ Também a distinção entre oportunidades e ameaças pode não ser clara. No caso do nosso hotel, a Internet pode ser uma oportunidade para novos negócios mas, por outro lado, uma ameaça por fixar mais as pessoas em casa e reduzir o turismo.

A sugestão que damos é listar, a mesma força ou tendência nos dois lados da matriz, registrando seu aspecto forte e fraco, oportunidade e ameaça. Certamente, a mais significativa contribuição da análise SWOT é permitir uma visão estratégica, global, qualitativa da empresa e seu ambiente, e isso certamente é conseguido.

2.6.5 Estabelecimento dos Objetivos-chave ou Objetivos Estratégicos

Definição:

Objetivos-chave, também denominados **Objetivos Estratégicos**, são resultados que a organização espera atingir para cumprir sua Missão, e que afetam a direção e a viabilidade da empresa como um todo.

Objetivos-chave referem-se unicamente ao que e quando se espera alcançar, mas não discute como tais objetivos serão alcançados. Podem ser qualitativos ou quantitativos e não devem ser muito detalhados, mas devem permitir a posterior tradução em ações precisas e objetivos de curto prazo. Devem representar, acima de tudo, uma convergência das expectativas de todos na organização quanto a situação que se quer alcançar. É importante ficar claro nesse momento que, acima de tudo, os objetivos devem representar as prioridades escolhidas que serão, no momento seguinte, detalhadas e discutidas quanto ao modo de serem alcançadas (estratégia).

Uma questão crítica nessa fase é o cuidado na escolha dos Objetivos Estratégicos: eles devem estar sintonizados com o diagnóstico realizado, com a missão definida e com as expectativas dos *stakeholders*, e não apenas reprogramar objetivos de anos anteriores. Vale reforçar a advertência feita no passo anterior: é um erro bastante frequente, nesta etapa, que cada área da organização traga seu plano de ação, anteriormente preparado, e tente inseri-lo no planejamento estratégico global, o que desvincularia o diagnóstico das ações, tornando inútil o processo.

Reforçando, os objetivos devem expressar para a organização como se cumprirá a Missão ou se atingirá a Visão de Futuro desejada. A Missão não deve ser feita para ilustrar uma placa a ser pendurada na parede (para isso não há por que perder tempo refletindo sobre estratégia), e serão os objetivos que lhe tornarão concreta.

A importância de se associar os Objetivos Estratégicos à Missão reduz, também, a possibilidade de conflitos na sua determinação, tais como:

- Lucros de curto prazo X crescimento no longo prazo;
- Margens de lucro X posição competitiva;
- Aumentar valor econômico X crescer;

- Concentrar X diversificar;
- Aumentar penetração nos mercados atuais X expandir para novos mercados.

Exemplo de *Objetivos Estratégicos*:

- ◆ Estabelecer pontos de venda em cada grande cidade do país até final de 2004;
- ◆ Crescer o *market share* nas lojas das capitais;
- ◆ Melhorar a qualidade percebida nos produtos pelos clientes finais;
- ◆ Estar entre as 5 empresas do setor com maior crescimento do valor econômico;
- ◆ Fortalecer uma cultura corporativa voltada para princípios éticos, de solidariedade e responsabilidade social;
- ◆ Estar entre as 5 empresas do setor com maior distribuição de dividendos.

O quadro a seguir mostra a definição de Objetivos Estratégicos associados à Missão da empresa (baseado em Tiffany & Peterson, 1998):

A Living Centers of America é uma empresa de assistência médica, com centros de assistência e farmácias, de US\$ 900 milhões. Opera nos EUA e oferece serviços de reabilitação subcontratados a centenas de instalações externas.

Missão: Tornar-se a fornecedora preferida de serviços de assistência médica, reabilitação e suporte nas comunidades atendidas pela empresa. Nossos clientes nos escolherão porque fornecemos assistência e serviços de alta qualidade, eficazes em termos de custos e coerentes com suas expectativas.

Objetivos Estratégicos

- Tornar-se uma empresa de assistência médica diversificada de mais de US\$ 1 bilhão até o ano 2000.
- Desenvolver uma organização voltada para o mercado
- Criar uma cultura centrada na qualidade
- Construir valor em nossa empresa investindo em nossos funcionários
- Criar valor excepcional para nossos acionistas.

2.6.6 Geração, avaliação e seleção de Estratégias

Definição:

Estratégia é a forma como a organização se organiza e a seus recursos para atingir seus objetivos.

Há inúmeros tipos de estratégias que podem ser traçadas: adaptativas, funcionais (financeiras, de recursos humanos, tecnológica, de compras, etc.), organizacionais, de produto/mercado, operativas, de diversificação. Muitos pesquisadores do ambiente empresarial tem procurado classificar as diversas estratégias possíveis em grupos de

estratégias genéricas. Exemplos seriam estratégias de oportunidades, de desinvestimento, de reação, de cooperação, de agressão, de diferenciação funcional entre outras. Apresentaremos a seguir as estratégias competitivas conforme definidas por Michael Porter.

Estratégias competitivas

Diversos estudiosos têm buscado entender como as empresas se organizam para atingir seus objetivos, especialmente em mercados competitivos. Alguns padrões são identificados e classificados como estratégias genéricas. Dentre essas, as mais difundidas são aquelas descritas por Porter, cuja sustentação tem sido comprovada por diversas pesquisas abrangendo inúmeras indústrias.

A questão que se procura responder é: como fazer para superar os concorrentes na indústria e atingir os objetivos? Michael Porter, a partir de suas pesquisas, afirmou que ao nível do negócio apenas três estratégias eram possíveis: ter os menores custos, ter produtos ou serviços diferentes, ou estar focado em um mercado específico. A figura 7 mostra essas estratégias (Porter, 1991):



Figura 7: Modelo de Estratégias Genéricas

Liderança de custo, por definição, implica que o negócio possua significativas vantagens de custos sobre os concorrentes na indústrias. Para isso deve atentar para sua cadeia de valor e suas principais fontes de eficiência, gerenciando-as como pontos críticos. Exemplos seriam a Texas Instruments, a Black and Decker, Bic, Wal-Mart, e no Brasil a Gol Transportes Aéreos, a Garoto (chocolates),

Diferenciação significa que a empresa, naquela unidade de negócio, tem algo único a oferecer aos clientes e que não pode ser oferecido pelos consumidores, pelo menos no curto prazo. Além disso, os consumidores deverão aceitar pagar um prêmio, um preço adicional por esse produto ou serviço único, de modo que o baixo custo não é tão significativo em sua decisão de compra. A Dell Computers, a Apple, BMW, Ralph Lauren, Benetton, Nike, McDonald's, Montblanc, 3M, Crown Cork and Seal (latas de metal) e Caterpillar são exemplos de diferenciação. No Brasil destacamos a Varig, a Método Engenharia, a Natura, Brastemp, Stella Barros Turismo.

As duas outras estratégias genéricas são similares às anteriores, mas aplicadas a um segmento ou nicho específico, cujo tamanho e potencial de crescimento são atraentes à empresa mas não para grandes empresas e principais competidores. Consiste em explorar esse nicho a partir da vantagem competitiva da empresa, evitando com isso enfrentar concorrentes maiores e mais fortes em outros mercados. Parte do princípio que, para um grande *player*, não compensa direcionar seus esforços de forma tão específica, em um nicho, pois os custos para administrar tais esforços não compensariam.

Os focos podem ser em um conjunto específico e bem delimitado de clientes, de produtos e serviços, de necessidades ou região geográfica. Exemplos de vantagem de custo no nicho são a Southwest Airlines, Ikea, e no Brasil a Fininvest, Dibens (crédito ao setor de transporte rodoviário), Universo (faculdades), a Casa e Vídeo e os Supermercados Mundial.

Exemplos de diferenciação no nicho são a Rolls-Royce, Universidade de Harvard, HSM eventos, Rio-Sul, livraria Da Vinci, empresas especializadas em treinamento ao ar-livre para executivos, turismo ecológico, administradoras de condomínio, empresas de baby-sitter, etc.

A escolha de uma estratégia genérica certamente está ligada aos recursos, história, modelo de propriedade, e posição geográfica da organização, entre outros fatores. O que Michael Porter adverte é quanto ao risco de estar posicionado a meio-termo (*stuck in the middle*), migrando entre uma estratégia e outra.

De fato, uma estratégia genérica exige toda uma organização interna e externa para sua implementação. Assim, estratégias de baixo custo irão privilegiar funções de engenharia, medidas de eficiência, poder de barganha sobre fornecedores, rotina e padronização da produção, prêmios de remuneração baseados em produtividade. Estratégias de diferenciação, por seu lado, irão privilegiar funções de marketing, medidas de eficácia, poder de barganha sobre compradores, criatividade e inovação. Prêmios de inovação pela iniciativa e capacidade de renovar.

Quando a GM quis lançar um carro inovador, um projeto revolucionário apoiado por fortes concepções diferenciadas de marketing, decidiu não utilizar seu pessoal e suas instalações tradicionais. Criou uma planta nova, uma unidade de negócios independente, que desenvolveu o projeto Saturno. A tabela a seguir apresenta os recursos e habilidades requeridos em cada estratégia genérica e os riscos associados à mesma.

LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
Recursos e habilidade requeridos		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento de capital sustentado e acesso ao capital ▪ Boa capacidade de engenharia de processo ▪ Supervisão intensa da mão-de-obra ▪ Produtos projetados para facilitar a fabricação ▪ Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande habilidade de marketing ▪ Engenharia do produto ▪ Criatividade ▪ Capacidade em pesquisa básica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia ▪ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios ▪ Forte cooperação dos canais ▪ Combinação das políticas das outras estratégias genéricas dirigidas a meta estratégica particular
Requisitos organizacionais comuns		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de custo rígido ▪ Relatórios de controle frequentes e detalhados ▪ Organização e responsabilidades estruturadas ▪ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing ▪ Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas ▪ Combinação das políticas das outras estratégias genéricas dirigidas a meta estratégica particular
Enfoque		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizado anterior ▪ Aprendizado de baixo custo por novos entrantes ▪ Visão obcecada por custo ▪ Inflação em custos reduzindo diferencial competitivo com produtos de marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migração para produtos mais baratos se o diferencial for significativo ▪ Redução da necessidade de diferenciação pelo consumidor ▪ Imitação reduz a diferenciação percebida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do diferencial de custos anula percepção da diferenciação oferecida ▪ Diferenças entre produtos oferecidos ao alvo estratégico e ao mercado como um todo se reduzem ▪ Concorrentes encontram nichos dentro do alvo estratégico

Tabela 4: Recursos e habilidades requeridos para estratégias genéricas

2.6.7 Estabelecimento de Políticas e Diretrizes

As políticas são guias para os tomadores de decisão e visam estabelecer um direcionamento, *a priori*, para situações repetitivas ou recorrentes. Imagine se, para

cada empregado que não atingisse as metas, o gestor determinasse uma punição diferente, ou se fosse estimulado o espírito empreendedor da equipe mas ao mesmo tempo se intensificassem os processos de rotinização e controles por tarefas! Diretrizes são detalhamentos das políticas.

Definição:

Políticas são direcionamentos específicos, métodos, procedimentos, regras e práticas administrativas estabelecidas para apoiar e estimular o atingimento dos objetivos definidos e a adoção das estratégias escolhidas.

Políticas e diretrizes permitem consistência dentro da organização e no relacionamento externo, de acordo com as estratégias traçadas. Devem ainda estabelecer limites para a ação administrativa, registrando o que deve e o que não pode ser feito. São como decisões *a priori*, evitando que o administrador reveja seu processo decisório permanentemente. Representam um meio de assegurar a implementação das decisões estratégicas.

Políticas podem ser gerais à organização ou específicas de uma unidade de negócios ou função, aplicando-se exclusivamente a ela. Exemplo de políticas seriam:

Generais:

- Manter uma imagem de empresa sólida e eficiente;
- Privilegiar negócios que permitam um relacionamento de longo prazo;
- Não participar de cartéis, conluíus e outras formas inibidoras do livre mercado;
- Assegurar ao acionista rápido acesso à informação da empresa;
- Cada unidade de negócio deve lançar no mínimo três novos produtos por semestre;
- Oferecer a cada empregado um mínimo de 40 horas de treinamento/ano;
- Manter um bom relacionamento com investidores institucionais;
- Estimular a iniciativa, a criatividade e o empreendedorismo interno entre os empregados;
- Buscar preencher vagas internas pelo aproveitamento do pessoal da casa;
- Promover o auto-desenvolvimento.

Unidade de produção:

- Cada gerente deve apresentar um relatório de estoque por semana;
- Garantir o funcionamento ajustado e permanente dos equipamentos;
- Manter reduzidos custos fixos.

Loja:

- Dedicar atenção integral e individual ao cliente;
- Assegurar a boa imagem pessoal, na vestimenta adequada, postura, tom de voz e olhar;
- Privilegiar o relacionamento permanente à venda imediata.

☒ Um comentário importante. Imagine um vendedor que percebe que o cliente não encontrou o produto que deseja. Poderia simplesmente deixar de atendê-lo e parir para outro atendimento, de modo a garantir sua comissão. O primeiro cliente,

rejeitado, provavelmente nunca voltaria à loja. O gerente não teria como exigir que o funcionário tivesse uma postura diferente. Uma vez que a remuneração do vendedor dependia basicamente das vendas, como exigir uma postura diferente? A solução: o modelo de remuneração deve reforçar as políticas, não contradizê-las.

2.6.8 Elaboração de Planos de Ação e alocação de recursos

É hora da ação. O que fazer? Definidos a Visão, Missão, analisados os ambientes externo e interno, traçados objetivos, estratégias e políticas, é preciso definir agora claramente o que fazer, por quem, quando, como, intervenientes, etc.

Um plano de ação bem feito deve ser capaz de alocar os recursos da organização ao atingimento dos objetivos, de modo que todos saibam o que fazer. Certamente, o plano de ação da organização ou da unidade de negócios pode ser ainda detalhado dentro de cada gerência, para tornar mais clara as atividades a serem conduzidas.

Não existe uma forma universal de plano de ação. É fundamental contudo, que o plano de ação represente exatamente toda a análise e decisão estratégica anterior, isto é, não seja uma mera continuidade do que já se fazia (e que foi uma das razões da decadência do planejamento de longo prazo).

Um modelo mais completo de plano de ação pode seguir a ferramenta de qualidade denominada 5W2H, onde os 5W são *what* (o que), *why* (por que), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando) e os 2H são *how* (como) e *how much* (quanto custa).

Um exemplo mais simples é dado a seguir, estabelecendo um plano de ação para nosso hotel à beira-mar, que decidiu adotar uma estratégia de diferenciação em um segmento, tendo escolhido o mercado de treinamento de executivos.

Devemos definir: objetivos estratégicos e desdobrá-los em metas, responsáveis, intervenientes (áreas que serão também acionadas e que precisam se preparar para isso, para uma ação que será encomendada por outra área), cronograma, custos relacionados.

EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO/META	RESP.	INTERVE-NIENTE	CRONO-GRAMA	CUSTOS R\$ MIL
<p>Conquistar 5% do mercado de hotelaria para treinamento no estado nos próximos 3 anos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Firmar imagem de referência em instalações para treinamentos de executivos, contratando empresa de marketing para formulação e implantação de plano de marketing - Rever contratos com operadores de turismo segundo novo foco - Desenvolver rede de relacionamento com empresas de treinamento executivo - Desenvolver <i>site</i> para Internet com informações institucionais e <i>links</i> para cursos e informações de negócios 	<p>Marketing (Cláudia)</p> <p>Comercial (Pedro)</p> <p>Comercial (João Paulo)</p> <p>Admin. (Tiago)</p>	<p>Comercial</p> <p>Admin. Marketing Gerente</p> <p>Marketing</p>	<p>Mai/01-Jun/02</p> <p>Ago/01-Dez/01</p> <p>Out/01-Dez/02</p> <p>Out/01-Mai/02</p>	<p>250</p> <p>20</p> <p>32</p> <p>50</p>
<p>Mudar o posicionamento da organização para o mercado de treinamento executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequar instalações internas e externas - Remodelar salas 3 e 4, instalando equipamentos de treinamento - Assinar revistas e jornais de negócio para tornar disponíveis nas áreas comuns - Treinar pessoal para atendimento especializado 	<p>Admin.</p> <p>Admin. (Tiago)</p> <p>Admin. (Célia)</p> <p>Admin. (Célia)</p>	<p>Comercial</p> <p>xxx</p> <p>xxx</p> <p>Marketing</p>	<p>Mar/02-Mai/02</p> <p>Mar/02-Jun/02</p> <p>Mai/02</p> <p>Mar/02-Jul/02</p>	<p>120</p> <p>80</p> <p>6</p> <p>15</p>
<p>Preparar o processo sucessório</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar gerente de atendimento no mercado, via <i>headhunter</i> - Implementar treinamento em gestão aos atuais administradores - Contratar consultoria e desenvolver projeto de sucessão 	<p>Gerente (Paulo)</p> <p>Admin. (Tiago)</p> <p>Admin. (Tiago)</p>	<p>Admin.</p> <p>Todos</p> <p>Gerente</p>	<p>Out/01- Dez/01</p> <p>Mar/02- Dez/02</p> <p>Out/02-Abr/03</p>	<p>25</p> <p>60</p> <p>30</p>
<p>Preparar empresa para captar recursos no mercado de capitais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar consultoria em colocação de títulos - Preparar e implementar projeto de colocação de debêntures - Desenvolver projeto de aquisição de outros hotéis 	<p>Admin. (Tiago)</p> <p>Financeiro (João)</p> <p>Financeiro (João)</p>	<p>Financeiro</p> <p>Admin.</p> <p>Gerente</p>	<p>Ago/02- Set/02</p> <p>Out/02- Mai/03</p> <p>Dez/02- Ago/03</p>	<p>5</p> <p>35</p> <p>45</p>

2.6.9 Medição e Avaliação do Desempenho

Todo o trabalho de planejamento estratégico tem uma finalidade central: melhorar o desempenho da empresa segundo as expectativas de seus *stakeholders*. Como saber se isso foi atingido? Antes de mais nada, vale a pena discutir alguns conceitos:

Eficiência (meios e custos) – significa fazer bem feito, otimizando os recursos disponíveis. É uma medida de avaliação de desempenho dos processos executados. Exemplo de medidas de eficiência são custos de produção, melhoria de processos, produtividade por máquina, lucro por unidade, tempo de *setup*, etc

Eficácia (atingimento dos objetivos) – significa fazer o que deve ser feito, atingir os objetivos estratégicos traçados. São exemplos o atingimento de objetivos como receita total, *market-share*, vendas, faturamento.

Efetividade (missão) – significa fazer efeito, atender às apostas e expectativas dos *stakeholders*. Podem ser promover a integração do país, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, satisfazer acionistas e clientes.

Essas definições são extremamente importantes porque nem todas organizações tem sua razão de existir claramente definida. Mesmo uma empresa pode ter como expectativa, por um grupo de acionistas, aumentar o valor econômico, enquanto por outro poderia ser gerar lucro, caixa ou aumentar vendas. Uma organização pública pode ser avaliada menos por sua eficiência e mais por sua efetividade definida, por exemplo, por “reduzir os níveis de analfabetismo em determinada região”.

Acima de tudo, não conhecer claramente as expectativas quanto a efetividade, eficácia e eficiência pode afastar os que atuam na organização dos resultados desejáveis, levando à desmotivação no âmbito interno e à descrença e à desqualificação pelo público externo.

Por isso a capacidade de entender essas expectativas (efetividade), transformá-las em objetivos (eficácia) e elaborar plano de ação que otimize o uso dos recursos para seu atingimento (eficiência) torna-se tão importante. E será pela avaliação de desempenho que, como em um painel de avião, que o desenrolar do plano traçado será acompanhado.

Além dos objetivos e metas traçados no plano de ação e dos Fatores Críticos de Sucesso, outros indicadores podem ser definidos e acompanhados para assegurar o sucesso da estratégia. Muitos sistemas não permitem aos administradores acompanharem processos críticos da organização.

Uma metodologia que vem tendo crescente aceitação e difusão é a do *balanced scorecard*, ou escore balanceado. Proposta inicialmente pelos professores Kaplan e

Norton, inclui além da dimensão financeira tradicional outras três, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem. A partir da visão da organização e da estratégia escolhida, indicadores seriam traçados para essas dimensões.

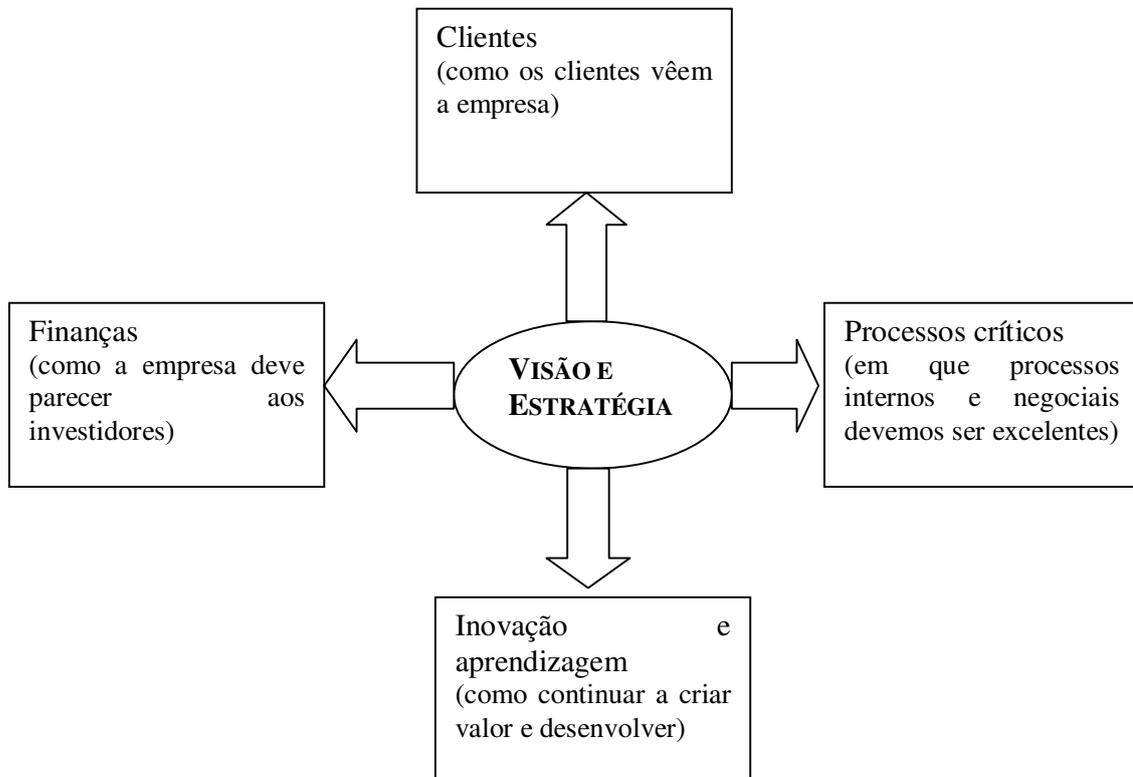


Figura 8: *Balanced Scorecard*

A principal utilidade do *balanced scorecard* é ultrapassar a visão de eficiência, permitindo acompanhar também a eficácia e a efetividade.

O processo de controle estratégico é permanente. A avaliação das ações e seus resultados deve estar sempre sujeita a incorporar revisões devidas a mudanças nas forças competitivas, no mercado, nas ações governamentais, etc.

2.7 Conclusão

Mesmo com toda a turbulência que temos atravessado nos últimos anos, o planejamento estratégico mantém-se como uma das mais importantes metodologias para o desenvolvimento das organizações.

Formulada ou formada, intencional ou emergente, dinâmica ou estática, a prática do planejamento estratégico sempre traz à organização uma reflexão sobre sua situação atual e direcionamentos futuros, retirando os administradores das atribuições do dia a

dia e exigindo que reflitam sobre o que fazem. É deixar de ver a árvore e olhar para toda a floresta.

Depois de uma ascensão, impulsionado pelo sucesso no redirecionamento das empresas após o impacto do choque do petróleo, o planejamento sofreu uma queda na sua utilização, culpa da crescente burocracia, ênfase analítica e baixa participação do processo. Reascendeu mais maduro, participativo, negociado, reconhecendo as forças intrínsecas da organização como seu grande impulso estratégico.

Cada vez mais o excessivo detalhamento de análises e planos passa a ser substituído pela compreensão, desenvolvimento e utilização das vantagens competitivas, sejam tangíveis ou intangíveis. Competências essenciais, capacidades dinâmicas, visão baseada em recursos somam-se à gestão do conhecimento e alavancagem do capital intelectual para produzir as vantagens competitivas duradouras.

Por isso, tão importante quanto um bom plano estratégico é seu processo de elaboração, que deve provocar uma discussão crítica na organização, sobre seu papel para os *stakeholders*, seu projeto de futuro, sua trajetória. Mas acima de tudo deve gerar uma ação efetiva, eficaz e eficiente, que é certamente o objetivo maior de um planejamento.

2.8 Questões para discussão

- a) A organização em que você trabalha realiza discussões sobre estratégia? Como são essas discussões? Quem participa? Há a formalização de um plano estratégico? Esse plano é divulgado? Como? Para quem?
- b) Quais as vantagens para uma empresa ter um planejamento estratégico?
- c) Quais as vantagens para uma organização sem fins lucrativos ter um planejamento estratégico (uma ONG, um hospital público, uma escola)?
- d) Compare as afirmativas a seguir:

“Uma missão é mais que boas intenções e e belas idéias. Representa a estrutura para todo o negócio, os valores que direcionam a empresa e as crenças que a empresa tem sobre si e sobre o que pode alcançar” (Colin Marshall, CEO da British Airways).

“A última coisa que a IBM precisa é uma declaração de missão” (Lou Gerstner, CEO da IBM)
- e) Segundo o Dicionário Aurélio, planejamento é um “processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) visando à consecução de determinados objetivos.” O que mais teríamos que acrescentar a essa definição caso estejamos nos referindo ao planejamento estratégico?

- f) Quais seriam os “dilemas” a serem equacionados para definição da Missão de uma universidade pública, uma universidade privada, um fabricante de cigarros, um cassino, uma transnacional?
- g) Para os negócios citados anteriormente, quais políticas deveriam ser traçadas?
- h) Escolha para análise uma empresa entre as seguintes: Transbrasil, Bradesco, Banco do Brasil, Boticário, Cultura Inglesa, Fundação Getulio Vargas, Telemar, Rede Globo, Belgo-Mineira e Editora Campus. Para a empresa escolhida e com o conhecimento geral que você já tem sobre ela e seu universo de atuação, defina uma Missão e Visão, análise SWOT, Objetivos Estratégicos e escolha uma estratégia genérica, justificando sua escolha.
- i) A empresa XYZ, gigante internacional na área de petróleo, recebe uma tentadora proposta: extrair petróleo da Conchichina do Norte. Apesar de diversos atrativos, tais como grandes reservas, mão-de-obra barata, isenção de impostos, o que trará maior retorno à empresa será a ausência de restrições ambientais, pelo que a empresa não precisará investir em equipamentos de controle de poluição. O que você, como consultor externo, recomendaria à empresa?

2.9 Referências bibliográficas

- BAIN & Company. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? *HSM Management*, n.19, mar./abr.2000, p.122-130.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. *HSM Management*, nº 7, mar/abr 1998, p.32-42.
- COOPER, Cary L. & ARGYRIS, Chris. *The concise Blackwell encyclopedia of management*. Malden: Blackwell, 1998.
- DAVID, Fred R. *Strategic management*. 5^a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- DAY, George S., REIBSTEIN, David J., com GUNTHER, Robert. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRANCIS, Dave. *Step-by-step competitive strategy*. London: Routledge, 1994.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 2. Ed. Cambridge: Blackwell Publisher, 1995, p.17.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MANAGEMENT update. *Suplemento exclusivo* das publicações Amana, jul/set 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. *Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo, v.1, n.11, 1º trim. 2000, p.1-11.
- TIFFANY, Paul & PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

3. MATERIAL COMPLEMENTAR

- 3.1 IDENTIFICANDO UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL
- 3.2 RENATO, CLÁUDIO. OS 40 ANOS DE PRAIA DOS BISCOITOS GLOBO. *GAZETA MERCANTIL* – CADERNO EMPRESAS & CARREIRAS, 24 DE JANEIRO DE 2001 P.C-5
- 3.3 PEIXOTO, FÁBIO HOSPITAL S.A. *EXAME*, ED. 758, ANO 36, N.2, 23/01/02.
- 3.4 SANDÁLIAS HAVAIANAS
- 3.5 NASCIMENTO, ANTONIO. TREINO É TREINO, JOGO É JOGO. O GLOBO, 29 MAR. 2003, CADERNO ESPECIAL, P.7
- 3.6 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Identificando uma competência essencial

Baseado em: HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. (p.229)

“o compromisso da Sony com a eletrônica de bolso precedeu a invenção do walkman, do toca-discos a laser portátil e da televisão de bolso.” (p.230)

Desenvolvimento da vantagem competitiva (como calcular o valor financeiro?) →>
 “O compromisso com o desenvolvimento da competência essencial baseia-se menos em uma formalidade financeira detalhada para um produto ou serviço específico do que em uma compreensão profunda dos benefícios resultantes para uma empresa que controla, quase que exclusivamente, a capacidade de fornecer essa ampla classe de benefícios ao cliente”. (p.230)

Ex. Federal Express: rotas de embalagens e entrega -> baseada na integração da tecnologia de código de barras, comunicações sem fio, gerência de redes e programação linear. (p.234)

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. (p.234)

Normalmente, o nível de agregação mais útil resulta em cinco a quinze competências essenciais. (p.234)

Característica: Não sofrem desgaste com o tempo, e quanto mais usadas mais aprimoradas e valiosas, embora possam perder valor com o tempo.

Testes para determinar se uma habilidade é uma competência essencial:

(a) Valor percebido pelo cliente:

Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Exemplo: Honda em motores e transmissões → maior economia de combustível, aceleração instantânea, fácil rotação e menos ruído e vibração.

Normalmente a competência essencial não é visível aos olhos dos clientes, mas o benefício é percebido. Os clientes são os juízes finais para identificar o que é ou não uma competência essencial.

Teste:

Quais são os elementos de valor deste produto ou serviço?

Pelo que o cliente está realmente pagando?

Por que o cliente está disposto a pagar mais ou menos por um produto ou serviço do que pelo outro?

Que elementos de valor são mais importantes para os clientes e, portanto, dão a maior contribuição para a realização do preço?

Existe algum processo interno, diferenciado, que permita oferecer ao cliente alguma grande vantagem de custo ou diferenciação?

(b) Diferenciação entre concorrentes

Para ser qualificada como competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.

Teste:

A competência é única da empresa, ou de um pequeno grupo de empresa, ou uma necessidade ou requisito mínimo?

(c) Capacidade de expansão

Ainda que tenha passado pelos testes anteriores, para ser uma competência essencial deverá permitir o desenvolvimento de uma ampla gama de novos produtos ou serviços. É preciso abstrair a configuração de um produto específico ao qual a competência está associada no momento e imaginar como a competência poderia ser aplicada em novas arenas de produtos. Por exemplo, a SKF poderia definir como sua competência essencial a produção de rolamentos, mas essa seria desnecessariamente limitante em termos de acesso a novos mercados, optando por definir como competências em antifricção (compreensão de como materiais diferentes funcionam juntos para gerar ou reduzir a fricção), em engenharia de precisão (é uma das pouquíssimas empresas européias capaz de trabalhar metais pesados obtendo tolerâncias incrivelmente altas) e na fabricação de dispositivos perfeitamente esféricos.

3.2 Os 40 anos de praia dos biscoitos Globo

Marca caseira nasceu em São Paulo, nunca teve anúncio em mídia e mesmo assim consegue ser líder de mercado no Rio

Gazeta Mercantil, 24 de janeiro de 2001 p.C-5

Cláudio Renato

1. A história dos biscoitos de polvilho Globo - marca caseira que domina os cruzamentos, as praias e os estádios de futebol cariocas há mais de 40 anos - começou nos fundos de uma padaria no bairro do Ipiranga, em São Paulo, em 1953. Pais separados, os irmãos Milton, Jaime e João Ponce Fernandes foram morar com um tio na rua Cipriano Barata, perto do Museu do Ipiranga. Com um primo, aprenderam a fazer biscoitos, que ensacavam e vendiam diariamente nas ruas da capital paulista.

2. Para aproveitar o grande contingente de um congresso eucarístico, os irmãos Fernandes viajaram para o Rio de Janeiro em 1954 com um carregamento de saquinhos de biscoitos. Venderam tudo e concluíram que, para aquela massa leve e crocante, este seria o mercado ideal. Em 1955, conseguiram o emprego que mudaria suas vidas: começaram a fazer biscoito no fomo da padaria Globo, estabelecimento antigo na rua São Clemente 29, em Botafogo, na zona sul da cidade.

3. Dali, abasteciam também outras sete padarias dos mesmos proprietários, Alfredo Simões Nobre e José Mastene Morgado. "Éramos assalariados e ganhávamos muito pouco", lembra Milton Fernandes, de 63 anos, o mais velho dos irmãos. A ficha caiu quando perceberam a rápida "saída" das rosquinhas de polvilho. Eles começaram então a vender para outras redes, com a anuência desconfiada dos patrões.

4. Em 1963, os irmãos Fernandes conheceram Francisco Nunes Torrão, português de Aveiro, expert em pães, com quem formaram a sociedade que perdura até hoje. Em 1966, quando a Rede Globo soltava os primeiros vagidos e o jornal de Roberto Marinho estava longe de liderar o ranking nas bancas, os sócios registraram o nome fantasia Globo, que se tomaria uma marca registrada do Rio já no fim daquela década. Com a empresa oficialmente denominada Panificação Mandarino Ltda, os sócios começaram a expandir o negócio a partir da padaria velha de Botafogo. Ali ficaram até 1992.

5. Atualmente, a fabriqueta funciona em um galpão de 450 metros quadrados na rua do Senado, no centro velho do Rio. De madrugada, todos os dias, entre 200 e 300 pessoas fazem fila em frente à fábrica, onde apanham senha, a partir das quatro horas da manhã, para comprar os biscoitos. São desempregados, aposentados, vigias noturnos, operários que adquirem o saquinho de 30 gramas por R\$ 0,25 e revendem por R\$ 1,00 (nas praias e nas ruas) ou até R\$ 2,00 (no Maracanã). No verão, as vendas se encerram às 14h. Nos outros meses, às 18h. Aos fabricantes, é garantida receita operacional de R\$ 1,2 milhão por ano. "Vendemos muito, mas estamos com essa promoção de R\$ 0,25 há cinco anos", conta Nilton. "O mercado está muito competitivo e já tem gente vendendo 20 gramas de batatinha industrializada por R\$ 0,20."

6. De novembro a março, os meses mais quentes, são produzidos 15 mil saquinhos por dia. Nos meses mais fracos, a produção chega a cair para 10 mil ou até 5 mil unidades, "mas não há risco de desemprego para os 20 funcionários com carteira assinada que, em média, trabalham há mais de 25 anos na fábrica", garante Milton Fernandes. Nesse período, a produção é vendida a quilo para um rede de mais de 100 padarias na Zona Sul e na região central da cidade. São feitas, para cada cliente, duas entregas semanais, em média de 5 quilos cada. O quilo é vendido a R\$ 5,00 e revendido ao consumidor, na padaria, por até R\$ 12,00.

7. Jamais os sócios da fábrica publicaram um só anúncio em mídia e mesmo assim conseguiram consolidar a marca no Rio, Niterói e na Região dos Lagos. "Meu maior propagandista é o sol e a ele deveríamos pagar uma comissão", afirma Milton. "E bem verdade que a posterior ascensão da Vênus Platinada nos ajudou, brinca, referindo-se à Rede Globo. Os filhos dos sócios estudam a possibilidade de expandir os biscoitos Globo pelas praias do Nordeste por meio do sistema de franquia. Além da distribuição para centenas de ambulantes que invadem todos os recantos das cidades, diz, há outros segredos para o sucesso. "O nosso produto é leve, crocante e natural; não tem fermento, antioxidante nem conservante", afirma. E, para fiscalizar e garantir a qualidade, os quatro sócios trabalham diariamente. "Nos revezamos em turnos, das 4h às 20h". "Eles orgulham-se de não ter mordomias, nem secretárias e ainda de, eventualmente, porem a mão na massa.

8. Milton Fernandes afirma que não pretende diversificar o negócio porque "é errado mexer em time que está ganhando há mais de 35 anos" e admite que perde dinheiro, porque deixa de atender muitos pedidos por falta de estrutura. "Poderíamos investir na compra de mais um forno, por exemplo, o problema é o pessoal que teríamos que contratar, sem qualificação, que poria em risco a qualidade do produto e da marca, raciocina.

9. No galpão da rua do Senado, há basicamente dois fornos, uma pingadeira (para fazer as rosquinhas), e uma massadeira. Diariamente, são consumidos ali 100 caixas de leite Longa Vida, 100 dúzias de ovos, dez sacos de polvilho, 10 latas de gordura vegetal hidrogenada e 40 quilos de açúcar (30% da produção é de biscoito doce).

10. Os biscoitos de polvilho são os patinhos feios de um mercado que movimentava R\$ 3 bilhões/ano, com a produção de 1 milhão de toneladas. A auditoria Nielsen não inclui as rosquinhas de polvilho no setor. Líder do segmento de mercado no Rio, o biscoito Globo enfrenta poucos concorrentes, muitas são empresas de fundo de quintal nos subúrbios, que não perduram dois verões. A Sortilégio, de Ramos, é a que durou mais: 30 anos. A Vida, de Magé, o Vencedor, de São Gonçalo, e o Mentira Carioca, de Jacarepaguá, têm pouca, mais de dois anos de existência. O problema é que os ambulantes decoraram durante muitos anos o bordão ouvido já por três gerações nas praias do Rio. E se traem quando apresentam a mercadoria: "Biscoito Globo! Biscoito salgado e doce!..."

EXAME, edição 774, agosto/2002

Mario Grangeia

ELE NÃO TEM PROPAGANDA NEM embalagem atraente, tampouco pode ser encontrado nos supermercados. Sua distribuição é precária, feita nos engarrafamentos e nas praias do Rio de Janeiro por ambulantes suarentos de chinelos de borracha e bermuda. Apesar disso, o biscoito de polvilho Globo é, junto com o samba e a cerveja, um sucesso entre os cariocas. No verão o consumo diário chega a 15 000 pacotes de 30 gramas, saídos dos dois fornos elétricos da fábrica da Panificação Mandarino, num sobrado do centro antigo da cidade. Isso rende um faturamento de 50 000 reais por mês. "Temos uma marca familiar a todos e um grande zelo pela qualidade do produto", diz o paulista Milton Ponce, de 63 anos, um dos sócios da empresa, juntamente com os dois irmãos e um amigo português.

O biscoito teve origem em 1955 na padaria Globo, no Ipiranga, em São Paulo, onde os Ponce aprenderam a receita cinquentenária com o primo. Na época, os biscoitos eram vendidos nas ruas da capital paulista. A mudança para o Rio seria motivada pelas vendas do produto num congresso eucarístico realizado na cidade em 1954. De lá para cá, o biscoito farelento se espalhou pelas praias e ruas cariocas. No verão, às vezes chega a faltar o produto na fábrica de 20 funcionários. Por isso, Ponce pensa em abrir até o final do próximo ano pequenas filiais na Barra da Tijuca, na zona oeste da cidade, e em Niterói, vizinha à capital. De qualquer forma, dificilmente haverá um aumento drástico na produção. "Sempre recebo convites para abrir franquias, mas nem estudo essas propostas", diz Ponce. "Quero manter a empresa familiar e passar o controle para nossos cinco herdeiros.

– Um plano para o futuro é criar uma empresa para cuidar da distribuição. Os ambulantes vendem por até 1 real um pacote comprado por 27 centavos. O resto da produção é vendida sem rótulo para 100 padarias no estado, que compram o quilo por 6 reais e vendem pelo dobro do preço.

3.3 Hospital S.A.

Lucro, corte de custos, produtividade, escala. A (dura) missão do grupo Vita é conseguir isso tudo lidando com a saúde e a doença de seus clientes

EXAME, ed. 758, jan. 2002

Por Fábio Peixoto

1. "Doutor Marcelo." É assim que a maioria dos funcionários do Hospital Vita, localizado no Bairro Alto, em Curitiba, se refere ao carioca Marcelo de Oliveira Pina, o superintendente-geral da instituição. Apesar do tratamento dirigido a ele -- e diferentemente do que se costuma esperar de um diretor de hospital --, Pina não é médico. No lugar das roupas brancas, usa terno e gravata. O "doutor Marcelo" é um executivo de 32 anos, especializado em administração financeira, com MBA em gestão empresarial pela Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro. Já trabalhou no antigo Bamerindus e na área financeira da Companhia Siderúrgica Nacional. O Hospital Vita Curitiba, responsável pelo atendimento de cerca de 5,5 mil pessoas por mês, é tratado como um negócio. E é por isso que Pina está lá. A rede da qual a unidade faz parte -- o grupo Vita -- previa faturar 25 milhões de dólares em 2001 e inclui ainda um hospital em Volta Redonda, no Rio de Janeiro, uma clínica de diagnósticos e um posto 24 horas de atendimento de urgência, ambos em Florianópolis. "Preciso manter o retorno sobre o capital investido", diz Pina. "Esse é um negócio como outro qualquer."

2. Num país em que o serviço privado de saúde esteve historicamente ligado a grupos religiosos ou filantrópicos, frases como essa costumam ser malvistas. Na verdade, elas são um sinal de que o setor está amadurecendo. Uma questão de lógica: qualquer hospital com boa situação financeira tem mais recursos para cuidar dos pacientes, investir em novos equipamentos, contratar, desenvolver e manter os melhores profissionais. "Essa área foi uma das últimas a entender que hoje os ganhos têm de vir da gestão", diz Maurício Ceschin, da Integrare, consultoria paulista especializada em serviços de saúde.

3. O grupo Vita se destaca nesse cenário por uma série de razões. É a única rede brasileira de hospitais que conta com a participação de investidores de risco. Todas as suas unidades são sociedades anônimas, com debêntures colocadas no mercado. Num setor em que mesmo instituições de ponta lutam para fechar as contas no azul, o Vita contabiliza lucro de 20%, medido pelo Ebtida -- o ganho antes de descontar impostos, depreciação, juros e amortizações. A meta é elevar o índice para 25% em 2002. "Isso não é nada absurdo, considerando o que já conseguimos", diz o economista Eduardo Gomes dos Santos, presidente e fundador da rede. "Pegamos todos os hospitais no prejuízo."

4. No início dos anos 90, Santos e o médico Francisco Balestrin Andrade criaram a Hospitalium, uma empresa especializada em administrar hospitais de terceiros. Em 1998, eles fizeram uma associação com a administradora texana International Hospital Corporation, criando a IHC Hospitalium, com o projeto de adquirir e operar clínicas e

hospitais. A primeira aquisição foi a clínica de diagnósticos, em Florianópolis. Um ano depois, com um aporte de 21 milhões de dólares, os fundos americanos Latin Healthcare e Global Environment entraram no negócio como sócios. O resultado foi a formação da Vita Participações e Empreendimentos, uma espécie de holding que incorporou a IHC Hospitalium -- dedicada à parte operacional. Os fundos detêm 80% das ações da Vita Participações. Os outros 20% estão divididos entre IHC, Santos e Balestrin.

5. Hoje, Santos cuida do relacionamento com investidores. Balestrin, vice-presidente executivo do grupo, dedica-se à administração das unidades, por meio da IHC Hospitalium. A estratégia não inclui construir hospitais, mas adquiri-los, reformá-los e padronizá-los -- de placas de informação a protocolos de atendimento médico. Foi o que aconteceu com o hospital da CSN, em Volta Redonda, e com o do fundo de pensão da Philips, em Curitiba, incorporados à rede em 2000.

6. O Projeto Vita, idealizado por Santos e Balestrin há quase dez anos, prevê que os hospitais se especializem em atender a casos mais complicados, como câncer e infarto. Se possível, devem tornar-se referência local em especialidades delicadas, como cirurgia cardíaca. O objetivo dessa escolha é conferir uma imagem de qualidade à instituição, além de aumentar o faturamento. "A enfermagem e os apartamentos pagam nossos custos fixos", afirma Balestrin. "Os casos complexos trazem o lucro." Outra característica desejada é o que ele chama de "resolutividade": significa atender a todas as necessidades do paciente numa só unidade, e no menor tempo possível. Dessa forma, o hospital consegue aumentar a rotatividade dos leitos e, conseqüentemente, a lucratividade. "Os dias mais rentáveis são os do início da internação", diz Pina.

7. É possível fazer isso sem sacrificar a qualidade do atendimento? Aparentemente, sim. Em setembro, a taxa de pacientes internados no Vita Curitiba com infecção hospitalar foi de 1,5%. Segundo os últimos dados do Ministério da Saúde, colhidos em 1995, em 99 hospitais capacitados para procedimentos complexos, esse índice chegava a 13,1%.

8. A estrutura do grupo Vita é a que mais se aproxima, no Brasil, do modelo empresarial de saúde dos Estados Unidos. Lá, as redes congregam mais da metade dos hospitais -- a maior delas, a HCA, com sede no estado do Tennessee, opera 200 hospitais e 80 centros cirúrgicos e fatura 16,7 bilhões de dólares por ano. A escala é determinante num momento em que os custos ligados à saúde crescem exponencialmente, puxados pelas inovações da tecnologia, pelo envelhecimento da população e pelo relaxamento das restrições impostas pelas companhias de seguro. No primeiro trimestre de 2001, de acordo com dados da Lehman Bros., o número de pacientes admitidos na rede hospitalar privada dos Estados Unidos cresceu 6%, comparado com uma média histórica de 1% a 2%.

9. Em relação aos hospitais privados brasileiros não existem dados precisos, mas acredita-se que o setor fature anualmente entre 6 bilhões e 8 bilhões de reais. Há potencial para crescer, principalmente fora dos grandes centros. O mercado privado de saúde brasileiro atende cerca de 40 milhões de pessoas -- é provavelmente o segundo maior do mundo em número de clientes, atrás do americano. Nos últimos anos, surgiram no Brasil redes hospitalares privadas locais como a D'Or, com três unidades no Rio de Janeiro, e o grupo São Luiz, com dois hospitais em São Paulo. O Vita já nasceu

com um projeto nacional -- pretende ter 15 hospitais distribuídos pelo país até o fim de 2005. Para 2002, está prevista a compra de um hospital carioca e de dois no estado de São Paulo -- um no interior e outro na capital. "Para fazer essas novas aquisições, pretendemos contar somente com investidores nacionais", afirma Santos. Até hoje, foram investidos 31 milhões de dólares na rede.

10. Em termos de receita, o Vita ainda está longe de ser a maior rede do Brasil. Os hospitais cariocas Barra D'Or e Copa D'Or prevêm um faturamento conjunto de 200 milhões de reais em 2001. "O modelo do Vita é o único jeito de sobreviver no ramo hoje: associar-se e cortar custos", diz o médico Benny Weksler, diretor-geral do Barra D'Or e do recém-inaugurado Quinta D'Or. A rede de Weksler difere do Vita por não ter uma administração centralizada -- é composta de três sociedades limitadas independentes.

11. O quartel-general do grupo Vita fica no bairro de Pinheiros, na zona oeste de São Paulo. A administração financeira é terceirizada com a PricewaterhouseCoopers. Na sede, há uma central de compras de medicamentos e material médico destinados a todas as unidades -- as encomendas em grandes volumes permitem negociar melhores preços com os fornecedores. A obtenção de ganhos de escala como esse motivou, em meados de 2001, a criação da Associação Nacional dos Hospitais Privados (veja quadro), da qual o Vita faz parte.

12. Para atrair pacientes, os hospitais Vita apostam em criar os chamados "serviços estruturados", com logotipos e marketing próprios. Em Curitiba, por exemplo, há o Centro de Medicina do Esporte, voltado para praticantes de atividades físicas. "É um produto que lançamos no mercado, como fazem a indústria e o comércio", diz Pina. Parcerias com o time do Atlético Paranaense e com a Seleção Brasileira de Ginástica Olímpica garantem retornos de imagem -- Daniele Hypólito, a maior ginasta brasileira, costuma ser atendida lá.

13. Se a rede estiver consolidada no início de 2006, com as 15 unidades previstas, seus executivos pretendem abrir o capital. Uma alternativa seria vender a rede a um grupo hospitalar americano interessado no mercado brasileiro. "A vinda deles é uma questão de tempo", diz Balestrin.

DIAGNÓSTICO

Os números do grupo Vita

Faturamento em 2001: 25 milhões de dólares

Funcionários: 800

Médicos credenciados: 1 200 Leitos

250 Internações mensais

1 300 Unidades: Dois hospitais, em Volta Redonda (RJ) e Curitiba (PR), uma clínica de diagnósticos e um centro de atendimento 24 horas, em Florianópolis (SC)

Investimento desde 1999: 31 milhões de dólares

Fonte: empresa

3.4 Sandálias Havaianas

HAVAIANAS SÃO A MAIS NOVA ESTRELA DA IMPRENSA INTERNACIONAL

Sandálias brasileiras que podem custar até R\$ 478 não param de vender no exterior
13/06 - 15h05 Fonte : Da redação (www.ig.com.br)

As sandálias "legítimas", que não têm cheiro e não soltam as tiras, são a última moda na Europa. Com uma intensa campanha de marketing, incluindo até cartazes no metrô, as sandálias Havaianas estão sendo vendidas ao preço de até 100 libras (R\$ 478) em Londres, em versões assinadas por estilistas e decoradas por pedras, cristais e miçangas. Os modelos mais modestos estão saindo por 20 libras, ou R\$ 96, cerca de dez vez o valor cobrado no Brasil. "Elas são caras, mas não param de vender. É o item de maior sucesso deste verão", disse à BBC Brasil Ali Inett, gerente da Whistles de Covent Garden, centro de Londres.

O sucesso da sandália chegou à imprensa internacional. Para o New York Times, as Havaianas são a última palavra da moda para os pés. Para o Le Monde, o "calçado das favelas" conquistou o mundo fashion. O assunto chegou até ao jornal de economia Inglaterra, o Financial Times, que definiu a sandália como própria de "quem tem muito dinheiro e nada para provar".

O diretor de comunicação da São Paulo Alpargatas, Rui Porto, disse à BBC que a moda no exterior foi impulsionada pelas tops brasileiras e estrangeiras que levavam as sandálias na mala quando deixavam o Brasil. "No passado, ter Havaianas era quase como exibir um atestado de pobreza", observou. "Mas conseguimos transformar as sandálias no calçado mais democrático do Brasil, usado tanto pela faxineira que limpa a piscina, quanto pela grã-fina que toma sol na mesma piscina", afirmou Porto. Para ele, a fama dos chinelos que "não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras" chegou ao ápice quando 61 pares das sandálias foram dados de presente aos indicados ao Oscar 2003.

Havaianas são disputadas na Europa e podem custar R\$ 478, diz BBC
Valor Online, 13 jun 2003

SÃO PAULO - Uma matéria da BBC Brasil de hoje informa que as sandálias Havaianas, produzidas pela São Paulo Alpargatas, viraram moda na Europa e podem ser encontradas por até 100 libras, cerca de R\$ 478, estilizadas com pedras, cristais e miçangas. Na versão simples, elas são vendidas por cerca de 20 libras, ou R\$ 96. A companhia afirma que as exportações do produto dobram a cada ano e, em 2003, a expectativa é exportar 5 milhões de pares, número que também deve dobrar em 2004, para 10 milhões. A fábrica da companhia, em Campina Grande (PB), produz 105 milhões de pares por ano.

Segundo a BBC, jornais como New York Times, Le Monde e Financial Times já abordaram o sucesso das sandálias em artigos. Segundo o site criado pela Alpargatas

para falar do fenômeno de vendas, as Havaianas já foram tema de teses de mestrado, de trabalhos de escola ou de faculdade. Seu desenho as levou para a mostra Artesanato e Design: Um Processo Contínuo, na Expo-98, em Lisboa (Portugal) e lhe deu destaque na exposição Design e Materiais, realizada em São Paulo no final de 1997.

Criada em junho de 1962, a sandália teve sua patente requerida pela Alpargatas dois anos depois, em função das inúmeras tentativas de cópia. Desde o seu lançamento, 2,2 bilhões de pares de sandálias Havaianas foram fabricados e vendidos, de acordo com a companhia.

3.5 Treino é treino, jogo é jogo

Fracassos de Washington condicionaram estratégia
Antonio Nascimento

O Globo, 29 mar 2003, caderno Especial, p.7

Os militares americanos estão sendo apontados como incompetentes, por adotarem a tática errada no Golfo. O general Tommy Franks, comandante das tropas anglo-americanas, passou a ser o grande vilão, no seu segundo fracasso, já que “deixou Bin Laden escapar no Afeganistão”. Mas a culpa não é só deles.

Há vilões também, e como, em Washington. A tática adotada foi a possível nas condições políticas e diplomáticas existentes no início da guerra. Com pouquíssimos aliados e sabendo que teria a oposição da opinião pública mundial, principalmente fora dos Estados Unidos, a estratégia usada foi a óbvia: seguir o mais rapidamente possível para Bagdá e tentar terminar a guerra o quanto antes, possivelmente com um golpe que derrubasse Saddam.

Ao analisar a tática usada em 1991, na primeira Guerra do Golfo, é fácil ver como as condições diplomáticas influem decisivamente na estratégia militar. Há 12 anos, os EUA lideraram uma grande coalizão – aí sim se pode usar a palavra – de países, alguns até árabes, e tinham o aval da ONU para retirar os iraquianos do Kuwait. Os invasores vinham de Bagdá, não se dirigiam a Bagdá.

Com todo este apoio, e mais a boa vontade da opinião pública mundial, foi possível passar cerca de um mês atacando os iraquianos apenas pelo alto, para minimizar as mortes nas forças terrestres.

Agora, basta pensarmos como reagiria a opinião pública e os governos que não aprovam a guerra assistindo durante um mês a bombas inteligentes (ou burras) tirando vidas nas cidades iraquianas. As tragédias nos mercados em Bagdá, na quarta-feira e ontem, causaram estragos muito maiores na política de relações públicas dos Estados Unidos do que o fato de ainda não terem assumido o controle de Basra.

O secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, é, por antecipação, um dos grandes derrotados da guerra. E ele já está sentindo o golpe. Ontem, teve que dar a tradicional entrevista no Pentágono do general Richard Meyers, chefe do estado-maior das Forças Armadas, para mostrar que os militares participaram e aprovaram a Operação “Choque e Terror”.

É velha máxima. Capitalizar os sucessos e socializar os fracassos. Resultado: os americanos estão enviando mais tropas para o Golfo, vão mudar a estratégia... Como disse o ex-craque Didi, treino é treino, jogo é jogo.

3.6 Roteiro para elaboração do planejamento estratégico

1. Descrever a **situação geral** da organização: breve histórico, porte, área de atuação, número de associados, principais produtos, etc.
2. Descrevendo o **propósito** da organização
 - Discuta e elabore as seguintes definições:
 - a) Negócio: qual o benefício entregamos a nossos clientes
 - b) Quais são nossos principais clientes
 - c) Que expectativas dos stakeholders priorizamos, ou no caso quais são as expectativas dos associados e que justificaram a criação e funcionamento da cooperativa?
 - d) Quais valores e princípios são mais importantes para a organização
 - e) Qual deve ser a nossa abrangência geográfica
 - Consolidar os itens anteriores em uma sentença ou texto, com vistas a comunicar interna e externamente à organização essas escolhas. Esse será sua **Missão Organizacional**
3. Elabore uma **Visão de Futuro** para a organização, segundo um horizonte de tempo estratégico de 10 anos. Descreva algo motivador, desafiante e possível, explicando por que tem esses atributos. No texto da Visão de Futuro, lembre-se de descrever como vocês idealizam que ela esteja se relacionando com o mercado e suas principais vantagens competitivas. Lembre-se das características da Visão de Futuro (*Joel Barker*):
 - Iniciada pelo líder
 - Compartilhada e suportada
 - Abrangente e detalhada
 - Positiva e inspiradora
4. Escolha cinco macrotendências, dentre aquelas percebidas como de maior potencial de impacto para sua organização e, para cada uma, identifique uma ameaça ou oportunidade, ou ambas. A seguir, identifique 3 pontos fortes e 3 pontos fracos de sua organização, que poderão ajudar ou prejudicar em sua trajetória na direção da Visão de Futuro. Essa é a denominada **análise SWOT**. Para o setor, realize a **análise de Porter** da rivalidade ampliada.
5. Defina 3 **Objetivos Estratégicos**, relativos tanto a aspectos de mercado, finanças, processos internos, dentre outros. Lembre-se que esses Objetivos Estratégicos são os passos percebidos como necessário, nesse momento, para a caminhada em busca da Visão de Futuro.
6. Escolha uma **estratégia competitiva**, justificando vantagens e desvantagens nessa escolha, e estabeleça 3 **políticas** negociais ou funcionais que irão lhe dar suporte.