

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDOS MULTICASOS EM  
EMPRESAS PARANAENSES DE MÉDIO PORTE

Tese de Doutorado

Florianópolis  
2005

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDOS MULTICASOS EM  
EMPRESAS PARANAENSES DE MÉDIO PORTE

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Angelise Valladares, Dra.

Florianópolis

2005

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDOS MULTICASOS EM  
EMPRESAS PARANAENSES DE MÉDIO PORTE

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de agosto de 2005.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientadora

---

Prof. Harrysson Luiz da Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Moderador

---

Prof<sup>a</sup> Ana Elizabeth Moiseichyk, Dra.  
Faculdades Barddal

---

Prof. José Garcia Leal Filho, Dr.  
Centro Universitário Franciscano do  
Paraná

---

Prof. Hélio Gilberto Amaral, Dr.  
Centro Universitário Franciscano do  
Paraná

Ao Divino Absoluto, pelo dom da vida.  
À meus pais e avós, pois sem eles não  
teria chegado até aqui.  
À Carol, minha esposa amada e  
companheira de todas as horas.  
Ao meu filho, que teve de aguardar o final  
deste trabalho para ser concebido.

## *Agradecimentos*

À minha orientadora, Angelise Valladares, pela paciência, motivação e sabedoria,

Aos colegas da diretoria e do corpo docente da FAE - Centro Universitário Franciscano do Paraná, pelo apoio e compreensão,

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pela oportunidade concedida e a atenção recebida durante o curso,

Aos colegas da BRAIN, Fernando Kajita e Flávio Jason Orr, pelo auxílio durante o processo de coleta de dados,

Ao meu pai, Vicente Vianna Cordeiro, por ter garantido os recursos necessários para que eu pudesse iniciar os estudos de pós-graduação, há onze anos, quando ingressei no mestrado,

À minha mãe, Wilma Bandeira de Mello, pela curiosidade científica e a busca da excelência no conhecimento, ensinada desde cedo,

À minha esposa, Carol, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional, apesar das longas ausências durante a elaboração deste trabalho,

Aos amigos que sempre me incentivaram e apoiaram.

## RESUMO

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Alinhamento estratégico**: estudos multicaseos em empresas paranaenses de médio porte. 2005. 299 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O alinhamento de determinados recursos e processos de uma organização à sua estratégia de negócios é algo desejável e buscado em diversas áreas da gestão. Algumas ferramentas voltadas a este fim, desenvolvidas recentemente, enfatizam uma abordagem “de fora para dentro”, buscando alinhar processos e recursos a uma determinada estratégia de negócios, dada como correta, e mostram-se dirigidas às organizações de grande porte, que têm condições de lidar com a complexidade relacionada a um grande número de indicadores de desempenho em seus diversos níveis hierárquicos. Empresas de médio porte, por sua vez, costumam apresentar simultaneamente uma grande demanda por ferramentas de gestão e uma pequena disponibilidade de tempo e recursos para lidar com a complexidade destas. O presente trabalho visa oferecer a estas organizações um modelo de análise de estratégias de negócios, visando a priorização de ações no âmbito de sua gestão estratégica. O modelo em questão apresenta três categorias de alinhamento estratégico, quais sejam, o alinhamento entre a estratégia de negócios e o contexto externo, o alinhamento entre os processos-chave e a estratégia de negócios e o alinhamento entre os recursos organizacionais e os processos-chave. De acordo com a estrutura proposta, as decisões estratégicas devem ser tomadas no sentido de preencher as lacunas de alinhamento estratégico identificadas. O modelo foi aplicado em três empresas paranaenses de médio porte, constituindo estudos multicaseos. Sua aplicação foi constituída por quatro etapas, quais sejam, a análise dos contextos externo e interno, a formalização de uma estratégia de negócios, a identificação de lacunas de alinhamento estratégico nas três categorias definidas e a priorização de medidas para o preenchimento das lacunas. Os dados referentes às quatro etapas foram coletados por meio de entrevistas em grupo semi-estruturadas, conduzidas na forma de grupos de foco, com a participação dos principais executivos das três empresas pesquisadas. Após sua aplicação nas três organizações, o modelo foi consolidado com base nas dificuldades encontradas durante sua aplicação. O modelo em questão mostrou-se efetivo como ferramenta de gestão estratégica, sistêmica e contextualista, permitindo às organizações avaliar a viabilidade de medidas estratégicas do tipo “de fora para dentro” e “de dentro para fora”, bem como ao considerar o aprendizado estratégico na formulação das estratégias de negócios e na sua implementação.

Palavras-chave: análise da estratégia; alinhamento estratégico; abordagem contextualista; empresas de médio porte.

## ABSTRACT

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. 2005. 299 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The alignment of some organizations' key resources and process to their business strategies is such a desirable state, which has been pursued in a lot of different areas of management. Some management tools developed recently with this purpose emphasize a "market-in" approach, which seeks to align internal resources and processes to a business strategy, always considered as been correct. Almost all of these approaches involve developing and monitoring a complex set of performance indicators, what seems to be suitable only for large corporations. Medium size companies are likely to present simultaneously a great need for this kind of tools and a significant absence of resources and time, in order to cope with their complexity and implement them. This thesis seeks to offer medium sized organizations a business strategy's analysis model which looks to align their internal and external contexts by providing an approach to establish priority between different initiatives. The proposed model presents three strategic alignment categories: i) alignment between business strategy and external context; ii) alignment between key processes and business strategy; and iii) alignment between internal resources and key processes. According to the proposed model, strategic initiatives must be chosen in order to fill strategic alignment gaps, identified among three different alignment categories presented. This model was made operational in three different medium sized companies from the state of Paraná, South Brazil, characterizing multi-case studies. Presented model was applied by following a four stage process, which includes: i) external and internal contexts analysis; ii) formalization of a business strategy; iii) identification of strategic alignment gaps; iv) determination of strategic initiatives to fill identified gaps. The data related to these four stages were collected by semi-structured group interviews, conducted as focus groups, with participation of companies' main executives. Presented model was considered an effective systemic and contextual strategic management tool, allowing organizations to choose between "market-in" and "resources-out" initiatives and regard strategic learning during strategy formulation and implementation.

Key-words: strategy analysis; strategic alignment; contextual approach; medium sized companies.

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>RESUMO</b> .....  | 5   |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | 6   |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | 10  |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....  | 12  |
| <b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....                            | 14  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 15  |
| <b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa</b> .....                           | 15  |
| <b>1.2 Objetivos</b> .....   | 19  |
| <b>1.3 Justificativa</b> .....   | 20  |
| <b>1.4 Hipóteses de Trabalho</b> .....                                 | 24  |
| <b>1.5 Escopo e Estrutura da Pesquisa</b> .....                        | 25  |
| <b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL</b> .....                       | 27  |
| <b>2.1 Considerações Iniciais</b> .....                                | 27  |
| <b>2.2 Escolas de Gestão Estratégica</b> .....                         | 29  |
| <b>2.3 Estratégia</b> .....  | 37  |
| 2.3.1 Conceitos Básicos de Estratégia .....                            | 37  |
| 2.3.2 Conteúdo da Estratégia .....                                     | 44  |
| 2.3.3 Processo da Estratégia .....                                     | 73  |
| 2.3.4 Contexto da Estratégia .....                                     | 80  |
| <b>2.4 Processos-Chave e Recursos Internos</b> .....                   | 86  |
| 2.4.1 Processos Críticos para a Entrega do Valor .....                 | 86  |
| 2.4.2 Recursos Organizacionais .....                                   | 97  |
| 2.4.3 Configurações Estratégicas .....                                 | 106 |
| <b>2.5 Alinhamento Estratégico</b> .....                               | 116 |
| 2.5.1 Conceitos Básicos de Alinhamento Estratégico .....               | 116 |
| 2.5.2 Abordagens Baseadas no Conceito de Alinhamento Estratégico ..... | 119 |
| 2.5.3 Limitações das Abordagens para o Alinhamento Estratégico .....   | 137 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                             | 141 |
| <b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....                            | 141 |
| <b>3.2 Perguntas de Pesquisa</b> .....                                 | 142 |
| <b>3.3 Definições de Termos Relevantes</b> .....                       | 143 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>3.4 Delimitação da Pesquisa</b> .....  | 145 |
| <b>3.5 Coleta e Análise de Dados</b> .....  | 147 |
| <b>3.6 Limitações da Pesquisa</b> .....   | 150 |
| <b>4 MODELO PROPOSTO</b> .....  | 152 |
| <b>4.1 Apresentação do Modelo Proposto</b> .....  | 152 |
| <b>4.2 Fluxo de Operacionalização do Modelo de Alinhamento Estratégico</b> .....          | 166 |
| <b>5 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DE CONTEXTOS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS</b> .....            | 168 |
| <b>5.1 Organização Alfa</b> .....   | 168 |
| 5.1.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Alfa .....                 | 169 |
| 5.1.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Alfa .....                 | 176 |
| 5.1.3 Estratégia de Negócios da Organização Alfa .....                                    | 181 |
| <b>5.2 Organização Beta</b> .....   | 185 |
| 5.2.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Beta.....                  | 186 |
| 5.2.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Beta .....                 | 191 |
| 5.2.3 Estratégia de Negócios da Organização Beta .....                                    | 196 |
| <b>5.3 Organização Gama</b> .....   | 201 |
| 5.3.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Gama .....                 | 202 |
| 5.3.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Gama.....                  | 207 |
| 5.3.3 Estratégia de Negócios da Organização Gama.....                                     | 212 |
| <b>6 ANÁLISE DE LACUNAS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRIORIZAÇÃO DE MEDIDAS</b> .....     | 219 |
| <b>6.1 Análise de Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Alfa</b> .....        | 219 |
| <b>6.2 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Alfa</b> ..... | 232 |
| <b>6.3 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Beta</b> .....       | 238 |
| <b>6.4 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Beta</b> ..... | 248 |
| <b>6.5 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Gama</b> .....       | 253 |
| <b>6.6 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Gama</b> ..... | 263 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO .....</b>   | <b>268</b> |
| <b>7.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo .....</b>  | <b>269</b> |
| <b>7.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno.....</b>   | <b>270</b> |
| <b>7.3 Estratégia de Negócios .....</b>   | <b>271</b> |
| <b>7.4 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico.....</b>  | <b>274</b> |
| <b>7.5 Priorização de Medidas para o Preenchimento de Lacunas.....</b>                                | <b>276</b> |
| <b>8 CONCLUSÕES.....</b>  | <b>279</b> |
| <b>8.1 Conclusões Quanto a Resposta do Problema e a Consecução dos<br/>Objetivos da Pesquisa.....</b> | <b>279</b> |
| <b>8.2 Conclusões Quanto às Hipóteses.....</b>  | <b>281</b> |
| <b>8.3 Recomendações para Trabalhos Futuros .....</b>   | <b>283</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>284</b> |
| <b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para Coleta de Dados do<br/>Ambiente Externo .....</b>         | <b>291</b> |
| <b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas para Coleta de Dados do<br/>Ambiente Interno .....</b>         | <b>293</b> |
| <b>APÊNDICE C – Dados para a Construção da Estratégia de Negócios .....</b>                           | <b>295</b> |
| <b>APÊNDICE D – Dados para Análise das Lacunas de Alinhamento<br/>Estratégico .....</b>               | <b>298</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Estratégias pretendidas, realizadas, deliberadas e emergentes .....  | 40  |
| Figura 2: Valor líquido entregue ao cliente .....  | 60  |
| Figura 3: Papel das funções fim no atendimento das necessidades dos<br>clientes de uma organização .....   | 86  |
| Figura 4: Hierarquia de processos .....  | 89  |
| Figura 5: Desdobramento de indicadores de desempenho no gerenciamento<br>pelas diretrizes .....  | 95  |
| Figura 6: Relações de causa e efeito entre indicadores de diferentes<br>dimensões de desempenho no BSC.....  | 97  |
| Figura 7: Modelo de mapa estratégico .....   | 134 |
| Figura 8: Matriz importância x desempenho .....  | 158 |
| Figura 9: Matriz de relacionamento para definição de criticidade de<br>processos internos .....  | 159 |
| Figura 10: Esquema apresentando as lacunas de alinhamento estratégico de<br>acordo com o modelo proposto.....  | 163 |
| Figura 11: Fluxograma de operacionalização do modelo proposto: 1ª. fase .....  | 166 |
| Figura 12: Fluxograma de operacionalização do modelo proposto: 2ª, 3ª e 4ª<br>fases.....   | 167 |
| Figura 13: Estrutura organizacional da Organização Beta .....  | 192 |
| Figura 14: estrutura organizacional da Organização Gama .....  | 209 |
| Figura 15: Matriz importância-desempenho para o mercado formado por<br>Paraná e Norte de Santa Catarina.....   | 221 |
| Figura 16: Matriz importância-desempenho para o estado de São Paulo .....  | 222 |
| Figura 17: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos<br>processos críticos com relação a entrega do valor proposto pela<br>Organização Alfa no mercado de São Paulo ..... | 226 |
| Figura 18: Matriz importância-desempenho para os processos críticos que<br>entregam valor na Organização Alfa no mercado do estado de<br>São Paulo.....                                      | 231 |
| Figura 19: Matriz importância-desempenho para os serviços prestados pela<br>Organização Beta em seus mercados-alvo .....   | 240 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 20: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos processos críticos com relação à entrega do valor proposto pela Organização Beta ..... | 243 |
| Figura 21: matriz importância-desempenho para os processos críticos que entregam valor na Organização Beta .....   | 247 |
| Figura 22: Estrutura organizacional proposta para Organização Beta – agrupamento principal por função.....   | 252 |
| Figura 23: Estrutura organizacional proposta para Organização Beta – agrupamento principal por região geográfica.....  | 253 |
| Figura 24: Matriz importância-desempenho para o mercado de empresas clientes atuais e potenciais da Organização Gama .....                                     | 255 |
| Figura 25: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos processos críticos com relação à entrega do valor proposto pela Organização Gama ..... | 258 |
| Figura 26: Matriz importância-desempenho para os processos críticos que entregam valor na Organização Gama .....   | 261 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1: Alternativas de posicionamento específico no contexto de uma proposta completa de valor .....   | 64  |
| Quadro 2: Escala de nove pontos para classificação de fatores competitivos visando definição do posicionamento específico .....   | 66  |
| Quadro 3: Critérios para a geração de indicadores de desempenho .....   | 93  |
| Quadro 4: Desdobramento de metas e agrupamento de resultados para indicadores de desempenho .....   | 94  |
| Quadro 5: Mecanismos de coordenação .....   | 110 |
| Quadro 6: Parâmetros de projeto organizacional .....  | 111 |
| Quadro 7: Fatores contextuais.....  | 112 |
| Quadro 8: Importância dada pelos clientes a diferentes fatores competitivos.....  | 156 |
| Quadro 9: desempenho da organização analisada em relação à concorrência (principais fatores competitivos).....  | 157 |
| Quadro 10: Percentual do volume de vendas da Organização Alfa por canal de distribuição.....  | 173 |
| Quadro 11: Matriz SWOT da Organização Alfa.....   | 180 |
| Quadro 12: Classificação dos fatores competitivos da Organização Alfa segundo seu grau de importância para os clientes .....  | 185 |
| Quadro 13: Matriz SWOT da Organização Beta.....   | 195 |
| Quadro 14: Classificação dos fatores competitivos da Organização Beta segundo sua importância para os clientes.....   | 200 |
| Quadro 15: Matriz SWOT da Organização Gama .....  | 212 |
| Quadro 16: Classificação dos fatores competitivos da Organização Gama segundo seu grau de importância para os clientes .....  | 217 |
| Quadro 17: Classificação dos fatores competitivos da Organização Alfa segundo seu desempenho em relação à concorrência .....  | 220 |
| Quadro 18: Graus de contribuição do desempenho dos processos críticos para o desempenho dos fatores competitivos .....  | 226 |
| Quadro 19: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos da Organização Alfa com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor ..... | 229 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 20: Classificação dos fatores competitivos da Organização Beta de acordo com seu desempenho com relação aos concorrentes .....   | 239 |
| Quadro 21: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor .....                     | 245 |
| Quadro 22: Classificação dos fatores competitivos da Organização Gama de acordo com seu desempenho em relação aos concorrentes .....  | 255 |
| Quadro 23: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos da Organização Gama com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor ..... | 261 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|      |   |
|------|---|
| BCG  | – Boston Consulting Group                                 |
| BSC  | – <i>Balanced Scorecard</i>                               |
| CE   | – Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade |
| CI   | – Capital Intelectual                                     |
| FC   | – Fatores Competitivos                                    |
| GE   | – General Electric  |
| KPI  | – <i>Key Performance Indicators</i>                       |
| PDCA | – <i>Plan, Do, Check, Act</i>                             |
| PNQ  | – Prêmio Nacional da Qualidade                            |
| RBV  | – <i>Resource Based View</i>                              |
| ROCE | – <i>Returns Over Capital Employed</i>                    |
| SWOT | – <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> |
| TQC  | – <i>Total Quality Control</i>                            |
| TQM  | – <i>Total Quality Management</i>                         |
| UN   | – Unidade de Negócios                                     |

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema de pesquisa, os objetivos da mesma, bem como a justificativa para sua realização, as hipóteses de trabalho, o escopo da pesquisa e a estrutura da tese.

## 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O novo cenário competitivo vem se caracterizando por um grande aumento na intensidade e na velocidade das mudanças no ambiente empresarial, ambiente este que para a maioria das empresas pode ser caracterizado como turbulento. Globalização, abertura de mercados, convergência tecnológica, clientes mais exigentes e entrada de novos concorrentes tornaram-se fatos comuns em muitas indústrias. Neste ambiente de pouca previsibilidade, a empresa que conseguir tomar as decisões certas, nos momentos certos, terá grande vantagem competitiva sobre as demais.

Um dos conceitos mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia enfatiza esta como sendo o caminho escolhido pela organização para o alcance dos seus objetivos. Assim, de uma forma geral toda organização busca o alcance de determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo. Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização de forma a aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

A gestão estratégica diz respeito às atividades de análise, planejamento e controle das ações relacionadas à estratégia de uma organização. Certo e Peter (1993), enfatizam que um dos maiores benefícios da gestão estratégica é o de permitir que as diversas funções organizacionais e seus vários níveis hierárquicos trabalhem na mesma direção, ou seja, contribuam para a implementação da estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (2000) argumentam que um dos maiores problemas relacionados à gestão estratégica nas organizações de hoje em dia é sua capacidade de implementar as estratégias formuladas. Segundo estes autores,



embora muitas empresas consigam formular estratégias consistentes, estas acabam por falhar na sua implementação, em virtude de não conseguirem que seus processos internos desempenhem de forma que seu posicionamento estratégico desejado torne-se realidade.

Para outros autores, como Mintzberg et al. (2000), a separação entre a formulação e a implementação de estratégias seria uma ilusão provocada pelo advento do uso das ferramentas da administração científica à gestão estratégica. Assim, uma boa estratégia jamais deixaria de ser implementada com sucesso se fosse realmente boa. Se existem problemas de implementação, isso pode significar que algumas ameaças foram ignoradas ou alguns pontos fortes superestimados.

Muitos dos problemas definidos como sendo “de implementação” podem estar relacionados com as rápidas mudanças nos ambientes competitivos de hoje. Para alguns autores, como Prahalad e Hamel (1990) e Quinn (1980), o planejamento estratégico e a gestão estratégica tradicional teriam sido criados para lidar com um ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico que passou a vigorar a partir do final da segunda guerra mundial. Entretanto, os níveis de complexidade e dinamismo ambiental de hoje em dia não permitiriam a separação tradicional entre formulação e implementação de estratégias. Por este motivo, a gestão estratégica deveria estar focada em uma associação única de padrões de ação baseados em competências essenciais desenvolvidas pela organização por meio de respostas incrementais às mudanças no ambiente.

Além destas de todas as dificuldades de se planejar uma estratégia que possa ser implementada, muitos autores parecem enfatizar determinado tipo de ação estratégica no sentido de promover uma melhor adequação de uma organização e seus recursos ao seu ambiente externo. Os seguidores de Porter (1980, 1985) defendem que após uma análise dos ambientes externo e interno, a empresa deve alterar suas estruturas, recursos e processos, visando atingir a performance necessária para ter a melhor aceitação possível pelos clientes do segmento de mercado almejado.

Para outro grupo de autores, como Peters e Waterman (1986), o foco deve ser o oposto, ou seja, a organização deve buscar os segmentos de mercado que valorizem produtos e serviços que possam ser produzidos de forma excelente pelos recursos atualmente possuídos pela empresa.

Uma terceira abordagem, denominada contextualista, defendida por autores como Pettigrew (1985, 1987), sugere que as duas abordagens anteriores estão parcialmente corretas e ocorrem simultaneamente na gestão estratégica das organizações. De acordo com os autores desta abordagem, em determinados contextos seria mais adequado atuar “de fora para dentro”, como propõe Porter (1980, 1985), enquanto em outras situações é mais adequado atuar “de dentro para fora”, como propõe Peters e Waterman (1986).

Kaplan e Norton (1996), propõem uma ferramenta de gestão estratégica denominada *Balanced Scorecard* – BSC, visando facilitar o processo de implementação de estratégias nas organizações. Esta ferramenta baseia-se no uso de indicadores financeiros, de mercado e clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação, interligados por relações de causa e efeito que explicariam a estratégia da empresa. Em virtude da complexidade e do tempo necessário para sua operacionalização, o uso do BSC tende a ser mais freqüentemente utilizado em grandes empresas e corporações, onde a inércia dos processos internos e dos recursos organizacionais em seguir as estratégias de mercado definidas tende a ser bastante elevada, em virtude de suas estruturas hierarquizadas e burocráticas. Além disso, estas organizações, dispõem dos recursos financeiros necessários para financiar as muitas horas de consultoria exigidas pela implementação do BSC.

Entretanto, mesmo para as empresas de maior porte, o BSC não apresenta respostas convincentes sobre a adequação da estratégia de negócios, ou seja, o método não fornece indicativos sobre se é mais viável mudar os recursos para atender um segmento ou mudar o segmento de atuação para melhor utilizar os recursos. Parte deste problema tem origem na abordagem não sistêmica utilizada no âmbito do BSC. Ao separar o painel de indicadores de desempenho do restante da empresa e do ambiente no qual ela atua, a ferramenta em questão não permite identificar as inter-relações entre os fatores do ambiente externo e os resultados obtidos nestes indicadores. Além disso, o uso de relações de causa e efeito lineares elimina a possibilidade de compreensão e tratamento dos efeitos colaterais que ocorrem por conta da busca de determinados resultados em indicadores de mercado, processos ou recursos internos. Assim, a estratégia explicitada pelo BSC é considerada aquela que deve ser perseguida por meio de uma abordagem “de fora

para dentro”, até que os resultados dos indicadores delatem a existência de um equívoco.

Considerando que uma abordagem sistêmica para a questão da estratégia de negócios deva contemplar as inter-relações entre as diversas dimensões de desempenho de mercado, processos e recursos, bem como os efeitos colaterais das medidas necessárias para a busca de um determinado nível de desempenho, referente a uma estratégia de negócios específica, evidencia-se, portanto, o caráter não-sistêmico do foco restrito na abordagem “de fora para dentro” ou na abordagem “de dentro para fora”.

Por outro lado, a grande maioria das pequenas empresas parece ter menos problemas com relação à inércia de seus processos e recursos em seguir uma determinada estratégia. Quando as pessoas envolvidas nestas empresas perseguem uma estratégia viável, possuem as qualificações necessárias para desempenhar suas funções e se dispõem a aprender à medida que realizam suas atividades, os bons resultados tendem a ser uma conseqüência natural (MINTZBERG; QUINN, 2001). Desta forma, sua receita cresce em virtude de cada vez mais clientes de diferentes segmentos se interessarem por seus produtos ou serviços e, para viabilizar a operação em patamares de volume mais elevados, novos recursos humanos, estruturais e infra-estruturais devem ser obtidos.

Em pouco tempo, esta organização será uma empresa de médio porte e deverá vislumbrar alguns dos problemas enfrentados pelas grandes organizações: muitos funcionários não conhecem a estratégia, outros a conhecem mas não sabem o que fazer para implementá-la, muitos acreditam utilizar recursos insuficientes para atender seus clientes, e assim por diante.

Neste ponto, essas empresas de médio porte passam a precisar de novos mecanismos para a sua gestão, visando alinhar suas atividades operacionais com suas estratégias de negócios. A velocidade com que novos recursos precisam ser adicionados é bem maior do que no caso de empresas grandes e já consolidadas em seus mercados. Entretanto, embora necessitem desse processo de profissionalização da gestão em nível estratégico, tático e operacional, estas empresas, em sua grande maioria, não dispõem dos recursos financeiros, de pessoal e de tempo necessários para implementar o BSC ou outra abordagem tradicional de gestão estratégica.

Na prática, o que estas organizações necessitam é de uma ferramenta que permita a realização de uma análise de seus contextos externo e interno, sua estratégia e seus processos e recursos, viabilizando a identificação de lacunas e a priorização de medidas que tragam o maior benefício possível em termos de competitividade, sejam estas medidas “de dentro para fora”, ou seja, adequando processos e recursos às necessidades dos segmentos atendidos, ou “de fora para dentro”, buscando os segmentos de mercado que possam ser atendidos mais efetivamente pelos processos e recursos já possuídos pela organização.

Todas as questões apresentadas até este ponto demonstram a necessidade de desenvolvimento de um modelo de análise para a gestão estratégica das organizações, mais especificamente aquelas de médio porte, baseado no conceito de alinhamento entre recursos internos, estratégia e ambiente externo, sob uma perspectiva sistêmica e contextualista, visando a definição de prioridades nas decisões estratégicas das mesmas.

Para os fins deste estudo, foram selecionadas três empresas paranaenses dos setores de bebidas, transportes e serviços de engenharia.

Desta forma, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como se configura o alinhamento estratégico empresarial, considerando-se a proposta e a aplicação de um modelo de análise de estratégias de negócios em empresas paranaenses de médio porte?**

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é propor, aplicar e consolidar um modelo de análise de estratégias de negócios, com base na concepção de alinhamento estratégico, com foco em empresas paranaenses de porte médio.

Em termos específicos, pretende-se:

- a) desenvolver um modelo teórico que subsidie a análise de estratégias de negócios com base na definição de categorias para a avaliação do alinhamento estratégico das organizações;
- b) caracterizar e analisar os contextos internos e externos e as estratégias de negócios das empresas objetos do estudo;

- c) identificar e analisar as lacunas de alinhamento estratégico das empresas estudadas, definindo medidas para seu preenchimento;
- d) consolidar o modelo proposto como uma abordagem sistêmica e contextualista para a definição de medidas para o preenchimento de lacunas de alinhamento estratégico.

### **1.3 Justificativa**

O presente estudo insere-se em um cenário competitivo no qual a implementação de estratégias, mais do que a seleção de estratégias consideradas ótimas, vem assumindo importância cada vez maior para as organizações dos mais diversos setores. O conceito enraizado de que a essência da administração estratégica e a chave para a consecução dos objetivos estratégicos é a escolha meticulosa de uma estratégia perfeita, não se mostra adequado a ambientes competitivos de elevada complexidade e alta taxas de mudanças. Novos conceitos de gestão estratégica, provenientes em sua maioria das “escolas” do aprendizado e de configuração, apontam a importância do aprendizado estratégico ao longo do processo de implementação, além da necessidade de se adequar diversas variáveis organizacionais distintas como estratégia, estrutura, cultura, competências e processos, entre outras (MINTZBERG et al., 2000).

Apesar de todas estas evidências, permanecem lacunas significativas na literatura e na prática de gestão estratégica no que se refere à análise de estratégias tendo em vista o alinhamento desta com os contextos externo e interno, visando à priorização de medidas para o aumento da competitividade das organizações.

A partir de meados da década de 1980 até o início da década de 1990, as premissas da “escola” do posicionamento dominavam o contexto das publicações relacionadas à gestão estratégica. Porter (1980, 1985), defendia a formulação cuidadosa de uma estratégia genérica definida como uma posição de mercado, tendo como ponto de partida a análise das cinco forças que determinariam a atratividade de um mercado, quais sejam: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de substituição de produtos e serviços, a ameaça de entrada de novos concorrentes e o grau de rivalidade entre os concorrentes atuais. A análise destas permitiria a empresa definir em quais

mercados entrar e qual estratégia adotar em cada um destes, projetando as atividades de sua cadeia de valor com o objetivo de implementar sua estratégia.

A abordagem de Porter e de seus seguidores, embora utilize uma grande variedade de ferramentas de análise, presta-se muito mais a construção de estratégias genéricas do que a análise de estratégias já adotadas pelas empresas. Além disso, a estratégia é vista unicamente em termos de uma posição de mercado e os *insights* provenientes da liderança e o aprendizado proveniente das operações são desconsiderados em detrimento do trabalho de analistas.

No início da década de 1990, novas idéias começaram a surgir, tendo como foco a existência de estratégias emergentes, ou seja, estratégias que são desenvolvidas de forma incremental a partir do aprendizado operacional, ao invés de serem formuladas de acordo com uma seqüência-padrão de atividades de análise (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Alguns trabalhos da chamada “escola” do aprendizado, desenvolvidos por Nonaka e Takeushi (1997) e Prahalad e Hamel (1990), entre outros, apresentam uma abordagem descritiva sobre como as estratégias são efetivamente escolhidas e implementadas em uma organização por meio do aprendizado estratégico. Entretanto, estes autores, embora dêem margem à prescrição de maneiras para se desenvolver competências e recursos em uma organização, não permitem sua análise em conjunto com as estratégias adotadas pela mesma e as características do contexto externo destas.

No extremo oposto com relação à “escola” do posicionamento, encontram-se os autores da “escola” cultural. Para autores como Collins e Porras (1995) e Peters (1986) as estratégias de mercado seriam apenas conseqüências de recursos notadamente desenvolvidos, como uma cultura proeminente caracterizada por uma forte ideologia central de caráter missionário, orientada para além dos retornos financeiros. Estes autores, cujos estudos originais apresentam caráter predominantemente descritivo, também deram origem a ferramentas prescritivas voltadas a gestão estratégica. Neste caso, seu foco principal está relacionado com a mudança da cultura das organizações, visando constituí-las da única vantagem competitiva duradoura na opinião de seus criadores, qual seja, uma cultura rica.

Outros autores desta “escola”, como Collis e Montgomery (1995), desenvolveram uma abordagem um pouco distinta, na qual além da cultura, outros recursos internos são definidos como críticos. Estes autores desenvolveram uma

série de técnicas voltadas à avaliação dos recursos de uma organização visando desenvolvê-los e aproveitá-los em segmentos de mercados distintos aos quais a empresa já atua. Entretanto, novamente, percebe-se um viés com relação à importância dos recursos internos em detrimento das características do contexto externo, e não se apresenta qualquer abordagem para analisar a estratégia de uma empresa considerando sua interface com recursos internos e ambiente externo.

A partir do início da década de 1990, uma outra abordagem para a gestão estratégica começou a ganhar importância na literatura da área. Para os autores da “escola” de configuração ou abordagem “contextualista”, talvez o mais correto não fosse dar ênfase excessiva ao processo “de fora para dentro”, da escola do posicionamento, ou de “dentro para fora” das escolas do aprendizado e cultural. Segundo autores como Mintzberg et al. (2000), uma alternativa mais abrangente poderia ser retomar parcialmente a abordagem da escola do design e contrapor ambiente externo e interno de forma equilibrada. Nesta linha de pensamento, desenvolvem-se os trabalhos de Miller e Friesen (1984), Mintzberg et al. (2000) e Pettigrew (1987). Para estes autores, toda estratégia tem um conteúdo, um processo e um contexto, que pode ser dividido em contexto interno e contexto externo.

Mintzberg et al. (2000), ao definirem o campo de estudo da escola da configuração, distinguem duas áreas básicas, quais sejam, o estudo das configurações propriamente ditas, visando à caracterização dos diferentes estados que podem ser assumidos pelas organizações, e o estudo de processos de transformação, ou seja, das mudanças sofridas pelas organizações no sentido de “sair” de um estado para “outro”. Em qualquer uma das áreas, a abordagem é descritiva, sem contudo enfatizar o uso de ferramentas de análise. Assim, embora busquem caracterizar estados organizacionais (configurações) em termos de contextos internos e externos e os processos de mudança destes estados em termos de processos e conteúdos de estratégias, verifica-se a indisponibilidade de ferramentas para a análise das estratégias, contextos internos e externos de forma simultânea.

Algumas abordagens mais recentes, com aceitação crescente na prática gerencial, como o *Balanced Scorecard*, vêm incorporando alguns destes novos conceitos, aceitando a inseparabilidade entre a estratégia e os objetivos estratégicos e, em menor escala, entre a implementação da estratégia e o desempenho organizacional. Neste caso, admite-se que a estratégia de uma organização não

seria apenas uma posição de mercado, e sim todo um mapa estratégico composto por diversos temas estratégicos, inter-relacionando objetivos financeiros, de mercado, processos e de aprendizagem e inovação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar do seu caráter prescritivo, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para descrever as relações entre algumas variáveis chaves da gestão estratégica e conseqüentemente analisar a estratégia e o processo de gestão estratégica de uma organização. Neste caso, seu foco principal são os fatores que podem ser medidos por meio de indicadores, como o desempenho de processos, percentuais de satisfação de clientes e resultados de pesquisas de clima organizacional. Por outro lado, alguns fatores críticos para a gestão estratégica como estrutura e cultura organizacionais e alguns outros recursos, tangíveis e intangíveis, que não podem ser medidos numericamente, acabam não sendo contemplados diretamente por essa abordagem. Além disso, permanece uma tendência à implementação de uma estratégia previamente escolhida sob uma perspectiva “de fora para dentro”, apoiada na utilização de relações de causa e efeito lineares (não sistêmicas).

Outras abordagens semelhantes ao BSC, como a dos Prêmios da Qualidade e o Gerenciamento pelas Diretrizes, embora relacionem estratégias, objetivos estratégicos, desempenho de processos e recursos organizacionais, também utilizam predominantemente indicadores de desempenho para tal fim. Assim, a definição de prioridades para as diversas categorias de decisão estratégica fica prejudicada, pois para isso seria necessária a implantação prévia de um complexo sistema de indicadores de desempenho, algo que além de demandar tempo, exige grande aporte de recursos financeiros, o que provavelmente está fora do alcance da grande maioria das empresas de porte médio.

Desta forma, justifica-se o desenvolvimento de um modelo que, baseado nos conceitos da “escola” de configuração ou da abordagem contextualista, permita analisar a estratégia adotada por uma organização levando em consideração seus contextos interno e externo, identificando lacunas de alinhamento entre estes, visando atribuir prioridades às decisões estratégicas da organização.

A aplicação do modelo em questão confere caráter original ao presente trabalho, uma vez que o mesmo contempla concomitantemente os conceitos de proposta de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995), análise de contextos internos e externos (PORTER, 1980, 1985), prioridades competitivas (HILL, 1993; SLACK et al., 2002), processos críticos (HARRINGTON, 1993; LOWENTHAL, 1994), e



recursos estratégicos (COLLIS; MONTGOMERY, 1998; FLEURY; FEURY, 2000), analisados sob uma nova perspectiva, denominada alinhamento estratégico.

A relevância da contribuição do modelo apresentado neste trabalho para a teoria refere-se principalmente ao desenvolvimento de uma metodologia para a avaliação de estratégias de negócios sob um ponto de vista sistêmico e contextualista, que considere a possibilidade de ações “de dentro para fora”, “de fora para dentro”, deliberadas e incrementais, de forma simultânea.

Considerando mais especificamente a situação das empresas de médio porte, em especial aquelas que apresentam rápido crescimento de suas receita e lucratividade, percebe-se que os resultados apresentados nesta pesquisa são de grande relevância prática para a gestão estratégica das mesmas. Decisões referentes à obtenção de novos recursos internos são tomadas com bastante frequência. De forma geral, os novos recursos, sistemas, pessoas e processos adicionados fazem com que a organização mude gradualmente de configuração.

Este processo, começa com as organizações na configuração empreendedora e continua até chegar a formas mais burocratizadas, como a maquinal e a divisional, ou então formas mais flexíveis, como a *adhocracia*. Devido à velocidade destas mudanças, a possibilidade de dispor de uma ferramenta que permita orientar as decisões relacionadas à aquisição dos recursos internos adicionais pode ser de grande valia para estas empresas. Tendo em vista que grande parte dos recursos adquiridos depende da estratégia adotada, o fato do modelo apresentado permitir a avaliação comparativa de alternativas de ação estratégica do tipo “de dentro para fora” e de “fora para dentro”, pode evitar a aquisição de recursos desnecessários e priorizar a aquisição de outros que contribuam para a melhoria do desempenho de mercado e financeiro.

## 1.4 Hipóteses de Trabalho

A hipótese geral deste trabalho é a de que o desenvolvimento de um modelo de análise de estratégias e contextos externos e internos de forma qualitativa, sistêmica e inter-relacionada e sua aplicação em empresas de porte médio deve permitir que estas identifiquem lacunas de alinhamento entre seus recursos,

processos, estratégias e contextos externos, e priorizem as medidas para seu preenchimento, incrementando seu processo de gestão estratégica.

Em adição a hipótese geral, são apresentadas as seguintes hipóteses secundárias:

- a) a estratégia de negócios configura-se como um plano de ação, uma posição ou uma perspectiva que busca promover o ajuste entre características internas da organização às características de seu ambiente externo e vice-versa, visando alcançar seus objetivos de longo prazo;
- b) a estratégia de negócios contém elementos deliberados e emergentes, e é implementada por meio de processos internos das organizações;
- c) existem concomitantemente dois tipos de ação estratégica quanto a sua orientação, quais sejam, as ações “de dentro para fora”, nas quais busca-se identificar segmentos de mercado adequados às competências possuídas pela organização, e as ações “de fora para dentro”, nas quais busca-se adequar o desempenho dos processos internos da empresa às necessidades dos segmentos de mercado atendidos;
- d) é possível avaliar a viabilidade das ações estratégicas, sejam elas “de dentro para fora” ou “de fora para dentro”, tendo em vista as lacunas de alinhamento estratégico existentes;
- e) ao buscar capacitar seus processos para que implementem uma determinada estratégia, em uma ação “de fora para dentro”, as organizações atuam sobre seus recursos internos, capacitando-os para o novo nível de desempenho exigido.

## **1.5 Escopo e Estrutura da Pesquisa**

O campo do conhecimento focalizado por este estudo é a gestão estratégica das organizações. Mais especificamente, esta pesquisa trata da proposição, teste, validação e consolidação de um modelo para analisar estratégias de negócios juntamente com seus os contextos interno e externo da organização. O campo de aplicação da mesma são empresas paranaenses de médio porte, dos setores de transportes, fabricação de bebidas e engenharia e serviços.

Com o intuito de desenvolver o modelo proposto, o Capítulo 2 constitui-se num referencial teórico sobre o campo da gestão estratégica. Ele inicia conceituando a gestão estratégica para em seguida apresentar os conceitos básicos de estratégia utilizados na operacionalização do modelo. Ainda neste mesmo capítulo, apresenta-se o conceito de alinhamento estratégico e as principais abordagens para avaliá-lo existentes na literatura. Em seguida, são apresentadas as principais limitações destas abordagens no que se refere à sua aplicação à gestão estratégica, mais especificamente na análise de estratégias e contextos visando a identificação de lacunas de alinhamento para a tomada de decisão no âmbito da gestão estratégica.

O Capítulo 3, por sua vez, apresenta os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, caracterizando-a quanto aos seus objetivos, e ao seu delineamento. Em seguida apresentam-se as definições para os termos relevantes utilizados, a delimitação da pesquisa, o plano de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa. Neste capítulo busca-se também caracterizar as empresas de médio porte em fase de profissionalização.

O Capítulo 4 descreve o modelo proposto, apresentando inicialmente as abordagens das quais foram colhidos subsídios para seu desenvolvimento. Em seguida, apresenta-se seu fluxo de operacionalização, com o detalhamento de cada uma das etapas em questão.

O Capítulo 5 trata da caracterização e análise dos contextos externos e internos, bem como das estratégias empresariais de três organizações de porte médio, atuando em diferentes setores, todas tendo sua sede no estado do Paraná.

O Capítulo 6 apresenta a aplicação do modelo proposto na identificação e análise de lacunas de alinhamento estratégico nas três organizações pesquisadas, além de definir as medidas prioritárias para o preenchimento destas lacunas.

O Capítulo 7 apresenta a consolidação do modelo proposto, dando ênfase especial à sua utilização como uma abordagem sistêmica e contextualista para a análise de estratégias de negócio e priorização de medidas estratégicas no âmbito da gestão estratégica de empresas de médio porte.

Por fim, o Capítulo 8 apresenta as conclusões do trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Considerações Iniciais

Embora exista grande número de diferentes definições para a gestão estratégica, alguns pontos em comum podem ser identificados em meio à literatura da área. Peter e Certo (1993, p. 6) definem a administração estratégica como sendo “um processo interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. De certa forma, pode dizer que a essência desta definição é compartilhada por autores das mais diversas tendências, como Ansoff e McDonnell (1993), Mintzberg et al. (2001), Pettigrew e Whipp (1993) e Porter (1980). Estes mesmos autores, também compartilham, em certo ponto, a idéia de que, caso uma organização consiga manter-se como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente com o passar do tempo, tenderá a ser competitiva nos mercados em que atua e garantir sua sobrevivência no longo prazo.

Entretanto, parte destes autores diverge de forma significativa no que diz respeito à forma pela qual as organizações irão conduzir seus processos de gestão estratégica e conseqüentemente permanecerem competitivas por meio do alinhamento com seus ambientes externos. De um lado, autores como Ansoff (1965) e Certo e Peter (1993), entre outros, definem o processo de gestão estratégica como uma série de atividades seqüenciais e separadas, quais sejam, a análise dos ambientes externo e interno, o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico. De outro lado, autores como Mintzberg (1987), Prahalad e Hamel (1990) e Quinn (1980) defendem a inseparabilidade da formulação e da implementação das estratégias, bem como a existência de estratégias emergentes que não são deliberadas de forma planejada, definindo o processo de gestão estratégica como algo que vai muito além de uma seqüência de atividades separadas.

Mintzberg (2001) destaca quatro abordagens distintas para o papel da gestão estratégica na busca do sucesso competitivo, a saber:

- a) o “peteriano” em homenagem a Tom Peters;
- b) o “porteriano”, em homenagem a Michael Porter;

- c) o contextualista, referente às abordagens de autores como Pettigrew e dos estudiosos de configuração como Miller e o próprio Mintzberg;
- d) o “prahaladiano”, em homenagem a C. K. Prahalad.

De acordo com a abordagem “peteriana” (PETERS; WATERMAN Jr., 1986), o segredo da competitividade no longo prazo seria o desenvolvimento de uma cultura e uma ideologia fortes. Estas permitiram que a empresa conseguisse enfrentar os períodos de maior turbulência ambiental. Por trás desta abordagem encontram-se as premissas da escola cultural e da visão baseada em recursos - RBV<sup>1</sup>, que são apresentadas na próxima seção. Para seus defensores, a gestão estratégica estaria relacionada diretamente à gestão da cultura empresarial, por meio da definição e implementação de missões e visões empresariais. O processo de formação da estratégia seria predominantemente de dentro para fora, sendo que as características dos mercados teriam um papel secundário.

Para os defensores da abordagem “porteriana”, a ênfase da competitividade está na análise cuidadosa e detalhada do contexto externo, visando identificar os segmentos mais atraentes do mercado, para em seguida se projetar uma cadeia de valor que permita a empresa realizar atividades de forma distinta e melhor do que seus concorrentes (PORTER, 1996). Embora não dêem a mesma ênfase a definição de estratégias genéricas, as abordagens prescritivas de Ansoff e McDonnell (1993) têm muitos pontos em comum com a abordagem de Porter. Por trás destas estão várias das premissas das escolas do planejamento e posicionamento, principalmente, como a ênfase no controle em detrimento da aprendizagem e o foco de fora para dentro.

Pettigrew (1985) sugere que a administração estratégica deve envolver um contexto, um conteúdo e um processo. O contexto diz respeito ao ambiente externo e às características internas da organização, o conteúdo às decisões tomadas no sentido de alinhar o contexto interno e o externo e o processo está relacionado à forma como a organização define quais decisões tomar e como as implementa. Para este e alguns outros autores da escola da configuração, como Miller (1996) e Mintzberg (2001), o sucesso da gestão estratégica depende do alinhamento entre os elementos do contexto interno com o contexto externo. Embora se trate de uma

---

<sup>1</sup> Tradução do inglês: *Resource Based View*.

abordagem predominantemente descritiva, esta advoga que o processo de definição do conteúdo desta estratégia deve envolver simultaneamente focos distintos como controle e aprendizagem, “de fora para dentro” e de “dentro para fora”, dependendo da situação específica na qual a empresa se encontra em termos de contexto.

Por fim, a abordagem “prahaladiana” prega que a essência do sucesso competitivo está justamente em não se encaixar em nenhum padrão, ou seja, em estar constantemente criando novos padrões, tanto para os conteúdos da estratégia como para seu processo de formação e implementação. Para seus defensores, as organizações mais interessantes estariam nas beiradas, revolucionando constantemente sua forma de atuar (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Esta abordagem coincide com as premissas da escola do aprendizado, e envolve de certa forma o foco no desenvolvimento de habilidades relacionadas a aprender a aprender (SENGE, 2001).

Para uma melhor compreensão das diferentes abordagens à gestão estratégica, o próximo item apresenta as diversas escolas de gestão estratégica, conforme definidas por Mintzberg et al. (2000).

## **2.2 Escolas de Gestão Estratégica**

Com base em uma ampla revisão bibliográfica de textos relacionados à estratégia, Mintzberg et al. (2000) resumiram a evolução do pensamento estratégico em um grupo de dez diferentes escolas de administração estratégica. Cada uma das dez escolas apresenta obras de diferentes autores, que têm diversos aspectos de suas abordagens como ponto em comum.

As três primeiras escolas têm em comum o fato de serem prescritivas, ou seja, propõem uma forma estruturada de se conduzir o processo estratégico nas organizações, envolvendo o uso de diferentes ferramentas, técnicas e regras, que orientam o processo de formulação da estratégia, bem como sua implementação e controle. São elas as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento. Estas escolas tendem a separar o processo de formulação do processo de implementação, tanto no que diz respeito ao momento de realização de cada uma destas ações, como em relação aos responsáveis pela sua condução (MINTZBERG et al., 2000).

Um segundo grupo inclui seis escolas que têm em comum o fato de serem descritivas. Neste caso, a preocupação principal de seus autores diz respeito à descrição sobre como a estratégia é efetivamente formulada e implementada nas empresas. Entretanto, o fato de serem predominantemente descritivas não significa que não sejam feitas prescrições pelos autores destas escolas. Este segundo grupo inclui as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental (MINTZBERG et al., 2000).

Por fim, tem-se em um último grupo apenas a escola da configuração. Esta escola combina vários elementos das demais escolas de estratégia, como por exemplo o processo de formulação, o conteúdo das estratégias, a estrutura e a cultura organizacional, buscando caracterizar ciclos de vida que expliquem o comportamento estratégico das organizações (MINTZBERG et al., 2000).

A escola do *design* pode ser considerada como aquela que deu origem à área de conhecimento que hoje é denominada administração estratégica. Suas origens remontam ao final da década de 1950 e ao início da década de 1960, com os trabalhos de Chandler (1962) e Selznick (1957). Enquanto Chandler foi um dos primeiros a propor um conteúdo para a estratégia de negócios e sua relação com a estrutura organizacional, Selznick enfatizou a necessidade de se compatibilizar os recursos internos da organização com suas expectativas externas.

A essência da escola do *design* é a formulação de estratégias que permitam às organizações adequar as forças e fraquezas organizacionais às ameaças e oportunidades ambientais. Sua ferramenta básica é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*, significando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A avaliação externa das ameaças e oportunidades deve dar origem aos fatores críticos de sucesso, enquanto a análise interna das forças e fraquezas permite identificar as competências distintivas da organização. O modelo da escola do *design* pressupõe a formulação de diversas estratégias alternativas, que serão avaliadas e selecionadas, para serem posteriormente implementadas. Além da separação entre formulação e implementação, outra característica marcante desta escola é o papel do líder máximo da organização como condutor dos processos de análise e formulação, bem como o fato da estratégia ser concebida como uma perspectiva (ANDREWS, 1981).

A escola do planejamento pode ser descrita como uma continuação da escola do *design*. Entretanto, existem algumas características dos trabalhos da

escola do planejamento que são suficientes para distinguí-la da escola do *design*. Embora as duas escolas compartilhem a premissa de que a estratégia deve ser formulada com base em análises do ambiente e de suas características internas, a escola do planejamento trouxe para a administração estratégica um grau de padronização compatível com atividades operacionais de chão de fábrica. Trabalhos como os de Ansoff (1977, 1993) e Oliveira (1988) prescrevem roteiros e *check-lists* detalhados sobre como proceder na consecução das diversas etapas do planejamento estratégico, conferindo a esta escola um grau de formalidade que não é visto na escola do *design*.

Como consequência do alto grau de detalhamento das etapas prescritas para o planejamento estratégico, a maioria dos autores desta escola recomenda que a fixação de objetivos estratégicos deve preceder a análise SWOT e portanto a formulação e seleção das estratégias. Percebe-se, portanto, que as metas e objetivos são vistos como sendo separados da estratégia. Um ponto importante, neste caso, é o fato de muitos objetivos e metas acabarem se caracterizando como meios para se atingir outros objetivos e metas, demonstrando a dificuldade de se separar os conceitos. Em uma tentativa de tornar possível esta distinção, constituiu-se uma complexa hierarquia estratégica, que contempla objetivos, metas e estratégias corporativas, de negócio, funcionais e operacionais. A implementação das estratégias selecionadas prevê, na maioria dos modelos, a elaboração de planos e programas detalhados, bem como sua ligação com o orçamento para fins de controle (MINTZBERG et al., 2000).

Tamanha complexidade culminou por exigir a criação da função de planejador. Desta forma, embora a escola do planejamento mantenha o executivo principal como o maior responsável pela estratégia, seu papel durante o processo formal acaba sendo limitado. Portanto, ao contrário da escola do *design*, o executivo apenas aprova a estratégia definida pelos planejadores, ao invés de efetivamente concebê-la.

A escola do posicionamento mantém a maioria das premissas das escolas do *design* e do planejamento. Entretanto, esta escola acrescenta grande corpo ao que se define como sendo o conteúdo da estratégia, além de aprimorar o processo de formulação desta por meio da introdução de novas técnicas de análise. Os trabalhos dessa escola tiveram início na década de 1980 com os estudos de Porter



(1980). De acordo com este autor, a estratégia de uma empresa deve seguir a estrutura do setor industrial no qual ela atua.

Entre as principais contribuições de Porter, pode-se destacar seu modelo de análise das forças que moldam a estratégia em uma indústria, o conceito de cadeia de valor e as estratégias genéricas (PORTER, 1985).

Diversas outras ferramentas populares na área da administração estratégica, como a matriz BCG, as curvas de experiência e o modelo PIMS (*Profit Impact of Market Strategies* – impacto das estratégias de mercado sobre o lucro), também tiveram origem nesta escola. Todas estas técnicas têm em comum o fato de a estratégia empresarial ser vista como uma posição no mercado (HENDERSON, 1998).

Além disso, a escola do posicionamento enfatiza a separação entre formulação e implementação de estratégias, bem como o papel do executivo principal como responsável pela estratégia. Entretanto, de forma semelhante à escola do planejamento, a complexidade das análises limita o papel do principal executivo à aprovação das estratégias, cabendo aos analistas o papel de formulá-las, tendo como ponto de partida a análise da indústria. Um outro problema verificado nesta abordagem é a falta de familiaridade com a estratégia tanto daqueles que a formulam, ou seja, os analistas, que não conhecem a realidade operacional, quanto daqueles que são responsáveis pela sua implementação, no caso, os próprios gerentes, que participaram marginalmente de seu processo de formulação (MINTZBERG et al., 2000).

Embora não consiga explicar de forma clara o processo de formação de estratégias, a escola do posicionamento tem entre seus principais legados um vasto leque de ferramentas de análise. Estas ferramentas permitem o desenvolvimento de uma melhor compreensão da dinâmica ambiental da indústria na qual se atua, bem como a condução de análises relacionadas à viabilidade de estratégias formuladas por meio de outros processos.

O segundo grupo de escolas começa com a escola empreendedora. Divergindo das escolas do *design*, planejamento e posicionamento, a escola empreendedora não tem como objetivo a prescrição sobre como formular e implementar estratégias. O foco desta escola é a descrição do processo de formação da estratégia na mente dos executivos principais das empresas. De forma

semelhante à escola do posicionamento, suas origens remontam à economia, com as formulações de Schumpeter acerca da destruição criativa do capitalismo.

Para Schumpeter (1950), o empreendedor não era necessariamente o detentor do capital e sim aquele que tinha a idéia de um novo negócio. O conceito central desta escola é a visão empresarial, que na prática é a representação mental da estratégia para o empreendedor. Esta representação assume mais claramente a forma de uma perspectiva, ao invés de simplesmente uma posição de mercado.

Bhide (1994), concluiu que a maioria dos principais empreendedores dos Estados Unidos levava suas empresas a desfrutar de grandes taxas de crescimento sem sequer elaborarem um plano de negócios. Este fato dá origem ao conceito de liderança visionária, segundo o qual o líder empreendedor se destaca sempre que o processo de planejamento falha.

De acordo com a escola empreendedora, a estratégia é ao mesmo tempo deliberada na visão global, perseguida de forma quase obsessiva pelo líder empreendedor, e emergente no desdobramento dos detalhes desta, à medida que ocorre o processo de implementação (MINTZBERG et al., 2000).

A escola cognitiva busca complementar a escola empreendedora, ao aprofundar o conhecimento sobre o processo de formação da estratégia como um processo mental. Para tanto, faz uso da psicologia cognitiva e do construtivismo, tendo como premissa básica o fato das estratégias se formarem por meio de um processo cognitivo na mente do empreendedor, emergindo por meio de conceitos, mapas e esquemas. Talvez uma das maiores contribuições desta escola seja seu questionamento com relação aos resultados provenientes do uso das ferramentas de análise do ambiente. De acordo com o ponto de vista desta escola, uma análise SWOT não representa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças reais existentes, e sim aquilo que os analistas e diretores imaginam sê-las (MINTZBERG et al., 2000).

A escola do aprendizado pressupõe que as estratégias emergem quando os membros de uma organização aprendem a respeito de uma determinada situação, bem como a respeito da capacidade da organização de lidar com esta. As origens desta escola remontam a alguns trabalhos sobre política de organizações nas décadas de 1950 e 1960, mas foi a obra *Strategies for change: logical incrementalism* de Quinn (1980) que marcou seu início de forma efetiva. São nos

trabalhos desta escola que se encontram as maiores críticas às escolas prescritivas, como a do *design*, do planejamento e do posicionamento.

A preocupação central dos seus defensores é com o processo de formação da estratégia e não com a prescrição de regras para sua formulação. Outro ponto bastante enfatizado pelos autores desta escola diz respeito à impossibilidade de se separar a formulação da implementação. Segundo este raciocínio, não existem ‘fracassos de formulação’ e ‘fracassos de implementação’. Todo fracasso, de acordo com esta abordagem, está relacionado com uma estratégia errada, pois os erros ‘de implementação’ têm sua origem em suposições erradas a respeito do ambiente, com suas ameaças e oportunidades, e das competências internas, com suas forças e fraquezas (MINTZBERG et al., 2000).

Percebe-se que este ponto de vista faz bastante sentido se for considerado que todas as estratégias são concebidas para serem implementadas, e portanto deveriam considerar as dificuldades internas e externas para tal. Entre as contribuições recentes desta escola, destacam-se o conceito de aprendizado como criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 1997), as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e a teoria do caos (LEVY, 1994).

Como outras premissas fundamentais desta escola, pode-se citar o foco no aprendizado coletivo, a necessidade de se estimular o pensamento retrospectivo para aprender e o papel da liderança em gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por meio do reconhecimento das estratégias emergentes e sua posterior transformação em estratégias deliberadas (MINTZBERG et al., 2000).

A escola do poder enfatiza o processo de negociação para a formação das estratégias. Para os autores desta escola, a adoção de uma determinada estratégia por uma organização significa uma vitória de uma coalizão de poder sobre outras. Neste caso, embora diferentes grupos de poder pretendam deliberar estratégias, estas emergem de um processo de negociação, assumindo mais freqüentemente a forma de posições. É feita uma diferenciação entre o poder micro, que seria a formação da estratégia da organização partindo do conflito e negociação de grupos com interesses opostos, e o poder macro, que seria a busca da melhoria da posição competitiva da empresa em seu ambiente, por meio de alianças e negociações com outros atores deste ambiente, como os concorrentes e o governo, entre outros (MINTZBERG et al., 2000).

A escola cultural parte do pressuposto de que a estratégia se forma por meio de um processo de interação social, tendo como base um conjunto de crenças comum aos diversos membros da organização. Desta forma, mudanças estratégicas significativas vêm acompanhadas de mudanças na cultura organizacional. Esta escola não busca prescrever o alinhamento da cultura organizacional a estratégia, e sim descrever de que forma a cultura influencia o processo de formação da estratégia, impõe resistência às mudanças estratégicas e associa-se com determinadas competências essenciais ou capacidades dinâmicas (MINTZBERG et al., 2000).

Para esta escola, a estratégia é vista como uma perspectiva, estando a cultura organizacional diretamente relacionada à 'fórmula do negócio' de uma determinada organização por meio dos valores-chave desta. Neste caso, a estratégia seria produto de um processo deliberado, embora muitas vezes seja predominantemente tácito, ao invés de explícito. A escola cultural apresenta características bastante semelhantes à escola do aprendizado, em especial o fato de considerarem a estratégia como sendo algo que ocorre 'de dentro para fora' da empresa. No entanto, divergem com relação a um caráter um pouco mais prescritivo desta última (COLLINS; PORRAS, 1995; PETERS; WATERMAN, 1982).

A escola ambiental tem sua origem na abordagem contingencial da administração. O conceito-chave desta abordagem é o de ecologia da população, segundo o qual existe um imperativo ambiental que determina previamente quais estratégias serão bem sucedidas. Neste caso, cabe aos líderes da organização buscar a melhor adaptação possível desta ao ambiente no qual está inserida, ou seja, 'encontrar' a estratégia mais adequada ao ambiente (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Para esta escola, a estratégia é vista como uma posição que deve ser deliberada de forma consciente para garantir a sobrevivência da organização. Recentemente, em virtude do aumento da complexidade e da velocidade das mudanças nos ambientes competitivos, alguns autores desta escola têm sugerido a formulação de um *portfólio* de estratégias adaptativas alternativas, compartilhando recursos e competências essenciais, de forma a capacitar a organização a lidar com a imprevisibilidade do ambiente. Desta forma, nota-se uma tendência de convergência com relação a algumas idéias de outras escolas, como a do posicionamento e da aprendizagem, retomando o tom conciliatório da teoria da

contingência, em oposição ao radicalismo determinista das ecologias de população (BEINHOCKER, 1999).

A escola da configuração visualiza a estratégia organizacional como um processo de transformação. Os trabalhos desta escola tiveram início ainda na década de 1960 com as obras de Chandler (1962). Mais recentemente, alguns autores, como Miller (1996) e Pettigrew (1987), desenvolveram estudos buscando relacionar a predominância de uma determinada abordagem para formação ou formulação da estratégia com as diversas características estruturais e culturais, principalmente, com o passar do tempo, caracterizando os estudos modernos de configuração.

Os autores desta escola aceitam como válidas as abordagens das demais escolas, enfatizando que cada uma delas tende a predominar em cada uma das etapas do ciclo de vida das organizações. As configurações seriam estados razoavelmente estáveis assumidos pelas organizações durante um determinado período, quando uma determinada estratégia esta sendo implementada. A formulação ou formação da estratégia ocorreria justamente quando esta organização precisa mudar de estado (ou de configuração) para sobreviver ou aumentar sua competitividade (MINTZBERG et al., 2000).

A premissa fundamental desta escola é a de que uma determinada organização pode ser descrita por meio de uma configuração estável em termos de estrutura, cultura organizacional e poder, adequada a um determinado contexto ambiental, durante um certo período de tempo. A interação entre esta configuração e o ambiente no qual a organização atua, dá origem a determinados padrões de ação que caracterizam as estratégias adotadas. Estas configurações são alteradas de tempos em tempos, por meio de processos de transformação, que dão origem a novas configurações e, conseqüentemente, novas estratégias (MINTZBERG et al, 2000).

De acordo com Mintzberg et al. (2000, p. 224):

[...] o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, a socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, dependendo do contexto no qual a organização está inserida em determinado momento [...].

Ainda de acordo com esta escola, o conteúdo da estratégia pode assumir a forma de planos, padrões, posições, perspectivas e truques, mas sempre igualmente adequados ao contexto daquele momento (MINTZBERG et al., 2000). A escola apresenta duas áreas de estudo: a primeira diz respeito à configuração propriamente dita (contexto da organização e do ambiente e conteúdo das estratégias) e a segunda ao processo de formação da estratégia, descrito como um salto de uma configuração para outra.

Neste trabalho considera-se que o processo de formação da estratégia, bem como o seu conteúdo, estão diretamente relacionados aos contextos interno e externo da organização no momento em questão. Para tanto, a próxima seção apresenta os principais conceitos relacionados ao conteúdo, processo e contexto nos quais as estratégias são formuladas.

## **2.3 Estratégia**

Este item apresenta o termo estratégia de acordo com a visão de Pettigrew (1987) de que toda estratégia tem um conteúdo, um contexto e um processo. Assim, apresentam-se inicialmente os diversos conceitos básicos ligados ao termo, para em seguida aprofundar as questões ligadas de forma específica ao conteúdo, processo e ao contexto das estratégias organizacionais.

### **2.3.1 Conceitos Básicos de Estratégia**

A origem da palavra estratégia está relacionada ao vocábulo grego *strategia*, que significa comando do exército. Portanto, o conceito de estratégia remonta às antigas batalhas da época de Alexandre, o Grande e Péricles (séculos IV e III a.C.), estando relacionado à habilidade dos generais na formulação de planos de guerra e no gerenciamento de suas tropas, com o objetivo de vencer seus inimigos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Na década de 1950, o conceito de estratégia começou a fazer parte do vocabulário das empresas, em virtude do aumento da velocidade das mudanças e da complexidade dos ambientes competitivos nos quais estas estavam inseridas. Portanto, a partir desta época, o termo estratégia passou a estar relacionado com a

forma com a qual as organizações se relacionam com o seu ambiente (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Diversas ampliações e detalhamentos desse conceito foram feitos nos décadas de 1960, 1970 e 1980, em sua maioria enfatizando o planejamento estratégico como um processo formal.

Na década de 1960, Chandler Jr. (1962), definiu estratégia como sendo a determinação de metas e objetivos organizacionais de longo prazo, cuja consecução exige mobilização de determinados recursos da organização, imprimindo mudanças na sua estrutura organizacional.

Já na década de 1970, Buzzell et al. (1975), reforçaram o conceito mais tradicional de estratégia e a definiram como sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma como esta busca alcançá-los.

Ainda na mesma década, Simon (1971), definiu estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido da organização em determinado período de tempo.

Andrews (1971), por sua vez, definiu estratégia como sendo um conjunto de objetivos, finalidades, metas e diretrizes, bem como de planos para atingir estes objetivos, formulados de maneira a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou pretende ser.

Já na década de 1980, Mintzberg (1983, p. 1), definiu estratégia como “[...] uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.

A partir da década de 1980 o conceito de estratégia passou por uma extensa revisão, da qual emergiu o conceito de administração estratégica, em substituição a predominância do planejamento estratégico. O aumento da frequência das descontinuidades ambientais, especialmente aquelas relacionadas a fatores tecnológicos e sócio-políticos, chamou a atenção para a necessidade de contínua adaptação dos planos estratégicos a estas mudanças. Portanto, o foco dos estudos relacionados à estratégia passa a conferir maior ênfase à adaptação e implementação dos planos, em detrimento de sua elaboração (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

A partir desse momento, surgem novas definições para estratégia. Henderson (1998), define estratégia como sendo uma busca deliberada dentro de

um plano de ação que se desenvolve e se ajusta tendo em vista a busca de vantagem competitiva pela organização.

Quinn (1992), definiu estratégia como um padrão que integra os objetivos da organização às suas políticas e ações.

Por outro lado, Porter (1996), definiu o significado da estratégia como sendo a escolha de um conjunto diferente de atividades, de forma deliberada, para proporcionar um conjunto único de valores.

Percebe-se nas definições apresentadas acima, uma série de conceitos distintos. Com base neste fato, Mintzberg et al. (2000), afirmaram que a estratégia requer uma série de definições, e não apenas uma. Desta forma, os autores caracterizam o termo estratégia por meio de cinco diferentes definições, em inglês iniciadas pela letra “p”, a saber: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e manobra (*ploy*).

Os dois primeiros conceitos estão diretamente relacionados com o processo de formação e implementação das estratégias. A estratégia organizacional é vista como um plano quando trata do caminho que a empresa pretende seguir para atingir seus objetivos organizacionais no futuro. Nesse caso, a estratégia organizacional constitui-se em um olhar para o futuro, caracterizando as estratégias pretendidas. Por outro lado, quando se observa as ações que foram efetivamente realizadas pelas organizações em um determinado período de tempo, pode-se definir a estratégia como sendo um conjunto de padrões de ação passados. A estratégia seria, neste caso, a forma pela qual a organização realmente buscou atingir seus objetivos. De acordo com este conceito, a estratégia da empresa seria então identificada como um olhar para o passado, caracterizando as estratégias realizadas (MINTZBERG et al., 2000).

As duas primeiras definições apresentadas anteriormente, abrem espaço para um segundo tipo de classificação, também focada no processo de formação e implementação. De acordo com esta, as estratégias podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas, de acordo com o apresentado na figura 1 (MINTZBERG et al., 2000).

Se a estratégia planejada (pretendida) não coincide com a estratégia implementada (realizada) pela organização, conclui-se que uma parte das ações pretendidas não foi implementada. Estas ações podem ser classificadas como uma



estratégia não-realizada, pois embora constassem do plano estratégico, não foram implementadas.

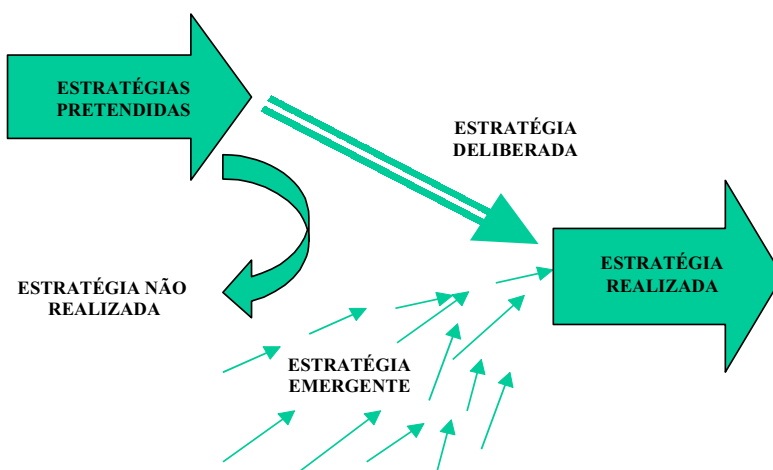


Figura 1: Estratégias pretendidas, realizadas, deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 29).

Por outro lado, a estratégia implementada pela organização (realizada) inclui alguns padrões de ação que não constavam do plano elaborado previamente. Este componente não planejado da estratégia realizada pela empresa é definido como estratégia emergente, que surge do aprendizado a partir das operações, convergindo para um padrão de ação.

Dessa forma, a estratégia efetivamente implementada por uma organização (realizada) é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planejados anteriormente que foram efetivamente implementados, com outro componente emergente, formado por padrões que não foram previamente planejados. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações. Entretanto, é difícil encontrar uma organização onde haja ênfase absoluta no controle, ou seja, somente estratégias deliberadas, ou foco exclusivo no aprendizado (somente estratégias emergentes). Por exemplo, as estratégias denominadas “guarda-chuva”, seriam aquelas nas quais as linhas gerais

são deliberadas, mas os detalhes são deixados para emergir ao longo do processo de implementação (MINTZBERG et al., 2000).

Os conceitos de posição e perspectiva, assim como os de plano e padrão, possuem uma clara relação entre si, estando relacionados ao conteúdo da estratégia. Mintzberg et al. (2000), utilizam o exemplo do lançamento do *Egg McMuffin* pela McDonald's para distinguir as diferentes formas de se compreender o conteúdo da estratégia organizacional.

Se o lançamento de um produto destinado ao café da manhã for percebido como uma mudança estratégica, isso significa que o conceito dominante é o de posição, ou seja, o McDonald's entrou no mercado de café da manhã, no qual não atuava, com o *Egg McMuffin*. Neste caso, o foco situa-se sobre determinado conjunto produto-mercado, sendo a estratégia a solução da organização no sentido de contrapor os pontos fortes e fracos de seu contexto interno com as oportunidades e ameaças do contexto externo. Este ponto de vista encontra seu ápice na definição das estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e foco, propostas por Porter (1998).

Se por outro lado, esta mesma decisão for percebida como uma continuidade de uma estratégia já existente, o conceito dominante será o da perspectiva do negócio. De acordo com esta abordagem, embora tenha entrado em um novo mercado, a McDonald's não teria alterado a sua maneira de fazer as coisas, ou seja, a empresa já possuía os recursos e competências necessários para atuar com o novo produto no novo mercado, embora ainda não o fizesse. Neste caso, o foco da definição são as competências, os recursos e a visão organizacionais, na maioria das vezes adquiridos por meio do aprendizado estratégico, apresentados em diversos trabalhos de autores como Nonaka e Takeushi (1997), Prahalad e Hamel (1990) e Quinn (1980).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), os conceitos de posição e perspectiva são diferentes, mas complementares. É difícil definir a estratégia de uma organização unicamente em função da posição ou unicamente em função da perspectiva. De uma forma geral, os produtos e serviços oferecidos por uma organização deverão ocupar posições de mercado que estejam em conformidade com suas perspectivas. Entretanto, parece ser mais fácil mudar de posição mantendo a perspectiva, do que mudar a perspectiva mantendo a posição. Por sua vez, a necessidade de se mudar a perspectiva para manter um determinado

posicionamento de mercado parece se tornar cada vez mais freqüente. Com o aumento da velocidade das mudanças nas variáveis ambientais e tecnológicas, surge a necessidade de se desenvolver novas competências e recursos para que seja possível a manutenção de posições no mercado, quer sejam estas baseadas em liderança de custo ou diferenciação ou foco.

Por fim, a última das cinco definições de estratégia apresentadas por Mintzberg diz respeito à formulação de manobras para iludir os concorrentes. A estratégia pode ser definida como um truque quando, por exemplo, uma organização adquire terras com a intenção de que seus concorrentes achem que esta pretende ampliar a capacidade, embora a mesma não deseje realmente fazê-lo. Neste caso, a estratégia em si não é a expansão da capacidade, e sim a simulação da mesma (MINTZBERG et al., 2000).

Segundo Mintzberg et al. (2000), a cada benefício relacionado à existência de uma estratégia na organização, corresponde um fator prejudicial associado. Desta forma, o fato de a estratégia fixar a direção a ser seguida e focalizar o esforço organizacional, pode se constituir numa vantagem por prover objetivos comuns aos diversos departamentos, e assim orientar suas atividades e processos no sentido de atingi-los. Entretanto, caso os objetivos e os caminhos escolhidos conduzam ao fracasso financeiro devido a mudanças ambientais repentinas, a própria existência da estratégia terá contribuído para inibir o desenvolvimento de novos caminhos e comportamentos que poderiam vir a reverter a problema em questão.

De forma semelhante, o fato da estratégia se constituir em um elemento que diferencia a organização e provê consistência para suas ações cotidianas pode ser visto como uma vantagem, por criar um referencial distintivo para a organização do ponto de vista de todos os seus *stakeholders*. Por outro lado, estas mesmas diferenciações e distinções podem acabar estereotipando a empresa, fornecendo a seus *stakeholders* uma imagem de algo que ela não é, o que pode inibir soluções internas criativas e criar falsas expectativas na sociedade (MINTZBERG et al., 2000).

Inkpen e Choudhury (1995), destacam que a ausência de estratégia não deve estar necessariamente ligada ao fracasso organizacional, podendo se constituir num agente promotor da flexibilidade. Entretanto, percebe-se que estes autores se referem à ausência de uma estratégia deliberada e formal, e não de padrões

genéricos de decisões, que possam ser alterados em maior ou menor grau com o passar do tempo.

De acordo com Oliveira (1988), uma empresa pode até não possuir uma estratégia explícita, mas seguramente possui um perfil estratégico que pode ser associado a esta.

Portanto, embora muitas organizações bem sucedidas não possuam estratégias formais e explícitas, a quase totalidade destas possui algum tipo de padrão de ação e decisão, guiado por alguma lógica, que pode estar na mente do presidente ou do empreendedor principal. Neste caso, o próprio fato de uma organização não ter uma estratégia formal e explícita pode significar uma prioridade pela flexibilidade, o que por si só já se constituiria em uma estratégia (MINTZBERG et al., 2000).

Apesar das diferenças entre as definições apresentadas até este ponto, pode-se chegar a algumas áreas de concordância que diferenciam as decisões estratégicas e as atividades da gestão estratégica das demais decisões e atividades em uma organização. De forma geral, as decisões estratégicas e a estratégia dizem respeito à forma com a qual a organização irá lidar com as mudanças no ambiente no qual atua. Além disso, sua essência é complexa, não estruturada, incerta e não repetitiva. Este ponto fica evidente quando se busca distinguir decisões lógicas das decisões estratégicas (ANSOFF; McDONNEL, 1993; MINTZBERG et al., 2000).

De posse de determinados dados para suporte a tomada de decisão, questões lógicas costumam conduzir várias pessoas diferentes a uma mesma solução. Por outro lado, questões estratégicas costumam fazer com que diferentes pessoas optem por decisões distintas, mesmo que usem os mesmos dados como ponto de partida. Estas decisões estratégicas existem em diferentes níveis da organização, quais sejam, o corporativo, que dizem respeito às decisões sobre em que negócios estar presente, o de negócios, que dizem respeito à maneira como a empresa pretende competir em cada negócio que atua, e funcional, relacionadas à forma pela qual uma determinada função irá contribuir para a consecução da estratégia do negócio (SLACK et al., 2002; ZACARELLI, 2000).

As decisões estratégicas também se caracterizam por envolverem tanto questões de conteúdo, ou seja, sobre o que a organização deve fazer, como de processo, que dizem respeito a como definir o conteúdo e implementar o que foi definido (MINTZBERG et al., 2000; PETTIGREW; WHIPP, 1991).

Por fim, também existe concordância no que diz respeito ao fato de haverem diferenças entre as estratégias planejadas e aquelas efetivamente implementadas na grande maioria das situações (MINTZBERG et al., 2000).

A próxima seção apresenta as diferentes abordagens sobre o conteúdo das estratégias.

### 2.3.2 Conteúdo da Estratégia

Mintzberg e Quinn (2001), definem o conteúdo de uma estratégia como a resposta ao questionamento sobre qual é o objeto da estratégia. Embora toda estratégia envolva algum tipo de plano antes de ser implementada, para se converter em algum padrão de ação após sua implementação (na grande maioria das vezes diferente do plano), a questão do conteúdo diz respeito não às medidas em si e sim ao assunto abordado pelas medidas que constam do plano ou das decisões que caracterizam o padrão de ação.

Certo e Peter (1993) e Slack et al. (2002), caracterizam três diferentes níveis de estratégia em uma empresa diversificada, quais sejam, estratégias corporativas, estratégias de negócios e estratégias funcionais.

No nível da estratégia corporativa, as principais decisões a serem tomadas por uma organização dizem respeito a:

- a) escolha dos setores nos quais pretende atuar;
- b) forma pela qual deverá alocar dinheiro nos negócios selecionados;
- c) gerenciamento das relações entre estes diversos negócios.

Assim, o conteúdo de uma estratégia corporativa deverá estar relacionado a estas decisões, conforme descrito a seguir (CERTO; PETER, 1993; SLACK et al., 2002).

A estratégia corporativa envolve um número limitado de alternativas gerais de decisão sobre o que fazer em termos de investimento em relação a um grupo determinado de unidades de negócio. Tradicionalmente, estas decisões baseavam-se no conceito de gerência de carteira e diziam respeito somente a alocação no sentido de ampliar, adquirir ou sair de um determinado negócio (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 1988).

A partir do final da década de 1980, principalmente, novas abordagens para a estratégia corporativa ganharam popularidade. Estas abordagens têm sua origem na Visão Baseada em Recursos – RBV, e partem do pressuposto de que cabe ao nível corporativo considerar as competências essenciais e os recursos valiosos que possui em suas unidades de negócio (UN's), de forma a poder utilizá-los em outras UN's que já façam parte da corporação, ou então em UN's que poderão vir a ser adquiridas. Desta forma, o conteúdo das estratégias corporativas envolve ao mesmo tempo questões sobre alocação de recursos financeiros e também questões relacionadas ao desenvolvimento e o aproveitamento de recursos não financeiros, capacidades e competências em diferentes negócios, visando à obtenção de vantagem competitiva (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, 1998; PORTER, 1987; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Uma forma de contemplar as diferentes questões apresentadas no parágrafo anterior é por meio da definição de conceitos de estratégia corporativa. Porter (1987) identificou quatro diferentes conceitos de estratégia corporativa, a saber: gerência de carteira, reestruturação, transferência de habilidades e o compartilhamento de habilidades.

O conceito de gerência de carteira está diretamente relacionado com a diversificação por meio de aquisição de outras empresas. Neste caso, a razão pela qual a organização é levada a investir na empresa adquirida tem a ver com a possibilidade de lhe fornecer capital em condições vantajosas e introduzir novas metodologias de capacitação, avaliação de desempenho e remuneração, capazes de alavancar pontos fortes latentes que se transformem em fontes de oportunidades competitivas.

A independência entre as UN's neste caso é mantida, bem como sua estrutura organizacional e seus principais executivos. Desta forma não há qualquer exigência de sinergias (tecnologias, canais de distribuição, competências e outros recursos) entre as atuais UN's e aquela que está sendo adquirida, embora normalmente os executores destas estratégias prefiram setores “familiares”. Assim, seria possível transformar uma empresa adquirida por um valor relativamente baixo (em virtude de seu desempenho igual ou abaixo da média do setor) em geradora de valor para os acionistas (PORTER, 1987).

Para auxiliar na compreensão desse primeiro conceito, torna-se importante revisitar a Matriz BCG (matriz de crescimento x participação de mercado), um dos

modelos mais utilizados nas décadas de 1980 e 1990 no gerenciamento de carteiras.

A Matriz BCG foi desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* com o objetivo de prover uma estrutura para a análise dos diversos negócios de uma empresa diversificada, visando a formulação de estratégias corporativas. Cada um dos diferentes negócios dos quais a corporação participa é avaliado segundo dois critérios, quais sejam, a taxa de crescimento do mercado (setor ou indústria) e a participação relativa no mesmo. A taxa de crescimento do mercado é dada pelo crescimento percentual (atual ou previsto) das vendas totais do setor no qual cada UN atua. Por outro lado, a participação relativa no mercado é calculada pela divisão das vendas totais no período mais recente da UN em questão (em unidades vendidas ou em receita) pelo mesmo dado do principal concorrente da UN no setor. De acordo com os resultados obtidos, cada uma das UN's será classificada como ponto de interrogação (crianças-problema), estrela, alimentadora de caixa (vaca leiteira) ou peso (cachorro) (CERTO; PETER, 1993).

Os “pontos de interrogação” são negócios cujo setor encontra-se com elevadas taxas de crescimento (geralmente maior que 10% ao ano), porém baixa participação no mercado (menor que 1, ou seja, não é a líder do setor em vendas). Geralmente, os novos empreendimentos começam como pontos de interrogação, sendo portanto consumidores líquidos de caixa. As estrelas, por sua vez, são negócios de alta participação em mercados de altas taxas de crescimento. Neste caso, geração e consumo de caixa podem ser equivalentes. As vacas leiteiras, por outro lado são empresas líderes em mercados que já não crescem de forma rápida. Caracterizam-se portanto, com grande geradoras líquidas de caixa. Os pesos ou cachorros, seriam, de uma maneira geral, as empresas de baixa participação em mercados de baixo crescimento, sendo a sua manutenção recomendável apenas por questões relacionadas ao desenvolvimento de recursos específicos que possam vir a serem aproveitados em outros setores nos quais a empresa atua, ou mesmo em caso de uma reviravolta do próprio setor.

De forma geral, tanto o BCG quanto os demais modelos de gestão de carteiras, pressupõem a existência de uma carteira “ótima” de negócios, que permita à corporação manter o retorno para os acionistas ao longo do tempo, por meio da entrada em novos mercados potencialmente lucrativos utilizando o caixa proveniente das “vacas leiteiras”, bem como a saída daqueles negócios classificados como

“pesos” ou “cachorros”. Além da Matriz BCG, destaca-se também a Matriz GE, ou Matriz Multifator, cuja construção sustenta-se sobre variáveis semelhantes à Matriz BCG, sendo apenas um pouco mais complexa (CERTO; PETER, 1993).

Segundo Porter (1987) e Mintzberg et al. (2000), o conceito de gerência de carteira em estratégia corporativa já não apresenta validade na grande maioria das economias mundiais e setores industriais. Entre as principais causas para o seu declínio encontram-se:

- a) disponibilidade de capital de risco para empresas de grande potencial de mercado;
- b) difusão de técnicas gerenciais modernas entre empresas de diversos portes e setores;
- c) convergência de tecnologias e competências entre diferentes setores, estimulando a permanência de uma corporação em negócios inter-relacionados;
- d) complexidade gerencial crescente em virtude da necessidade de adquirir cada vez mais empresas para manter a taxa de crescimento.

O conceito de reestruturação é uma variação do conceito de gerência de carteira. A grande diferença fundamenta-se no papel ativo da empresa adquirente no sentido de reestruturar a empresa adquirida. Neste caso, segundo Porter (1987), as sinergias também não se apresentam como pré-condição para o sucesso da estratégia. O grupo corporativo intervém, mudando a estrutura organizacional, introduzindo novas tecnologias e fornecendo a maioria dos executivos-chave da UN adquirida. Uma estratégia baseada neste conceito pode criar grande valor para os acionistas, desde que os setores nos quais as empresas adquiridas se encontrem estejam passando por grandes transformações. Nestes casos, seria possível adquirir uma empresa em dificuldades por um valor bastante baixo e transformá-la em uma geradora de caixa.

Embora as sinergias possam aparentar ter papel secundário neste caso, diversos autores apontam para o fato de sua presença na forma de afinidade de recursos intangíveis. Segundo estes autores, não seria possível intervir na estrutura organizacional, tecnologias e posições-chave da empresa adquirida e obter sucesso, se não houver um alinhamento entre as necessidades de recursos no setor da empresa adquirida e aquela dos setores nos quais a organização adquirente já opera (PRAHALAD; HAMEL, 1990; STALK; EVAN; SHULMAN, 1992).



Ao contrário dos dois primeiros conceitos apresentados, os conceitos de transferência de competências e compartilhamento de recursos exploram o inter-relacionamento entre as diversas UN's. Segundo Collis e Montgomery (1995) e Porter (1987), são estes dois tipos de inter-relacionamento que podem criar sinergia, fazendo que o valor de duas UN's juntas seja superior a soma do valor das duas em separado. Neste sentido, é importante o conceito de missão corporativa, que funcionaria como um delimitador das atividades nas quais a corporação poderia estar envolvida. Para que o efeito delimitador da missão corporativa possa atuar no sentido correto, é necessário que esta esteja diretamente relacionada a base de recursos e competências da organização. Portanto as corporações do setor de energia elétrica costumam ter em comum com as corporações do setor de petróleo uma missão focada na energia, que embora possa impedir ambas de adquirir fábricas de alimentos ou um hotéis, não deverá atrapalhar a aquisição de uma delas pela outra.

Porter (1987), utiliza o seu modelo de cadeia de valor para explicar o papel da inter-relação entre UN's em estratégia corporativa. De acordo com este modelo, cada UN's pode ser definida com sendo uma coleção de atividades distintas que compõem sua cadeia de valor. Estas atividades podem ser divididas em primárias e de suporte. Entre as atividades primárias pode-se citar a logística de suprimento, operações, logística de distribuição, marketing, vendas e serviços pós-venda. As atividades de suporte, por sua vez, incluem a área de recursos humanos, tecnologia da informação e compras, entre outras.

O conceito de transferência de competências exige grandes similaridades entre as cadeias de valores da empresa adquirente e adquirida. Além de ser implementado por meio de aquisições, este conceito também pode se dar em casos de associações do *tipo joint-ventures* ou no caso de criação de uma nova UN. Entre os principais fatores para o seu sucesso encontram-se a similaridade das atividades nas respectivas cadeias de valor, a importância das atividades objeto da sinergia com relação à vantagem competitiva no setor e a exclusividade das competências transferidas no setor em questão. Porter (1987), cita a 3M e a Pepsico como exemplos de diversificação bem sucedida utilizando este conceito.

Vale ressaltar que a recente convergência entre as tecnologias de setores antes aparentemente distintos, como por exemplo a fabricação de televisores, computadores e autopeças, tem tornado o conceito de transferência de

competências bastante comum em estratégia corporativa. Neste caso é importante verificar que as fontes de sinergia não estão nos produtos ou nos mercados, e sim nos recursos tangíveis e intangíveis (COLLIS; MONTGOMERY, 1998).

O compartilhamento de atividades consiste no uso conjunto de determinado conjunto de recursos e processos por duas ou mais UN's distintas. As sinergias neste caso podem se dar por meio de economias de escala (reduções de custos) ou melhoria da qualidade, aumentando o poder de diferenciação. Além disso, o compartilhamento pode reduzir o custo da diversificação. Porter (1987) cita como casos de sucessos de diversificação com base no conceito de compartilhamento de atividades a Procter & Gamble, a Dupont e a IBM. Neste caso se inclui o compartilhamento de canais de distribuição e atividades de P&D, entre outras.

Embora os dois últimos conceitos apresentados acima tenham ampliado o escopo da estratégia corporativa para além da gerência de carteiras tradicional, a operacionalização destes conceitos ainda se dá freqüentemente por meio de posturas estratégicas tradicionais, que se referem principalmente às alternativas de investimento em diferentes negócios. Assim, torna-se importante definir estas alternativas em termos de postura estratégica de uma corporação, independente do conceito utilizado.

Pode-se citar como alternativas de posturas estratégicas, quanto ao investimento em diferentes negócios para uma corporação, as seguintes opções:

- a) concentração;
- b) diversificação;
- c) estabilidade;
- d) expansão geográfica;
- e) integração vertical;
- f) integração horizontal;
- g) de sobrevivência (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 1988).

Uma estratégia corporativa de concentração significa que na prática a organização estará optando por concorrer em somente um setor, com apenas uma única linha de negócios. Desta forma, estratégias de concentração costumam envolver o desinvestimento em negócios nos quais a organização decida não mais atuar. Caso a empresa já atue em apenas um segmento, a estratégia de concentração coincidirá com uma estratégia de manutenção, que será explicada a seguir (CERTO; PETER, 1993).

Estratégias de diversificação têm significado oposto às de concentração. Neste caso, a organização que já atua em um ou mais segmentos, opta por ampliar sua gama de ação, atuando em segmentos distintos dos atuais. As diversificações podem se dar por meio da entrada em setores similares aos quais a empresa já atua em termos de tecnologia, recursos em geral, canais de distribuição e mercados, caso em que se configura uma diversificação concentrada, ou por meio da entrada em setores totalmente diferentes, quando se configura uma diversificação conglomerada. No caso da diversificação concentrada, as organizações costumam buscar um aumento da eficiência ou de seu poder de mercado por meio do compartilhamento de recursos. Em casos de diversificação conglomerada, as organizações costumam buscar:

- a) aumento geral da receita e do lucro por meio da entrada em setores de crescimento mais rápido;
- b) alternativas ótimas de investimento para um possível excesso de caixa;
- c) redução dos riscos para os acionistas;
- d) aumento do patrimônio por meio de aquisição de uma empresa fraca e combatida e sua posterior reestruturação seguida de venda, utilizando-se da habilidade de seus principais executivos (CERTO; PETER, 1993).

Caso o setor no qual a empresa deseje entrar esteja sendo criado por ela, configura-se uma estratégia de diversificação por inovação. Por outro lado, caso a empresa opte por setores já existentes, a entrada neste pode se dar por meio da criação de uma nova unidade de negócios, aquisições de unidades de negócios que já estão em operação, fusões ou *joint-ventures*. No caso das fusões, o acesso ao novo mercado se dá por meio de unidades de negócio já existentes que a empresa com a qual a organização está se fundindo possuía. A estratégia baseada na criação de *joint-ventures*, está relacionada a criação de uma nova unidade de negócios por duas ou mais corporações distintas. Frequentemente, esta estratégia está associada a criação de um novo setor ou segmento, fato que pode tornar-se possível pelo compartilhamento de tecnologia e competências entre os parceiros desta modalidade de associação estratégica. Neste caso, configura-se uma diversificação por meio de inovação obtida através de parceria estratégica (CERTO; PETER, 1993; NADLER et al., 1994).

Estratégias corporativas de estabilidade são aquelas nas quais a organização decide manter seus investimentos nas linhas de negócios em que atua

no momento. Na prática, significa uma opção intermediária entre a diversificação (buscar entrar em novos negócios) e a concentração (sair de alguns negócios e direcionar os investimentos para apenas um setor). Muitas vezes, estratégias de estabilidade podem transformar-se em estratégias de expansão geográfica. Neste caso, a empresa busca penetrar em outros mercados localizados em diferentes países ou regiões com as mesmas linhas de negócios nas quais já atua (CERTO; PETER, 1993).

As estratégias de integração vertical e horizontal constituem-se, na prática, em variantes das estratégias de diversificação concentrada e concentração, respectivamente. A integração vertical diz respeito ao grau de posse que a corporação possui de sua cadeia de suprimento. Portanto, neste tipo de estratégia, a corporação passa a atuar (por meio de aquisição, fusão ou *joint-ventures*) em setores fornecedores ou clientes das linhas de negócio que já possuía. Por sua vez, a integração horizontal se dá por meio da aquisição de empresas concorrentes em uma mesma linha de negócios. Em geral, este movimento está relacionado a busca do aumento da fatia de mercado, racionalização de instalações e economias de escala (CERTO; PETER, 1993; SLACK et al., 2002).

As estratégias de sobrevivência caracterizam-se pela necessidade de redução de despesas em situações de prejuízo e rentabilidade negativa. Em um primeiro estágio, encontram-se as estratégias de rotatividade, que envolvem a eliminação de linhas de produtos, unidades fabris, unidades comerciais, etc.. Entretanto, a empresa mantém-se atuando em todas as unidades de negócios, e caso a estratégia seja bem sucedida, poderá partir para estratégias de crescimento no futuro. Em estratégias de desinvestimento, a corporação vende uma ou mais unidades de negócios deficitárias. Por fim, em uma estratégia de liquidação, as atividades de uma ou mais unidades de negócio são encerradas e todos os seus ativos são vendidos. Esta costuma ser a última opção dentre as estratégias de sobrevivência, uma vez que envolve grandes perdas para a corporação e para os funcionários.

Uma organização diversificada, que possua unidades de negócio em diversos setores, enfrentará situações distintas em cada um destes setores, fato que deverá levá-la a formular diferentes estratégias para cada negócio. A estratégia corporativa, neste caso, funciona como uma restrição no universo de diferentes estratégias de negócios que podem ser adotadas pelas UN's.

Slack et al. (2002), afirmam que o conteúdo de uma estratégia de negócios deve compreender dois grupos de decisões, quais sejam:

- a) decisões relacionadas à definição da missão do negócio, sua visão e objetivos estratégicos, como metas de crescimento, retorno sobre investimento, lucratividade e geração de caixa;
- b) decisões relacionadas à forma com a qual o negócio ou a organização pretende competir nos mercados em que atua.

O primeiro grupo de decisões citado pode ser denominado de diretrizes organizacionais ou da unidade de negócio, e inclui a missão, a visão e os objetivos estratégicos do negócio. É portanto, muito importante ressaltar que os conceitos de missão, visão e objetivos estratégicos podem ser aplicados tanto no nível corporativo como no nível de negócios.

Toda organização ou unidade de negócios é criada para fazer algo, ou seja, para atingir algum objetivo. Embora esta afirmativa pareça bastante óbvia, o conceito de objetivo organizacional apresenta múltiplas facetas e carece de uma definição exata. Este fato dá margem a alguns problemas que podem ser associados a este conceito.

Perrow (1981), cita três diferentes problemas relacionados ao conceito de objetivos organizacionais, quais sejam:

- a) dificuldade de distinguir objetivos da organização daqueles que nela atuam;
- b) dificuldade de se identificar os objetivos;
- c) dificuldade de se distinguir entre os objetivos (fins) e os meios para alcançá-los.

No primeiro caso surge o questionamento sobre o fato de um determinado objetivo ser realmente algo que a organização busca, ou um alvo perseguido apenas por parte das pessoas que nela trabalham ou têm interesse. Nesse caso, diferentes pessoas dentro de uma organização podem ter objetivos conflitantes, o que pode implicar em mudança dos objetivos caso haja uma briga pelo poder entre coalizões rivais dentro da empresa e uma delas saia vencedora.

De maneira genérica, pode-se dizer que os objetivos organizacionais estarão sempre relacionados com os objetivos dos líderes da organização. A luta política interna configura uma mudança de contexto interna, que juntamente com as mudanças do contexto externo podem e devem provocar alterações nos objetivos

organizacionais. Entretanto, admite-se que alguns objetivos sedimentados ao longo da vida de uma determinada organização possam estar entranhados de tal forma em seu tecido social que sua mudança se torne extremamente difícil (ETZIONI, 1967; MINTZBERG et al., 2000).

Decorrente dos problemas de separação entre objetivos pessoais e de coalizões e objetivos organizacionais, surge a dificuldade de se identificar quais são os objetivos realmente perseguidos por uma determinada organização, entre aqueles diversos que podem ser encontrados nesta. Desta forma, os objetivos organizacionais poderiam ser aqueles declarados no material do planejamento estratégico, aqueles que a organização segue na opinião dos acionistas, dos seus gerentes, dos funcionários do nível operacional ou da comunidade na qual a empresa está instalada (PERROW, 1981).

Zey-Ferrel (1979), diferencia os objetivos oficiais dos objetivos operativos. Os primeiros seriam aqueles que a organização declara em seus documentos e divulga para funcionários, acionistas, e para a sociedade como um todo. Por outro lado, os objetivos operativos seriam aqueles que a organização efetivamente persegue. Os objetivos organizacionais oficiais podem ou não ser operativos, mas normalmente carecem de um maior detalhamento para serem colocados em prática. Por outro lado, os objetivos operativos são aqueles efetivamente perseguidos por meio das ações da organização, podendo ou não ser desdobramentos dos objetivos oficiais. Mais especificamente, a totalidade dos objetivos oficiais de uma organização pode tornar-se operativa por meio de desdobramentos, mas podem existir outros objetivos operativos que não sejam desdobrados dos oficiais. Por outro lado, podem existir objetivos oficiais sem qualquer caráter operativo, ou seja, que na realidade não são perseguidos pela organização.

Daft (1999), considera que os objetivos oficiais tendem a se concentrar em questões relacionadas a mercados, clientes, operações e valores, sendo, entretanto, mais focados no longo prazo e orientados para serem divulgados para funcionários, clientes e toda a sociedade de uma maneira geral. Os objetivos operativos, por outro lado, seriam aqueles diretamente relacionados com as atividades planejadas e realizadas pela organização no seu dia a dia. Embora possam incluir questões de longo prazo, os objetivos operativos normalmente apresentam caráter mais prático e de curto e médio prazos.

Muito das diferenças encontradas entre os objetivos declarados por diferentes executivos de uma organização decorre da existência de uma hierarquia entre estes. Na prática, o que é um objetivo para um determinado nível gerencial, pode ser um meio para se atingir outros objetivos do ponto de vista de um nível hierárquico mais elevado. Existe portanto uma dificuldade de se distinguir entre meio e fim, fato que pode complicar a definição dos objetivos de uma organização. Considerando a existência de diferentes níveis de objetivos, de acordo com seu grau de abrangência para a empresa, considera-se que os objetivos de um nível hierárquico inferior tenderão a serem incluídos no conteúdo da estratégia do nível hierárquico superior, uma vez que dizem respeito a maneira pela qual o outro nível pretende atingir seus objetivos (PERROW, 1981; SLACK et al., 2002).

Ainda com relação à hierarquia de objetivos, existe a tendência de que empresas bem sucedidas tenham um ou poucos objetivos no nível estratégico mais elevado. Estes objetivos seriam traduzidos por uma ou duas metas audaciosas, ou BHAGs, ou seja, metas grandiosas, arriscadas e audaciosas<sup>2</sup>, como definidas por Collins e Porras (1996).

De acordo com Perrow (1981), os objetivos organizacionais podem ser divididos em cinco categorias, quais sejam:

- a) objetivos da sociedade;
- b) objetivos de produção;
- c) objetivos de sistemas;
- d) objetivos de produto;
- e) objetivos derivados.

Os objetivos da sociedade dizem respeito a metas ou alvos que a organização visa alcançar sob o ponto de vista do benefício para sociedade. Neste caso, universidades podem buscar a criação de conhecimento para o desenvolvimento nacional e usinas siderúrgicas buscar a produção de aço para abastecer as indústrias de bens de consumo e de capital e garantir o crescimento da economia. Embora este grupo de objetivos tenda a ser predominante em organizações estatais, organismos governamentais e outras organizações sem fins

---

<sup>2</sup> Tradução livre de: Big, Hairy, Audacious Goals.

lucrativos e do terceiro setor, recentemente muitas organizações privadas e vêm incorporando objetivos da sociedade aos seus conjunto de objetivos estratégicos.

O fortalecimento de conceitos como os de ética, sustentabilidade e responsabilidade social têm levado muitas organizações a promoção de ações relacionadas a educação, ecologia e melhoria das condições de vida das populações onde atuam. A consecução de grande parte destes objetivos costuma envolver ações em áreas que não estejam diretamente relacionadas com o setor de atuação da organização. Muitas das organizações que seguem estes tipos de objetivos de sociedade costumam serem beneficiadas no que se referem a aceitação de seus produtos e serviços pelos consumidores, fato este que vem contribuindo para ampliar a sua utilização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por outro lado, os objetivos de produção são aqueles que delimitam a ação de uma organização na sociedade. Dizem respeito, em geral, a resposta à pergunta sobre o que produzir e para quem fazê-lo. Aqui, usinas siderúrgicas produzem aço e universidades produzem conhecimento e ensino. De uma forma geral, os objetivos de produção estão ligados a definição da missão organizacional. Recentemente, muitas organizações vêm passando a atuar em setores distintos daqueles nos quais iniciaram suas atividades. Na prática isso significa adicionar novos objetivos de produção, uma vez que deverão atender às necessidades de novos grupos de consumidores.

Caso estes objetivos impliquem na existência de competências e recursos que não estejam disponíveis nas organizações que os adiciona, estas poderão ter problemas para atingi-los (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Os objetivos de sistemas dizem respeito à determinada condição que a organização possa querer assumir. Por exemplo, a maximização do lucro ou da rentabilidade, a liderança em vendas em seu setor e as taxas de crescimento nas vendas são típicos objetivos de sistema. Estes objetivos nada têm a ver com benefícios para a sociedade ou para os consumidores da organização, e sim com o *status* da própria organização. De forma geral, objetivos de sistema são bastante comuns nos níveis hierárquicos mais elevados, sendo muitas vezes um elemento da diretriz principal da organização (PERROW, 1981).

Os objetivos de produto, por sua vez, dizem respeito às características específicas dos produtos e serviços de uma organização que, de maneira geral, definirão seus clientes alvo. Na prática, duas organizações podem ter os mesmos



objetivos de produção (produzir conhecimento e ensino) mas ter objetivos de produto distintos. Uma delas pode produzir ensino de excelência para formação dos melhores cientistas e executivos e a outra produzir ensino de forma a melhorar a formação de pessoas já inseridas no mercado de trabalho. Os objetivos de produto tem a ver com a priorização de diferentes objetivos de desempenho, como por exemplo qualidade, custo, rapidez de entrega, variedade.

Estes objetivos encontram-se no cerne do posicionamento estratégico e da proposta de valor, que são apresentados mais adiante neste trabalho (PERROW, 1981).

São comuns, no contexto da gestão estratégica, conflitos entre objetivos de sistema e de produto. É possível que a prioridade por um determinado objetivo de produto (qualidade, por exemplo) não produza a maior rentabilidade para a organização em um primeiro momento. Para que isso não ocorra, é necessário um alinhamento entre os objetivos de produto (posicionamento) e os recursos e competências organizacionais. Percebe-se portanto que a hierarquia dos objetivos organizacionais deve estar intimamente ligada a estratégia, conforme algumas metodologias que relacionam estratégia e desempenho, apresentadas mais adiante neste texto.

A última categoria de objetivos organizacionais representa aqueles objetivos que derivam da necessidade de perseguir objetivos de produto e de sistemas. Entre estes, encontram-se os objetivos relacionados ao desenvolvimento de funcionários, disponibilidade de equipamentos, políticas comerciais, de investimentos e de localização e instalações, entre outros. De forma geral, estes objetivos estarão no cerne das estratégias funcionais, conforme é descrito mais adiante neste trabalho.

A missão e a visão organizacional assumem papel crucial na diretriz organizacional. Embora a distinção entre os dois conceitos varie bastante conforme o autor, costuma-se atribuir a visão o caráter de objetivo válido por um determinado período da história da organização, ou uma meta específica de desempenho. Por outro lado, a missão costuma ser definida como um componente mais perene da diretriz organizacional, estando relacionada com a razão de ser da organização. Juntas, as declarações de missão e de visão costumam incluir objetivos de sociedade, produção, sistemas e produto, conforme foi definido anteriormente.

Daft (1999), inclui a missão como o principal objetivo oficial de uma organização, contrapondo-se aos objetivos operativos de caráter mais prático. A

missão, segundo esse autor, deve incluir a visão da organização, seus valores e crenças compartilhados e sua razão de existir, bem como o foco prioritário da organização em termos de mercados e clientes.

Senge (2001, p. 251), define a missão ou o propósito de uma organização como sendo a resposta a “Por que” a mesma existe. O autor argumenta que as organizações excelentes têm um sentido de propósito mais amplo, que transcende as necessidades de acionistas e funcionários.

Certo e Peter (1993, p. 76), definem a missão de uma organização como “[...] a razão pela qual uma organização existe”. De acordo com estes autores, a declaração de missão de uma organização deve incluir informações relacionadas ao tipo de produtos e serviços produzidos, seus clientes-alvo e seus valores mais essenciais, sendo a manifestação mais ampla da diretriz organizacional. Ainda segundo esses autores, a missão organizacional deve incluir os objetivos de sistema da organização, como crescimento e lucratividade, bem como a imagem que esta pretende ter para os seus colaboradores e para a sociedade como um todo.

Tachizawa et al. (2001), fornecem uma definição semelhante para a missão organizacional. De acordo com os autores, esta deveria incluir a atividade fim da organização, os clientes para os quais estas atividades seriam desenvolvidas e os benefícios pretendidos para os clientes e para a sociedade. Percebe-se, neste caso a incorporação de objetivos de produção, produto e sociedade, respectivamente. Como complemento a missão organizacional, estes autores definem como parte do objetivo central de uma organização os objetivos de sistema, ou seja, suas metas com relação à lucratividade e participação de mercado, bem como a imagem pretendida pela organização.

Embora esteja bastante relacionado ao conceito de missão, a visão organizacional costuma ser apresentada como a resposta à pergunta sobre “o que a empresa quer ser no futuro” ou “aonde a empresa quer chegar” (SENGE, 2001).

Collins e Porras (1996), afirmam que o significado de visão organizacional vem se tornando um tanto obscuro em função da utilização desta palavra de forma freqüente e com conteúdos distintos. Para os autores, a visão organizacional vem sendo alvo de definições que envolvem conceitos que variam desde os valores profundamente arraigados até a razão de ser de uma organização, passando por metas vibrantes e forças motivadoras. Devido aos problemas na sua definição,

muitas organizações acabam por não usufruir os benefícios de uma visão bem definida.

A visão organizacional, de acordo com Collins e Porras (1996), é composta por dois elementos fundamentais: a ideologia essencial e o futuro imaginado. A ideologia essencial seria o atributo da visão responsável por definir seu caráter duradouro, ou seja, sua identidade perene que permanece imutável ao longo do ciclo de vida de seus produtos, serviços e mercados, atravessando períodos de rupturas externas e internas, devidas à mudanças tecnológicas e no macro-ambiente e nas lideranças e sistemas de gestão. Esta seria composta pelos valores essenciais e o propósito essencial.

Os valores essenciais seriam os dogmas duradouros da organização. Estes princípios norteadores, independem das mudanças no ambiente externo da empresa, sendo portanto permanentes. Os autores citam o exemplo dos valores de imaginação e higidez da Walt Disney Company e o foco na excelência do produto da Procter & Gamble. O propósito essencial, o segundo componente da ideologia essencial, seria a razão de ser da organização, devendo refletir as motivações idealistas das pessoas para impulsionar a empresa. Este propósito deve ir além da mera descrição dos objetivos da empresa em termos de produtos e clientes, buscando razões mais profundas para a existência da organização do que apenas a geração de lucros. Estes propósitos, segundo os autores, deveriam durar pelo menos 100 anos sem nunca serem realizados, porém sempre servindo de orientação. Sendo assim, o propósito essencial da Walt Disney Company é o de proporcionar felicidade às pessoas e o da McKinsey & Company é o de contribuir para o sucesso de empresas e governos (COLLINS; PORRAS, 1996).

Por outro lado, o futuro imaginado, o segundo componente básico da visão, seria composto por metas audaciosas, denominadas BHAGs, para os próximos 10 a 30 anos e uma descrição vibrante. As BHAGs devem ser percebidas como uma clara “linha de chegada” que sirva de unificadora dos esforços organizacionais. Toda BHAG deve ser acompanhada por uma descrição vibrante, que na verdade se trata de um “discurso”, explicativo sobre as razões para se alcançar tal meta e os benefícios que seu alcance traria (COLLINS; PORRAS, 1996).

Conforme se pode perceber, a visão de uma organização, conforme descrita por Collins e Porras (1996), incorpora alguns elementos que normalmente outros autores apresentam como componentes da missão das empresas. Mais

especificamente, os autores identificaram que as organizações de melhor desempenho durante o século XX possuíam uma missão que ia além das definições tradicionais relacionadas aos produtos e serviços prestados e mercados atendidos, sendo por este motivo incluída na definição de visão destes. Dessa forma, considera-se a ideologia essencial como sendo parte da missão das organizações, sendo possível para algumas organizações simplesmente não possuí-la. Por outro lado, o futuro imaginado, conforme definido por Collins e Porras, deve ser considerado parte essencial da visão das organizações.

O segundo grupo de decisões que definem o conteúdo de uma estratégia de negócios, segundo Slack et al. (2002), diz respeito à forma pela qual a empresa pretende competir em seus mercados visando transformar suas diretrizes organizacionais em realidade. Para isso, costuma-se definir a escolha da organização de três pontos de vistas distintos:

- a) o ponto de vista da organização com relação a sua taxa de crescimento pretendida, bem como a forma com que esta pretende fazê-lo nos segmentos ou setor nos quais ela atua;
- b) o ponto de vista dos clientes, que diz respeito à proposta de valor e ao posicionamento estratégico que a empresa deseja que estes percebam;
- c) o ponto de vista da empresa, que diz respeito aos recursos, competências e capacidades que esta deverá possuir, desenvolver e utilizar, com base em ativos tangíveis e intangíveis, com o intuito de entregar o valor proposto ao cliente (ANSOFF; McDONNEL, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TREACY; WIERSEMA, 1995).

Uma vez que a questão dos recursos e competências organizacionais é apresentada mais adiante neste texto, a forma pela qual a empresa pretende competir em seus mercados envolverá a relação entre a empresa e seus mercados-alvo e a proposta de valor aos clientes destes mercados.

Como alternativas de estratégias com relação ao crescimento, pode-se citar: crescer na mesma taxa do mercado, aumentar participação de mercado; desenvolver novos produtos para os mercados atuais, desenvolver novos mercados para os produtos atuais, dominar um segmento do mercado, alterar o grau de integração vertical e reduzir a participação de mercado (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

Quando visto como uma proposta total de valor, o posicionamento estratégico é uma intenção sobre como a organização espera fazer com que seus clientes-alvo optem por seus produtos e serviços ao invés de escolherem os concorrentes.

De acordo com esta definição, os clientes deverão optar sempre pela empresa que na sua percepção lhes entregue mais valor. O conceito de proposta total de valor inclui três pontos específicos, quais sejam:

- a) posicionamento amplo ou disciplina de valor;
- b) posicionamento específico;
- c) posicionamento de valor. Neste ponto, é importante frisar que o posicionamento amplo ou disciplina de valor, da forma como será definido mais adiante, inclui não só características típicas do conceito de posicionamento estratégico, como também algumas bem próximas do conceito de perspectiva (KOTLER, 1999; TREACY; WIERSEMA, 1995).

O valor entregue ao cliente pode ser definido como a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam obter por meio da compra de um determinado produto ou serviço. Por outro lado, o custo total para o cliente é o conjunto de custos nos quais os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

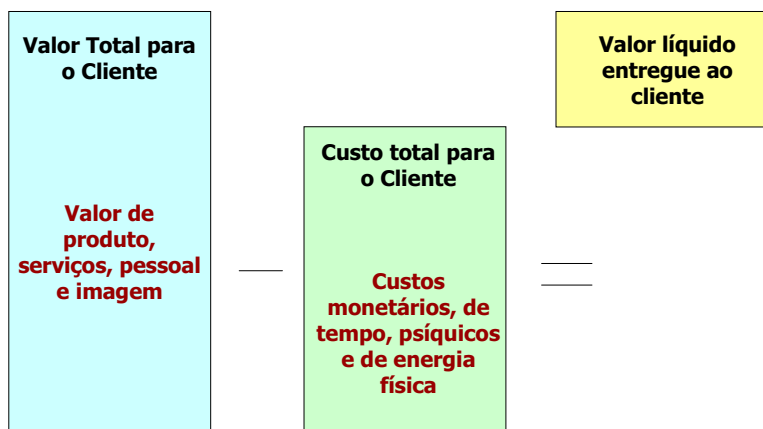


Figura 2: Valor líquido entregue ao cliente

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

No lado do valor total para o cliente podem-se distinguir quatro componentes: valor do produto, valor dos serviços, valor pessoal e valor da imagem. Cada um destes componentes representa uma diferente categoria de benefícios que pode ser proporcionado por um produto ou serviço. Por outro lado, o custo total para o cliente, por sua vez, inclui quatro diferentes categorias: custos monetários, custos de tempo, custo de energia física e custo psíquico (KOTLER, 2000).

A Figura 2 apresenta de forma esquemática o significado de valor líquido para o cliente. Com base na figura, pode-se compreender como uma empresa que oferece um produto ou serviço de alta conveniência para seus clientes, pode entregar maior valor líquido ao cliente mesmo cobrando um preço maior que um concorrente cuja qualidade encontra-se em patamar semelhante, mas a conveniência seja inferior. Neste exemplo, os custos de tempo constituem-se no fator decisivo para definir a escolha do cliente.

Uma vez apresentado o conceito de valor, podem-se definir os três componentes distintos de uma proposta total de valor, a saber:

- a) posicionamento amplo ou disciplina de valor;
- b) posicionamento específico;
- c) posicionamento de valor.

O posicionamento amplo ou a escolha de uma disciplina de valor, conforme proposto por Treacy e Wiersema (1995), é uma evolução do conceito de estratégias genéricas de Porter (1985).

Porter (1985), afirmou existirem apenas dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva dão origem a três estratégias genéricas distintas, que podem ser adotadas pela empresa: liderança em custo, diferenciação e foco. Uma estratégia de liderança em custo significa dar prioridade aos ganhos de experiência e escala, monitorando permanentemente os custos operacionais, de forma a possuir preços competitivos. Uma estratégia de diferenciação teria por base o desenvolvimento de produtos e serviços únicos, associados a uma marca forte, que permitam atingir clientes que estejam dispostos a pagar mais caro. A estratégia genérica de foco significa a opção por segmentos específicos do mercado do ponto de vista geográfico, de clientes ou produtos, onde a atuação da empresa poderá se dar por meio de preços baixos (foco com liderança em custo) ou de atributos como qualidade superior, desempenho e atendimento (foco em diferenciação).

Embora as estratégias genéricas de Porter (1985) possam ser vistas como representações sobre a forma pela qual uma empresa pretende entregar diferentes propostas de valor ao cliente, trata-se de um modelo demasiado simplificado, atribuindo a área de operações um papel distante e separado da estratégia, relacionado quase que exclusivamente à competição baseada em baixos custos. Para Porter (1996), a eficácia ou excelência operacional é algo menos importante e diferente da estratégia. Esta (a eficácia operacional) seria obtida por meio do desempenho de determinadas atividades de maneira melhor que seus rivais, em oposição ao posicionamento estratégico, que significaria desempenhar atividades diferentes das atividades dos concorrentes. Desta forma o autor pondera que a eficácia operacional não pode ser fonte de vantagem competitiva duradoura.

Treacy e Wiersema (1995) detalham um pouco mais o modelo de proposta de valor, afirmando existirem três diferentes disciplinas de valor ou posicionamentos amplos alternativos, que incluem o modelo operacional para entrega do valor ao cliente:

- a) excelência operacional;
- b) liderança em produto;
- c) intimidade com o cliente.

Quando uma empresa opta por um posicionamento focado na excelência operacional, sua proposta aos clientes estaria centrada na oferta de produtos ou serviços médios em relação ao mercado, ao menor preço possível e um atendimento sem discussões. Seu foco, portanto, deve ser a melhoria progressiva de diversos atributos de desempenho de seus processos produtivos ou de operações. De acordo com Treacy e Wiersema (1995), a excelência operacional constitui-se no fundamento estratégico essencial de uma grande variedade de empresas bem sucedidas ao longo do tempo. Esta afirmação vai totalmente contra o argumento de Porter (1996) sobre a impossibilidade de se manter competitividade de longo prazo tendo por base apenas à eficácia (ou excelência) operacional.

A opção por uma proposta de valor centrada na liderança de produto, significa oferecer aos seus clientes o melhor produto ou serviço possível. Para que isso ocorra, a empresa tem que estar sempre inovando de forma a manter-se a frente de seus concorrentes. O foco das propostas de valor centradas na liderança de produto são os processos de desenvolvimento de produtos e todos os demais relacionados à colocação do produto no mercado. Estes processos devem ter um

desempenho excelente com relação aos concorrentes. Isso significa, por exemplo, ter de priorizar as informações provenientes da área de Pesquisas e Desenvolvimento (P & D) em detrimento das informações de Marketing, no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2000).

Por fim, empresas que baseiam sua proposta de valor na intimidade com os clientes, focam a entrega de produtos ou serviços de acordo com necessidades específicas destes, necessidades estas que normalmente somente elas conhecem. Esta proposta de valor implica em grande flexibilidade para os processos produtivos, além de grande agilidade no que se refere às pequenas alterações no projeto de produtos. Os processos relacionados à gestão do relacionamento com os clientes assumem neste caso importância fundamental. Os clientes que optam por esta proposta de valor estão dispostos a comprar produtos ou serviços que não sejam a última palavra, desde que possam customizar seus pedidos (SLACK et al., 2002; TREACY; WIERSEMA, 1995).

Apesar de conferir aos processos internos uma importância chave na obtenção do mais elevado desempenho, o modelo de propostas de valor apresentado parece conter uma “receita” única para o desempenho superior, no contexto de cada um dos três modelos operacionais propostos. A inexistência de subcategorias em cada um destes modelos faz com que a estratégia de negócios pareça ter um conteúdo demasiado simples, tornando difícil, por exemplo, diferenciar estratégias de negócios de duas empresas com posicionamento semelhante no mercado.

Assim, Kotler (1999), propõe um segundo componente para a proposta total de valor, qual seja, o posicionamento específico. Neste caso, cabe a unidade de negócios definir uma razão concreta para que o cliente opte por sua empresa em detrimento dos concorrentes. Entre os possíveis posicionamentos específicos, uma unidade de negócios deve escolher um, dois ou até três entre as seguintes alternativas:

- a) melhor qualidade;
- b) melhor desempenho;
- c) maior confiabilidade;
- d) maior durabilidade;
- e) maior segurança;
- f) maior velocidade;



- g) melhor valor pelo preço pago;
- h) menor preço;
- i) maior prestígio;
- j) melhor estilo ou *design*;
- k) maior facilidade de uso;
- l) maior conveniência.

Quanto à forma de explicitar este posicionamento, a unidade de negócios poderia escolher uma entre as seguintes alternativas, apresentadas no Quadro 1. É importante frisar que os posicionamentos baseados em benefícios são mais comuns, mas não os únicos.

Quadro 1: Alternativas de posicionamento específico no contexto de uma proposta completa de valor

| ALTERNATIVAS PARA POSICIONAMENTO ESPECÍFICO | DESCRIÇÃO E EXEMPLOS  |
|---|---|
| Atributo                                    | A comida mais saborosa, a roupa de design mais arrojado, o hotel mais alto da cidade.   |
| Benefício                                   | O sabão em pó Omo é que promete a roupa mais branca, a nova lamina de barbear da Gillete é a que promete fazer o barbear mais rente.  |
| Uso / aplicação                             | Um tênis da Nike é o melhor para corrida, o outro é o melhor para basquete  |
| Usuários                                    | A Apple Computer descreve seus computadores com os melhores para que faz <i>heavy use</i> destes, como designers gráficos, arquitetos e engenheiros de produto.                                   |
| Contra-concorrente                          | A empresa sugere ser diferente ou melhor que um concorrente direto. A 7 Up descreveu-se como a <i>Uncola</i> (não-Cola). A Açolã é a anti-Bombril.  |
| Categoria                                   | A empresa descreve-se como a líder em sua categoria, tornando-se um sinônimo para a mesma. Xerox significa máquina copiadora, Maisena significa amido de milho e Bombril significa lâmina de aço. |
| Preço / qualidade                           | O Chanel no. 5 é posicionado como um perfume de alto preço e qualidade. A Taco Bell apresenta seus tacos como aqueles que valem mais pelo que se paga.  |

Fonte: Adaptado de Kotler (1999).

O posicionamento específico, conforme definido por Kotler (1999) pode ser ainda mais detalhado, completo e útil, no sentido de representar uma estratégia de negócio de uma empresa, se forem acrescentadas algumas contribuições de autores da área de gestão de operações.

Slack et al. (2002) propõem um grupo de diferentes fatores competitivos, que estariam diretamente relacionados com as diferentes propostas de valor ao cliente, definindo as exigências destes. Entre estes fatores destacam-se: preço baixo, alta qualidade, entrega rápida, entrega confiável, produtos e serviços inovadores, ampla

variedade de produtos e serviços e habilidade de alterar o prazo e a quantidade de produtos e serviços entregues ao cliente.

Hill (1993) propõe classificar os fatores competitivos em ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes, distinguindo os diferentes níveis de importância que cada um deles pode ter para o cliente.

Os fatores competitivos ganhadores de pedido seriam aqueles que contribuem de forma direta e decisiva para a realização de um negócio. Quanto melhor o desempenho da organização neste atributo, mais seus clientes alvo desejarão fechar negócios. Por outro lado, os fatores competitivos qualificadores seriam aqueles cujo desempenho deve estar acima de um nível determinado para que os clientes alvo da organização a considerem uma das alternativas de fornecimento. Um desempenho superior a este nível de qualificação não seria percebido como valor pelos clientes alvo, enquanto um desempenho inferior a este nível faria com que esses clientes provavelmente não considerassem a possibilidade de comprar da empresa.

Uma forma didática de se diferenciar ganhadores de pedido e qualificadores seria por meio de uma analogia com uma licitação pública. Em uma situação na qual quatro empresas recebem cartas-convite para participar de uma licitação, cada uma deve apresentar duas propostas, uma técnica e outra comercial, em envelopes separados. Neste caso, procede-se inicialmente a abertura do envelope com as propostas técnicas, verificando se as quatro empresas atendem aos requisitos mínimos. Neste caso, não é avaliado qual a melhor proposta técnica, pois a qualidade é apenas um fator qualificador. Supondo que uma das empresas em questão não atenda aos requisitos mínimos, ela estaria desqualificada, e seu envelope contendo a proposta comercial sequer seria aberto. Em seguida, os envelopes com as propostas comerciais das três empresas qualificadas seriam abertos e considerar-se-ia vencedora a empresa que oferecesse o menor preço, neste caso o fator ganhador de pedido (CORREA; CORREA, 2004).

O nível de qualificação para uma determinada estratégia em um determinado mercado depende, como era de se esperar, do desempenho dos demais concorrentes, tenham estas propostas de valor similares ou distintas daquela da organização em questão.

Os fatores competitivos pouco importantes são, por sua vez, aqueles que são pouco valorizados pelos clientes alvo da empresa, podendo o seu desempenho ficar abaixo da média dos concorrentes do setor (HILL, 1993).

A partir de uma combinação dos conceitos de posicionamento amplo ou disciplina de valor de Treacy e Wiersema (1995) e posicionamento específico de Hill (1993) e Slack et al. (2002), pode-se definir de forma mais precisa diferentes estratégias de negócios. O foco em excelência operacional poderia, desta forma, ter como ganhadores de pedidos fatores competitivos como o preço baixo ou então uma entrega rápida e confiável. Estas seriam duas propostas de valor distintas, apesar de se enquadrarem no posicionamento amplo da excelência operacional. As duas propostas de valor poderiam ter como fatores qualificadores a qualidade e a variedade. O foco de liderança em produtos, por sua vez, teria como fator ganhador de pedido a inovação em produtos e como fatores qualificadores a qualidade elevada, a entrega rápida e confiável, a variedade ou então o preço. Por fim, as propostas de valor centradas na intimidade com o cliente poderiam ter como ganhadores de pedido a variedade e a capacidade de alterar o prazo e a quantidade de produtos e serviços, bem com a qualidade no sentido de atendimento. Para esta proposta de valor, a rapidez e a confiabilidade da entrega, bem como o preço seriam fatores qualificadores.

Correa e Correa (2004) e Slack (2002), por sua vez, ampliam ainda mais a possibilidade de detalhamento de uma estratégia por meio de uma escala de nove pontos, apresentada no Quadro 2. Nesta escala são atribuídos três níveis de importância para cada um dos três tipos de fatores competitivos, permitindo nove diferentes classificações para um determinado fator competitivo.

Quadro 2: Escala de nove pontos para classificação de fatores competitivos visando definição do posicionamento específico

|  |
|--|
| <b>FATORES COMPETITIVOS GANHADORES DE PEDIDO</b>   |
| Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso de competitividade.<br>Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado.<br>Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado. |
| <b>FATORES COMPETITIVOS QUALIFICADORES</b>   |
| Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.<br>Precisa estar em torno da média do setor.<br>Precisa estar a pouca distância da média do setor.   |
| <b>FATORES COMPETITIVOS POUCO IMPORTANTES</b>  |
| Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se importante num futuro próximo.<br>Muito raramente é considerado pelos clientes.<br>Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.   |

Fonte: Adaptado de Correa e Correa (2004) e Slack (2002).

Por fim, Kotler (1999), define o último componente de uma proposta total de valor, que seria o posicionamento de valor. Uma empresa pode se posicionar de 5 formas distintas com relação a esta dimensão de proposta de valor. Estas seriam:

- a) mais por mais;
- b) mais pelo mesmo;
- c) o mesmo por menos;
- d) menos por muito menos;
- e) mais por menos.

A primeira alternativa para o posicionamento de valor é bastante comum em produtos ou serviços altamente diferenciados, diretamente relacionados à obtenção de prestígio por parte do comprador. Em outras ocasiões, foca-se de forma predominante o atendimento das necessidades específicas de um nicho de mercado, ou a possibilidade de uma experiência superior por parte dos clientes. Em todos os casos, o preço cobrado é sensivelmente superior ao da concorrência (KOTLER, 1999).

A segunda alternativa busca conquistar o cliente por meio da entrega de um serviço superior ao da concorrência ou de um produto ou serviço diferenciado. Em ambos os casos, o preço cobrado equivale à média da concorrência direta, o que permite a percepção de um valor superior por parte do cliente (KOTLER, 1999).

Os posicionamentos de valor baseados em “o mesmo por menos” são bastante utilizados por fabricantes de bens de consumo não duráveis, especialmente no caso das marcas próprias das grandes cadeias de supermercado. Neste caso busca-se oferecer um produto igual ao das marcas mais conhecidas em termos de valor entregue ao cliente, cobrando um preço menor.

Em alguns casos, é possível propor ao cliente a entrega de um valor inferior ao da concorrência, porém a um preço bem menor que esta. Diversos produtos eletro-eletrônicos produzidos na China parecem se encaixar nesta alternativa de posicionamento de valor.

Os posicionamentos de valor do tipo mais por menos não costumam serem mantidos por um longo período de tempo. Normalmente são utilizadas por empresas no momento em que começam a atuar em novos mercados (no contexto de estratégias de penetração) ou em situações em que é possível conceder descontos especiais para maximizar o fluxo de caixa de curto prazo. Em termos conceituais, estas propostas de valor seriam invencíveis (KOTLER, 1999).

Considerando a combinação dos modelos apresentados, dois concorrentes diretos podem apresentar conteúdos distintos para sua estratégia de negócio, apesar do posicionamento similar. Uma empresa pode competir com um posicionamento de valor do tipo “mais pelo mesmo”, com uma disciplina de valor baseada em excelência operacional e tendo como ganhadores de pedido a entrega confiável e como qualificadores o preço e a rapidez de entrega. Seu concorrente poderia ter o mesmo posicionamento de valor, focando também a disciplina da excelência operacional, entretanto seus ganhadores de pedido poderiam ser a rapidez de entrega e a qualidade, sendo seus qualificadores o preço e a confiabilidade de entrega. Teria-se neste caso, dois posicionamentos de valor iguais, baseadas em uma mesma disciplina de valor (excelência operacional) porém, diferentes nos detalhes de seus posicionamentos específicos.

As estratégias funcionais constituem-se no último nível para o qual admite-se a existência de conteúdo estratégico. De forma geral, as estratégias funcionais são consideradas um detalhamento das estratégias de negócios (SLACK et al., 2002).

Todo negócio, independente do setor ou da tecnologia que utiliza, possui pelo menos as três funções fim (produção, marketing, desenvolvimento de produtos e serviços) e as duas principais funções de apoio (finanças e recursos humanos). Dependendo do porte da organização e de características específicas da indústria na qual esta atua, cada função central poderá não corresponder a um departamento com o mesmo nome, bem como poderá haver departamentos correspondentes a outras funções de apoio, além das duas citadas (CERTO e PETER, 1993; SLACK et al., 2002).

Toda organização possui uma função de produção (ou operações), responsável pela produção dos bens e serviços que esta fornece a seus clientes. Portanto, a ação dessa função se dá por meio de um processo de transformação, que envolve recursos transformadores e recursos que sofrem o processo de transformação. Os recursos que sofrem este processo de transformação podem ser materiais, informações ou os próprios consumidores, dependendo do setor de atuação da empresa. As decisões estratégicas relacionadas à função produção dizem respeito à seleção dos recursos transformadores que serão utilizados no processo de transformação, que consiste no projeto do sistema produtivo, bem como à definição da maneira pela qual estes serão utilizados no processamento dos

recursos transformadores, que se constituem nas decisões de planejamento, controle e melhoria do sistema produtivo (SLACK et al., 2002).

Entre as principais decisões estratégicas relacionadas ao projeto do sistema produtivo, destacam-se a escolha do tipo de sistema produtivo para o negócio (processo contínuo, linha de produção, lotes ou bateladas, *jobbing* ou projeto, no caso de manufatura; serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais no caso de serviços), sua localização, capacidade de longo prazo, *layout*, grau de integração vertical e tecnologia de produção. Entre as decisões estratégicas relacionadas ao planejamento, controle e melhoria do sistema produtivo destacam-se a seleção de políticas de ajuste de capacidade, gestão de estoques, desenvolvimento de fornecedores, de sistemas de planejamento e controle da produção, de avaliação da qualidade e de manutenção (CERTO; PETER, 1993; SLACK et al.; 2002; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985).

É importante destacar a existência de uma grande variedade de modelos que propõe a definição de um posicionamento em termos de prioridades competitivas (custo, qualidade, confiabilidade, rapidez e flexibilidade) por parte da função produção, de forma a guiar as decisões estratégicas relacionadas ao projeto e ao planejamento e controle do sistema produtivo. Estes modelos costumam subordinar a estratégia de produção ao posicionamento de mercado da empresa e estão baseados no conceito de *trade-off*. De acordo com este conceito, para ter um excelente desempenho em custo, a organização deverá necessariamente tomar decisões que sacrifiquem seu desempenho em qualidade (HILL, 1993; SLACK et al., 2002).

Por outro lado, algumas decisões estratégicas parecem melhorar o desempenho de mais de um objetivo de desempenho de forma simultânea, não implicando em *trade-offs* significativos. Como exemplo destas decisões pode-se citar a implementação de programas de qualidade total, capazes de melhorar simultaneamente o desempenho em custo, qualidade, confiabilidade, rapidez e flexibilidade. Entretanto, a obtenção dos benefícios de melhoria ocorrem em um prazo mais longo e dependem de forma significativa do aprendizado do pessoal operacional. Assim, argumenta-se que para ter o melhor desempenho de um setor em determinado objetivo, a operação produtiva deverá incorrer simultaneamente em decisões que impliquem em *trade-offs*, para melhorar principalmente o desempenho

no curto prazo, e outras que não impliquem em *trade offs*, para melhorar o desempenho no longo prazo (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Certo e Peter (1993) atribuem grande importância à estratégia de produção devido ao seu papel crucial na implementação da estratégia do negócio. Este ponto de vista deixa clara a posição dos autores com relação a subordinação da estratégia de produção à estratégia do negócio e com relação à separação entre formulação e implementação de estratégias, típicas da “escola” do planejamento.

De um modo geral, cabe a função marketing de uma organização a identificação das necessidades de seus clientes-alvo, e o desenvolvimento de estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação de forma a atendê-las maximizando o retorno da organização (CERTO; PETER, 1993; KOTLER, 2000).

A predominância dos conceitos de estratégia provenientes da escola do posicionamento tem levado a uma grande superposição entre o conteúdo da estratégia de marketing e o conteúdo da estratégia de negócios. De fato, uma vez definido previamente o posicionamento pretendido por uma determinada unidade de negócios, no conteúdo da estratégia do negócio, as decisões da função marketing tendem a se confundir com esta última ou então abordarem conteúdos táticos. Entretanto, pode-se dizer que, no mínimo, as decisões estratégicas de marketing servirão para detalhar o posicionamento definido na estratégia de negócios.

O posicionamento de mercado expressa a proposta de oferta de valor da empresa para os seus clientes. Portanto, parte da implementação da estratégia consiste em efetivamente entregar o valor proposto ao cliente. Além de ter de possuir recursos de operações capacitados para ser excelente na produção de bens ou serviços específicos (estratégia de operações) que contribuam para a entrega deste valor, a empresa precisa definir de forma detalhada estratégias de produto, preço, canais de distribuição e comunicação (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Isto significa que o preço do produto ou serviço nos diferentes mercados em que atua devem estar de acordo com a proposta de valor. O mesmo vale para a embalagem, marca e outras relacionadas às estratégias de produto. A mensagem de comunicação do produto ou serviço também deverá enfatizar esta mesma proposta de valor, assim como deverão ser desenvolvidos canais de distribuição adequados, que permitam entregar o produto no tempo certo ao cliente, fazendo com que o preço definido remunere o capital investido pela empresa e permita que esta se mantenha competitiva ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

Desta forma, as diversas decisões referentes ao composto de marketing constituem-se na essência do conteúdo da estratégia funcional de marketing, sendo parte fundamental da implementação da estratégia planejada.

O conteúdo principal da estratégia de desenvolvimento de produtos e serviços de um negócio diz respeito ao posicionamento deste como inovador, produtor de baixo custo ou focado no relacionamento com os clientes. Uma empresa inovadora é aquela que compete oferecendo produtos e serviços que “empurram” as fronteiras da tecnologia. Para que isso seja possível, a função desenvolvimento de produtos deverá ser ativa no sentido de desenvolver pesquisas e realizar experimentações, tendo que investir grandes quantidades de recursos para tal fim. Neste caso, a criação de valor para o cliente é focada na “onda longa” (KAPLAN; NORTON, 2000; SLACK et al., 2002).

Nas empresas que focam o relacionamento com o cliente, a função desenvolvimento de produtos e serviços tende a ter um papel ativo e contínuo, no sentido de propor pequenas e constantes alterações nos projetos de produtos e serviços no sentido de garantir a satisfação de seus clientes. Neste caso, os recursos necessários para implementar a estratégia funcional de desenvolvimento de produtos e serviços são menores, uma vez que o principal *input* para o desenvolvimento de produtos é proveniente de pesquisas com clientes e de mercado, ao invés de pesquisas científicas de cunho tecnológico, como deve ocorrer nas propostas de valor focadas em excelência de produto. Como as pesquisas de marketing dizem respeito à estratégia funcional de marketing, caberia a função desenvolvimento de produtos a implementação de melhorias incrementais em seus projetos. Neste caso, busca-se a criação de valor para o cliente com uma ênfase maior na “onda curta”.

Por sua vez, as empresas que competem com base em eficiência operacional tendem a focar todo o seu esforço tecnológico na inovação de processos, ao invés de produtos. Neste caso, é nítida a opção pela “onda curta” de criação de valor e o papel da função desenvolvimento de produtos torna-se praticamente superposto ao da função produção (KAPLAN; NORTON, 2000; SLACK et al., 2002).

Cabe a função contábil-financeira a avaliação do desempenho econômico, contábil e financeiro do negócio em questão, bem como a tomada de decisões com relação à obtenção e alocação de recursos. Por estar, na maioria das vezes, ligada



diretamente aos objetivos de nível mais elevados em uma corporação ou em um negócio, o conteúdo da estratégia funcional de finanças tende a estar implícito nestes. Desta forma, as decisões estratégicas da área de finanças tendem a ser detalhamentos do ponto de vista financeiro das próprias decisões estratégicas do negócio o que faz do seu conteúdo parte redundante e parte fora do escopo deste trabalho (CERTO; PETER, 1993; SLACK et al., 2002).

O papel da função de recursos humanos está intimamente ligado ao desenvolvimento de competências para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Além de atividades relacionadas ao recrutamento e à capacitação formal dos funcionários, cabe a esta função o gerenciamento do processo organizacional de forma a manter as pessoas motivadas na realização de suas atividades. Como diferentes estratégias requerem diferentes competências, o conteúdo da estratégia de recursos humanos apresenta uma série de decisões com uma ampla gama de alternativas. Entre estas decisões destacam-se as definições de uma política de captação de pessoas, o projeto de um sistema de desenvolvimento de pessoas e a definição de uma política de remuneração (FLEURY; FLEURY, 2000).

Embora esta função possa ser considerada a mais importante para um grande número de empresas, uma vez que são as pessoas que realizam os processos, produtos, serviços e, conseqüentemente, fazem a estratégia se converter em realidade, tem-se verificado uma redução do tamanho das gerências funcionais de recursos humanos. Este fato deve-se principalmente à necessidade de tratar das questões relacionadas ao desenvolvimento de pessoas nos demais departamentos da empresa, ou seja, nas supervisões e chefias subordinadas às gerências funcionais de produção e marketing, transformando a gerência de recursos humanos num consultor interno para estes assuntos. Portanto, percebe-se cada vez mais uma transferência de parte das atividades da função recursos humanos para outras áreas funcionais formais da empresa, o que acaba por também transferir para outras funções parte do conteúdo da estratégia de recursos humanos (CAMPOS, 1994).

O projeto do trabalho, por exemplo, embora se caracterize como uma decisão estratégica funcional da produção, influencia diversos aspectos relacionados às estratégias de recursos humanos, na medida em que, dependendo da tecnologia utilizada e das atividades requeridas dos operadores, pode afetar diretamente as políticas de captação, desenvolvimento e remuneração. Mais especificamente, o

projeto do trabalho está diretamente relacionado à motivação dos funcionários, responsabilidade esta ligada diretamente à função recursos humanos.

Uma vez concluída a apresentação das questões relacionadas ao conteúdo das estratégias, a próxima seção apresenta um referencial teórico para o processo de formulação, formação e implementação de estratégias.

### 2.3.3 Processo da Estratégia

Os processos de formulação, formação e implementação de estratégias apresentam duas diferentes categorias de análise que permitem diferenciar sua ocorrência nas organizações. Uma primeira categoria diz respeito ao processo de formulação, formação e implementação de estratégias considerando a estrutura hierárquica vertical da organização e pressupõe a existência de uma abordagem *top down* (de cima para baixo) e outra *bottom up* (de baixo para cima). A segunda categoria diz respeito ao processo de formulação, formação e implementação de estratégias considerando a relação entre o ambiente externo e os recursos internos e também apresenta duas alternativas, quais sejam, a abordagem de requisitos de mercado e a abordagem de recursos de operações (SLACK et al., 2002).

De acordo com a abordagem *top-down*, as decisões relacionadas à estratégia do negócio devem estar subordinadas às decisões da estratégia corporativa. Assim, uma vez definida a estratégia corporativa de uma organização, as estratégias de cada uma dos negócios nos quais esta atua devem ser estabelecidas de forma a contribuir para a implementação da estratégia corporativa. Portanto, os conteúdos das estratégias de negócio (propostas de valor) devem considerar inicialmente o que fazer para que a organização como um todo atinja seus objetivos estratégicos. Seguindo a mesma lógica hierárquica, as principais decisões referentes às estratégias funcionais estariam relacionadas ao desdobramento dos objetivos da unidade de negócios em objetivos funcionais e ao gerenciamento dos recursos da função em questão, de forma a contribuir com o alcance destes objetivos e com a implementação da estratégia do negócio (SLACK et al., 2002).

Certo e Peter (1993), defendendo a abordagem *top-down*, definem as estratégias funcionais como sendo tarefas específicas que devem ser executadas

por cada uma das funções na empresa, de forma a garantir a implementação da estratégia do negócio. Percebe-se que, de acordo com esta abordagem, a escolha estratégica no nível funcional é praticamente inexistente, uma vez que consiste basicamente na definição de medidas que, na opinião do responsável pela formulação, possam garantir a implementação da estratégia de negócio.

De forma geral, pode-se constatar que as estratégias corporativas e de negócios devem ser definidas de forma bastante complexa quando adotada uma abordagem *top-down* “pura”, uma vez que o nível imediatamente superior deverá apenas possuir um conteúdo que colabore com a implementação do nível imediatamente superior. Assim, o foco da gestão estratégica quando esta abordagem é dominante seria o controle, no sentido de garantir que as decisões do nível hierárquico mais alto sejam desdobradas adequadamente pelos níveis hierárquicos inferiores, a fim de alcançar os objetivos corporativos. A maior parte dos conceitos que formam a base da “escola” do planejamento tem como ponto de partida a abordagem *top-down*.

A abordagem *bottom-up*, por sua vez, aceita a existência de estratégias funcionais que emergem da prática operacional diária e acabam se convertendo em componentes de uma estratégia de negócio, que na prática se caracterizaria por não ter sido formulada por meio de uma escolha entre diferentes alternativas. Esta abordagem considera que a aprendizagem estratégica ocorre em um nível hierárquico mais próximo do operacional, ou seja, nas gerências funcionais. Uma vez consolidada uma maneira bem sucedida de se realizar determinada atividade, esta é incorporada a estratégia do negócio, que por sua vez poderá até vir a influenciar o conteúdo da estratégia corporativa (SLACK et al., 2002).

A maioria dos trabalhos da chamada “escola” do aprendizado baseia-se no conceito de estratégias emergentes ou de aprendizagem estratégica, que estão no cerne da abordagem *bottom-up* (MINTZBERG et al., 2000).

De forma geral, a abordagem *top-down* permite a distinção clara entre os diferentes níveis estratégicos (corporativo, negócio e funcional), justamente por subordinar as decisões estratégicas de um determinado nível àquelas tomadas previamente no nível imediatamente superior. Todo processo formal de planejamento ou gestão estratégicos terá como ponto de partida esta abordagem. Entretanto, este processo pode ser conduzido tendo como base conteúdos com

diferentes níveis de detalhamento, levando a definição de diferentes tipos de estratégia.

Nos casos onde existe maior detalhamento, é nítida a opção pelo controle em detrimento do aprendizado. As estratégias de negócio, neste caso, consistem de planos, objetivos e medidas bastante detalhados, definidos pela alta gestão, que são então desdobradas de forma minuciosa em medidas funcionais pelos gerentes, medidas estas que devem ser necessárias e suficientes para o alcance das metas da empresa. A estratégia de negócio é, neste caso, uma estratégia planejada, fortemente deliberada (MINTZBERG et al., 2000).

Embora seja bastante comum em organizações maduras, atuando em ambientes estáveis e controláveis, a abordagem *top-down* aplicada a estratégias planejadas não condiz com a realidade da grande maioria destas empresas, uma vez que muitas das medidas implementadas em nível funcional, mesmo nestas organizações, acabam sendo adotadas em função do aprendizado operacional (SLACK et al., 2002).

Mesmo em organizações que pretendam dar espaço para o surgimento de estratégias emergentes, a utilização da abordagem *top-down* continua sendo necessária na grande maioria das vezes. Entretanto, nestes casos, o nível de detalhamento das medidas a serem desdobradas é menor. A alta gestão define metas e limites estratégicos, deixando as diferentes gerências funcionais livres para definirem de que forma pretende atingi-los. A estratégia de negócios neste caso é uma estratégia do tipo “guarda-chuva”, sendo parcialmente deliberada (*top-down*) e parcialmente emergente (*bottom-up*). Assim, além de terem margem para realizarem escolhas estratégicas no processo de formulação, os gerentes funcionais podem atuar como catalisadores do processo de formação de estratégias emergentes no nível operacional (MINTZBERG et al., 2000).

Esta alternativa combinada entre *top-down* e *bottom-up* assemelha-se a abordagem *middle-up-down* proposta por Nonaka e Takeushi (1997). Assim tornar-se-ia possível compatibilizar o controle necessário para a implementação de uma estratégia de negócios pré-definida com o aprendizado necessário para a correção de rota durante a implementação.

Na segunda categoria de análise para o processo da estratégia, a abordagem de requisitos de mercado parte do princípio de que primeiro deve-se identificar e analisar os mercados nos quais o negócio pretende competir (por meio

de análise da indústria) para em seguida identificar os clientes que a organização pretende atender (segmentação). A partir deste ponto, é possível identificar as necessidades destes clientes, definir um conteúdo de estratégia de negócios (proposta de valor) para atendê-las, e finalmente projetar atividades e processos que entreguem o valor proposto (SLACK et al., 2002).

Para que as propostas de valor definidas possam ser transformadas em realidade, toda a organização deve se mobilizar para tal fim. Ou seja as estratégias funcionais de produção e desenvolvimento de produtos, devem se submeter às de marketing. Neste caso, a proposta de valor escolhida irá produzir lacunas de desempenho entre os resultados que a empresa é capaz de obter atualmente nos seus processos críticos e aquilo que os clientes alvo esperam. Estas lacunas devem-se às necessidades não preenchidas em termos de competências, capacidades e recursos necessários. A implementação da estratégia seria então, de acordo com a perspectiva de requisitos de mercado, o preenchimento das lacunas de desempenho dos processos (SLACK et al., 2002).

Esta abordagem compreende a essência da formulação da estratégia de negócios na “escola” de posicionamento e compartilha muitos conceitos com a abordagem *top-down*, sendo a análise do ambiente externo o ponto de partida para a formulação da estratégia.

A premissa fundamental da abordagem de requisitos de mercado é a crença de que as forças do ambiente operacional determinam quais as posições estratégicas mais vantajosas. Entretanto, embora o ambiente externo seja considerado o ponto de partida para formulação de uma estratégia de sucesso, cabe à organização atuar sobre seus recursos e o próprio ambiente no sentido de atingir seus objetivos. Ao reconhecer o papel dos concorrentes atuais e potenciais, do ciclo tecnológico e de seus clientes e fornecedores na modelagem do ambiente operacional, e ao prescrever a implementação de medidas visando a concretização de uma posição ótima neste ambiente, a abordagem de requisitos de mercado enfatiza a capacidade da organização de influenciar o nível de sucesso derivado da adoção de uma determinada estratégia (HILL, 1993; MINTZBERG et al., 2000; PORTER, 1985).

Entretanto, no extremo da escala de importância do ambiente sobre as estratégias organizacionais, os defensores da “escola” ambiental argumentam em favor da existência de um imperativo ambiental que define na prática quais

organizações irão sobreviver e quais serão extintas. O papel do gestor, neste caso, seria o de reagir no sentido de tentar se adaptar a este ambiente. Entretanto, de acordo com esta visão, que tem como base os modelos de ecologia de população, os fatores que irão definir o sucesso ou não da empresa no longo prazo já estariam pré-definidos. Ou seja, as características que possibilitariam a uma empresa sobreviver em um determinado ambiente no longo prazo seriam inatas. Assim, o papel da organização tornar-se-ia extremamente limitado, devendo ela aceitar os limites impostos pelo seu ambiente operacional, sem ter a possibilidade de atuar no sentido de alterar seus rumos (HANNAN; FREEMAN, 1977; MINTZBERG et al., 2000).

Uma recente evolução da “escola” ambiental é a denominada teoria da adaptação. De acordo com Beinhocker (1999), a solução para lidar com um ambiente competitivo imprevisível é o desenvolvimento de múltiplas estratégias robustas de adaptação. Como exemplo desta postura estratégica, o autor cita o fato de a Microsoft ter desenvolvido, no final da década de 1980, uma nova versão do antigo DOS, o Windows, o sistema operacional OS/2 em parceria com a IBM, aplicativos para Macintosh e um provedor de sistemas Unix para microcomputadores, todos de forma simultânea. Na ocasião, o Windows ganhou a preferência dos clientes e acabou se transformando no padrão da indústria. Entretanto, se os clientes tivessem preferido uma das várias outras soluções apresentadas, a Microsoft teria sobrevivido, embora pudesse não ter assumido a liderança do setor.

Nesta abordagem, embora permaneçam as premissas da escola ambiental, a passividade da organização perante o ambiente é reduzida. Além disso, admite-se que esta população de estratégias alternativas, desenvolvida pela organização para prosperar no contexto da ecologia das populações de organizações, deve compartilhar recursos e competências, uma vez que não é possível atuar bem em áreas totalmente distintas (BEINHOCKER, 1999).

Assim, percebe-se que mesmo as abordagens radicais em relação à importância do ambiente externo para o sucesso da organização, assumem a importância dos recursos, capacidades e competências internas que é o foco da segunda abordagem dentro da segunda categoria de análise apresentada.

A abordagem de recursos de operações ou visão baseada em recursos – RBV, por outro lado, considera que a empresa desenvolve certas competências com

o passar do tempo e que estas dotam a empresa de recursos únicos que a permite ofertar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de clientes, necessidades estas que estão em constante mutação no ambiente comum à maioria das indústrias. Portanto, de acordo com esta abordagem, a escolha do posicionamento de uma empresa no mercado, ou seja, de sua proposta de valor, é limitada pelas competências que foram previamente desenvolvidas, sendo necessário partir de uma visão interna ao invés de externa. Mais especificamente, alguns clientes promissores em mercados considerados atraentes, sob uma perspectiva de requisitos de mercado, podem não ser atendidos por uma organização, em função da mesma não possuir as competências adequadas para fazê-lo (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SLACK et al., 2002).

Para os defensores desta abordagem, entre os quais se encontram diversos autores da “escola” do aprendizado e a maioria dos autores da “escola” cultural, o ponto de partida para a formulação da estratégia de negócios é a análise interna, ou seja, a identificação e a seleção dos recursos, capacidades e competências mais importantes que a organização possui e seu desenvolvimento. Dessa forma torna-se possível à ocupação de diversas posições de mercado, seja simultaneamente ou em momentos distintos, a medida que se altera a dinâmica ambiental. Entretanto, os mercados e clientes escolhidos devem ser aqueles que valorizem produtos e serviços com características que estejam de acordo com as competências possuídas pela organização. Assim organizações com sólidas competências voltadas ao atendimento de necessidades específicas de clientes de alto poder aquisitivo sob customização deverão abdicar de atender clientes que valorizem produtos de preço baixo, por mais promissores que este mercado possa parecer.

Embora os defensores da RBV na maioria das vezes também defendam a aprendizagem e conseqüentemente a abordagem *bottom-up*, este fato não se constitui numa regra. Assim, é possível deliberar estratégias tendo por base os conceitos da RBV (MINTZBERG et al., 2002).

Da mesma forma que parece pouco provável a existência de um controle total em detrimento do aprendizado ou vice-versa, ou seja, a existência de processos de formulação ou formação unicamente *top-down* ou *bottom-up*, o mesmo ocorre com as abordagens de requisitos de mercado e a RBV. Dificilmente uma organização escolherá propostas de valor com base somente na atratividade dos mercados envolvidos. Da mesma forma, dificilmente uma organização buscará

atender apenas os clientes cujas necessidades se encontram alinhadas ao desempenho de seus processos atuais.

Pettigrew e Whipp (1993) identificaram algumas variáveis que podem ser usadas para diferenciar as organizações bem sucedidas na implementação de mudanças estratégicas e aquelas que não conseguiam alcançar o sucesso. Estas variáveis são:

- a) avaliação do ambiente, que diz respeito à capacidade dos gerentes da empresa em conhecer de forma profunda os fatores do ambiente externo e interno que podem afetar seu desempenho presente e futuro;
- b) liderança da mudança, que está diretamente relacionada à ação da alta gerência no sentido de definir um contexto interno favorável à mudança, comprometendo gerentes e demais colaboradores com a mesma;
- c) alinhamento entre mudanças operacionais e mudanças estratégicas, justificando a necessidade de mudança, fornecendo uma visão de futuro e promovendo a capacitação necessária para sua condução aos envolvidos;
- d) tratamento dos recursos humanos como ativos e passivos, demonstrando a estes a necessidade de mudança e atrelando as ações de gestão de pessoas às necessidades do negócio;
- e) coerência estratégica, alcançada por meio da consistência entre o conteúdo da estratégia e os contextos interno e externo.

De acordo com Pettigrew e Whipp (1993), para que o processo de formulação e implementação, que seriam indissociáveis, seja bem sucedido, são necessárias ações de mudança sobre elementos dos contextos externo e interno, o que requer um profundo conhecimento das competências organizacionais e dos fatores externos relevantes por parte dos gestores da organização.

De acordo com a “escola” do *design*, a análise externa deve ser acompanhada pela análise interna, na qual são avaliados os pontos fortes e fracos da organização, para serem contrapostos às ameaças e oportunidades do ambiente externo. Para Mintzberg et al. (2000), o que as abordagens de requisitos de mercado e a RVB fazem é privilegiar a análise externa e a análise interna, respectivamente.

Assim, compreende-se a abordagem contextualista de autores como Pettigrew (1987) e os autores da “escola” de configuração, como Miller (1996) e Mintzberg (2001), que tentam definir a importância relativa dos focos de “fora para



dentro” da abordagem de requisitos de mercado “de dentro para fora” da RBV em função do contexto específico no qual a organização se encontra.

Para uma melhor compreensão das características dos ambientes externos e internos que conduzem a formação ou formulação da estratégia, a próxima seção apresenta uma base teórica para o contexto da estratégia, ou seja, os ambientes externo e interno das organizações.

### 2.3.4 Contexto da Estratégia

O conteúdo e o processo de uma determinada estratégia estão diretamente relacionados ao contexto no qual esta é formada ou formulada. Ao mesmo tempo em que o conteúdo da estratégia envolve as principais questões e decisões sobre como promover uma adequação entre oportunidades externas e capacidades internas e o processo diz respeito à forma como este conteúdo é definido e implementado, o contexto está relacionado ao ambiente no qual se encontram conteúdo e processo (MINTZBERG et al., 2000).

De forma geral, este contexto pode ser dividido em contexto (ou ambiente) externo e contexto (ou ambiente) interno. O contexto externo diz respeito às diversas características do ambiente no qual a organização atua, e que estão fora de suas fronteiras, como as mudanças na economia, as inovações tecnológicas, mudanças na legislação, fornecedores e clientes, entre outros. Por outro lado, o contexto interno envolve as características do ambiente organizacional, internas a organização como estrutura organizacional, processos de negócios, cultura, competências e recursos em geral.

A análise de uma estratégia exige a compreensão das características do ambiente externo que afetam a organização, e de que forma a afetam, bem como das características internas (recursos, competências e capacidades) que a organização terá ao seu dispor para lidar com as características externas (MINTZBERG et al, 2000). Este item aborda as características mais relevantes dos ambientes externo e interno das organizações, no que se refere a formulação ou formação de suas estratégias.

Entende-se por ambiente competitivo externo todo o conjunto de variáveis sobre as quais a empresa tem pouca ou nenhuma influência direta, mas que por sua

vez pode afetar de forma bastante significativa seu desempenho (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Os primeiros modelos de análise ambiental surgiram ainda no contexto da escola do *design*. Estes modelos, baseados em *check-lists* de variáveis ambientais relevantes para a empresa, tinham como objetivo identificar tendências no ambiente competitivo, que pudessem se constituir em ameaças e oportunidades, para então serem cruzadas com os pontos fortes e fracos no âmbito da matriz SWOT.

De uma forma mais genérica, a contribuição de qualquer modelo de análise ambiental está relacionada à identificação dos fatores que têm efeito sobre a empresa e a compreensão dos mecanismos pelos quais se dá este efeito, quer seja para efeito de formulação de estratégias ou para a análise dos possíveis resultados de estratégias já formuladas (AUSTIN, 1990).

O ambiente competitivo externo às organizações pode ser dividido em dois diferentes níveis, a saber:

- a) macro ambiente ou ambiente geral;
- b) ambiente operacional ou ambiente tarefa (AUSTIN, 1990; CERTO; PETER, 1993).

O ambiente geral ou macro ambiente, consiste de fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos que influenciam todas as empresas que atuam em determinado país, região ou mesmo na totalidade dos mercados mundiais. Neste caso, a análise do macro ambiente deve prover informações sobre as tendências nestas áreas e seus possíveis impactos sobre o setores e os negócios em questão (AUSTIN, 1990; CERTO; PETER, 1993).

O ambiente operacional ou de tarefa inclui o conjunto de fatores ambientais que influenciam especificamente o desempenho das empresas de um determinado setor. Este nível do ambiente pode ser caracterizado, de uma maneira geral, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e demais fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos que atuam especificamente sobre as empresas do setor.

Porter (1980), identifica cinco forças que atuam em um setor específico, caracterizando o ambiente operacional de uma empresa que nele atue. Estas forças, em uma outra análise, poderiam explicar porque as empresas são levadas a adotarem determinadas estratégias. Estas cinco forças são:

- a) ameaça de novos entrantes;

- b) poder de barganha dos fornecedores;
- c) poder de barganha dos clientes;
- d) ameaça de produtos substitutos;
- e) intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes.

De forma geral, quanto maiores forem as barreiras à entrada em um determinado setor, menor o risco de um novo competidor entrar no setor e ameaçar as empresas que já atuam neste. Entre os principais fatores que podem se constituir em barreiras entrada pode-se citar: economias de escala, intensidade de capital, canais de distribuição, exclusividade de produtos e lealdade do cliente à marca, entre outros (PORTER, 1980).

O poder de barganha dos fornecedores aumenta a medida que estes se tornam menos dependentes da empresa cujo ambiente operacional está sob análise. Desta forma, a empresa poderá ter de pagar preços mais altos a estes. Esta baixa dependência pode estar relacionada ao fato de o fornecedor possuir diversos outros clientes neste ou em outros setores, ou então na exclusividade do insumo fornecido. Para efeito de análise do ambiente operacional, a maior ou menor disponibilidade de mão-de-obra especializada deve ser considerada neste item (PORTER, 1980).

De uma maneira geral, os clientes de uma empresa desejariam pagar menos por produtos de maior qualidade. A intensidade com que conseguem fazê-lo está diretamente relacionada com a quantidade que compram da empresa da qual adquirem e a quantidade de alternativas disponíveis no setor (PORTER, 1980).

Além da concorrência dentro de uma determinada indústria, existe a concorrência entre indústrias. Os fabricantes de laticínios encontram na margarina um rival para manteiga que fabricam. Os serviços postais enfrentam concorrência do *fax* e da *internet*. Desta forma, quanto maior a possibilidade de substituição de um produto por outro de um setor distinto, menor tende a ser o seu poder em termos de fixação de preços, por exemplo (PORTER, 1980).

Por fim, a intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes é diretamente influenciada pelas outras quatro forças. Por causa das demais forças, as empresas de um setor podem tender a fazer alianças ou a atacar umas às outras. O comportamento predominante irá determinar o grau de rivalidade (PORTER, 1980).

Austin (1990), complementando o modelo de Porter, afirma que cada uma das cinco forças corresponde a cinco diferentes categorias competitivas. Assim, a intensidade da rivalidade, as barreiras de entrada, a pressão por substituição, o

poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos clientes estariam relacionados aos concorrentes diretos atuais, concorrentes diretos potenciais, potenciais substitutos, fornecedores e clientes atuais, respectivamente. Estas categorias são influenciadas diretamente pelos diferentes fatores ambientais do macro-ambiente, quais sejam, fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos, definidos previamente. Portanto, a análise do ambiente operacional deve considerar não só a situação atual de cada uma das forças, como também sua tendência em função dos fatores analisados no macro-ambiente.

A análise das forças do ambiente operacional constitui-se no ponto de partida do processo de formulação da estratégia de acordo com a abordagem dos requisitos de mercado. De acordo com esta abordagem, uma vez analisado o ambiente externo, a organização tem condições de vislumbrar quais as posições de mercado, ou quais propostas de valor podem garantir um melhor retorno em termos de participação de mercado, lucratividade e rentabilidade. Após a definição e seleção da posição mais promissora, a organização partiria para sua implementação, conforme já foi apresentado. Entretanto, mesmo para as organizações que pretendam escolher estratégias com base na abordagem de recursos de operações, o conhecimento da estrutura competitiva do mercado parece ser imprescindível, no sentido de avaliar a viabilidade exploração de determinadas competências organizacionais por meio de produtos e serviços a serem introduzidos neste (MINTZBERG et al., 2000).

As atividades definidas como análise interna pela escola do *design*, vêm ganhando cada vez mais a conotação de identificação e mapeamento de competências, capacidades e recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Este mapeamento pode fornecer uma boa descrição a respeito do contexto interno das organizações e serve a diferentes propósitos, dependendo da abordagem adotada. Enquanto na abordagem de requisitos de mercado, a análise interna visa determinar quais medidas serão necessárias para fazer com que os processos internos entreguem o valor necessário para implementar o posicionamento definido previamente, na RBV essa mesma análise visa identificar quais as competências essenciais e os recursos mais valiosos possuídos pela organização, de forma a utilizá-los em diferentes setores e segmentos a serem selecionados posteriormente (MINTZBERG et al., 2000).

Prower et al. apud Mintzberg et al. (2000), ainda no contexto da “escola” do *design*, definiram um *check-list* composto de sete diferentes categorias de fatores internos que podem se constituir em pontos fortes ou fracos da empresa. Estas categorias seriam:

- a) marketing;
- b) pesquisa e desenvolvimento;
- c) sistemas de informação gerenciais;
- d) equipe gerencial;
- e) operações;
- f) finanças;
- g) recursos humanos.

Com relação à função marketing, o *check-list* proposto inclui fatores como qualidade do produto, número de linhas de produto, diferenciação do produto, participação de mercado, canais de distribuição, serviço ao cliente, propaganda e força de vendas entre outros. Na área de P&D são apresentados como críticos a capacidade de P&D de produto e de processo e capacidade da fábrica-piloto. Com relação aos processos operacionais são destacados o controle de matérias-primas, capacidade de produção, estrutura do custo de produção, instalações e equipamentos, controle de estoques, controle de qualidade, eficiência energética.

O *check list* ainda inclui questões relacionadas a sistemas de informações gerenciais (velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão), equipe gerencial (habilidades, congruência de valores, espírito de equipe, experiência, coordenação de esforços), finanças (alavancagem financeira, alavancagem operacional, relações com acionistas, situação fiscal) e recursos humanos (capacidades dos funcionários, sistemas de pessoal, *turn over*, moral e desenvolvimento dos funcionários).

Um outro conceito relevante na análise de contextos internos de organizações é a cadeia de valor, definida por Porter (1985). De acordo com este conceito, toda empresa seria uma coleção de atividades que seriam realizadas com o intuito de projetar, produzir, colocar no mercado, entregar e dar suporte aos seus produtos e serviços. A cadeia de valor seria, portanto, uma estrutura relevante para fins estratégicos no nível de unidade de negócios, uma vez que diferenças entre as cadeias de valor de diferentes empresas de um mesmo setor podem se constituir em fontes de vantagem competitiva.

As atividades envolvidas em uma cadeia de valor podem ser divididas em atividades primárias (fins) e atividades de suporte (meio). As atividades primárias estão diretamente envolvidas no atendimento da necessidade dos clientes e incluem:

- a) logística de suprimento;
- b) operações;
- c) logística de distribuição;
- d) marketing e vendas;
- e) serviço pós-venda.

Por outro lado, as atividades de suporte existem para apoiar a realização das atividades primárias. Estas atividades incluiriam:

- a) compras;
- b) desenvolvimento de tecnologia;
- c) gestão de recursos humanos e a infra-estrutura geral da empresa, incluindo finanças, contabilidade, administração patrimonial, entre outros (PORTER, 1985).

De acordo com Porter (1985), as margens de lucro obtidas por uma empresa no seu setor dependem diretamente da forma pela qual sua cadeia de valor é gerenciada. Assim, o autor admite que o sucesso de determinadas estratégias genéricas apresentadas anteriormente, pressupõe um excelente desempenho de conjuntos de atividades internas. Desta forma, por se constituir numa forma sistemática de examinar as atividades internas desempenhadas por uma empresa e sua interação entre si, a análise da cadeia de valor se constituiria em uma maneira de se identificar os pontos fortes e fracos de uma organização.

Percebe-se que a avaliação dos diversos itens do *check-list* de Prower, bem como das atividades da cadeia de valor de Porter, conduzirá invariavelmente a identificação de pontos fortes e pontos fracos. Estes pontos fortes e fracos estarão de alguma forma relacionados ao desempenho da organização em seus processos-chave, bem como aos principais recursos, competências ou capacidades que a organização utiliza, com o objetivo de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Os processos críticos de uma organização são conjuntos de atividades que irão contribuir de forma decisiva para a entrega do valor proposto ao cliente. Estes processos têm seu desempenho relacionado com os diferentes recursos, competências e capacidades da organização, e envolvem desde ativos totalmente

tangíveis, como instalações e equipamentos, a ativos totalmente intangíveis, como o domínio de um determinado canal e a experiência no lançamento de novos produtos. O item a seguir detalha a análise do contexto interno, definindo diferentes tipos de processos e categorizando os principais recursos organizacionais.

## 2.4 Processos-Chave e Recursos Internos

A implementação de uma determinada estratégia de negócio ou proposta de valor irá depender do desempenho de determinados processos dentro das organizações. Estes processos, por sua vez, são conjunto de atividades desempenhadas com o emprego dos mais variados recursos internos. Este item apresenta os processos críticos para a entrega do valor, ou processos-chave e os recursos internos de cuja qualificação dependerá o desempenho destes processos.

### 2.4.1 Processos Críticos para a Entrega do Valor

Os bens e serviços produzidos por uma organização são resultado de uma seqüência de processos interfuncionais de transformação de materiais, consumidores e informações. Entretanto, a maioria das organizações é projetada de acordo com um ponto de vista funcional, ou seja, na qual um determinado grupo de pessoas (departamento) é responsável por uma etapa destes processos interfuncionais de atendimento das necessidades dos seus consumidores. Este fato, não só pode prejudicar os resultados finais que a empresa irá conseguir entregar ao cliente em termos de produtos ou serviços, como também agregar mais custos, prejudicando sua rentabilidade.

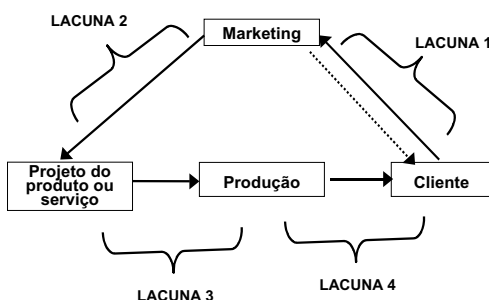


Figura 3: Papel das funções fim no atendimento das necessidades dos clientes de uma organização

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2002).

Toda organização possui atividades fim e atividades meio. De maneira geral, as atividades ligadas ao desenvolvimento, produção, comercialização e entrega de bens e serviços aos clientes finais da organização, definem as funções denominadas funções “fim”. Estas funções são, em geral, Marketing, Desenvolvimento de Produtos e Produção.

O fato de serem definidas como funções fim não exclui a existência de atividades meio dentro de seu escopo. Entretanto, as atividades “fim” são predominantes. Por outro lado, Finanças e Recursos Humanos são exemplos de funções nas quais predominam as atividades “meio”, ou seja, atividades que apóiam o desenvolvimento, produção e comercialização de bens e serviços, mas não estão diretamente relacionadas com estas (SLACK et al., 2002).

A Figura 3 apresenta o papel das funções fim de uma organização no atendimento das necessidades de seus clientes. Caberia a função marketing identificar as necessidades dos clientes alvo em termos de produtos e serviços, dentro do contexto da estratégia da organização, e repassá-la em forma de conceito para a função desenvolvimento de produto, a qual caberia transformar o conceito desenvolvido pela função marketing em uma especificação de projeto de produto ou de serviço. Por fim, caberia a função produção a fabricação e entrega deste produto (ou serviço) ao cliente final. Também cabe a função marketing a divulgação dos atributos do produto e serviço projetado aos clientes-alvo e o desenvolvimento de um relacionamento com estes, de forma a possibilitar *feedback* permanente sobre as necessidades dos consumidores para a organização. Percebe-se que os erros cometidos nas atividades de cada uma das funções produzem diferentes lacunas, responsáveis pela percepção de ausência de qualidade pelo cliente do produto ou do serviço.

Kaplan e Norton (1996) definem duas “ondas” de criação de valor, quais sejam, uma onda curta e uma onda longa. A onda curta de criação de valor está principalmente relacionada ao aumento da eficiência organizacional, normalmente por meio de ganhos de produtividade. O desenvolvimento de mercados para produtos já existentes também seria uma forma de criação de valor para a empresa e para seus clientes por meio da “onda curta”. Por outro lado, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e novas tecnologias estão diretamente relacionados à chamada “onda longa” da criação de valor, uma vez que



estes envolvem investimentos de prazo mais longo no sentido de atender necessidades futuras dos clientes-alvo.

Observando-se novamente a Figura 3, percebe-se que a onda longa da criação de valor envolve todas as funções “fim” da organização, no sentido de fechar o ciclo completo de atendimento às necessidades dos clientes-alvo, enquanto a onda curta da criação de valor envolveria principalmente (mas não somente) a função produção, responsável por garantir que o produto esteja de acordo com as especificações de projeto previamente definidas (e que se supõe estarem isentas de lacunas) e por produzir da forma mais eficiente possível.

O nível de desempenho funcional deve estar adequado ao nível de desempenho global da organização, ou seja, os objetivos funcionais devem ser tais que, quando alcançados, signifiquem o alcance dos macro-objetivos organizacionais, sejam eles de sociedade, sistemas, produção ou produto. Como exemplo, pode-se tomar uma organização na qual o nível de produtividade e de qualidade dos processos produtivos, o crescimento das receitas, o tempo de desenvolvimento de novos produtos e outras medidas relacionadas a possíveis objetivos funcionais devem ter como metas valores necessários e suficientes para que objetivos organizacionais em nível macro, como a rentabilidade do ativo e o percentual de clientes satisfeitos, fiquem dentro do esperado.

Embora seja importante reconhecer o papel das diferentes funções organizacionais no alcance dos objetivos da organização, isso não deve necessariamente sugerir seu gerenciamento por meio de uma estrutura funcional rígida e departamental. Lowenthal (1994), destaca que o atendimento das necessidades dos clientes e o aumento da produtividade da organização dependem do desempenho de processos, em sua maioria interfuncionais.

Esta interfuncionalidade pode ser explicada pelos desmembramentos das funções organizacionais básicas. Quando uma organização de pequeno porte só possui departamentos de marketing, desenvolvimento de produtos, operações e administrativo-financeiro, os principais processos organizacionais acabam limitados a cada um destes departamentos, que coincidem com as funções fim e uma função de apoio (meio). Entretanto, à medida que as organizações crescem, e ocorre o desmembramento das funções citadas em novos departamentos como engenharia, manutenção, logística, expedição, vendas, entre outros, todos processos relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais passam a ser interfuncionais.

Dessa forma, com o grande número de departamentos que se encontra hoje na maioria das grandes organizações, passa a fazer mais sentido falar em desempenho de processos do que desempenho funcional. Assim, a implementação da estratégia de uma organização pressupõe um determinado nível de desempenho em seus processos.

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas que visam produzir uma saída (*output*) a partir de determinadas entradas (*inputs*) para clientes internos ou externos da organização. Estas saídas podem ser bens tangíveis ou serviços intangíveis que envolvam o processamento de clientes ou de informações (DAVENPORT, 1994).

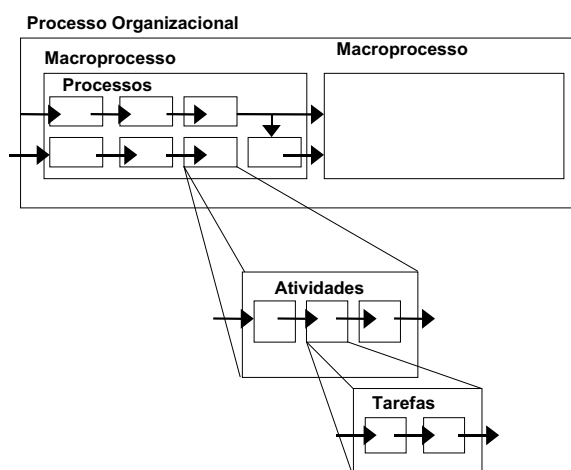


Figura 4: Hierarquia de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

É possível definir uma “hierarquia” dos processos organizacionais, conforme mostrado na Figura 4. Uma organização em sua forma completa, pode ser definida como um processo, que possui *inputs* e *outputs*. Este processo organizacional único de nível superior, é composto por todas as atividades desenvolvidas pela empresa e pode ser decompostos em três, quatro, cinco ou mais macro-processos principais. Estes macro-processos são, em sua totalidade, interfuncionais. Em um nível imediatamente abaixo, encontram-se os processos propriamente ditos, formados por um conjunto de atividades específicas. Estas atividades, por sua vez, são constituídas por tarefas, que seriam as unidades mais elementares de processamento de materiais, informações ou clientes (HARRINGTON, 1993).

Embora exista um certo grau de discordância com relação ao tema, é possível identificar um pequeno número de macro-processos principais “genéricos”, ou seja, que estejam presentes em todas as organizações. A discordância principal é em relação ao número de macro-processos principais, uma vez que todo processo é quase que infinitamente divisível, até se chegar a menor atividade possível de ser identificada (DAVENPORT, 1994).

Rockart e Short (*apud* DAVENPORT, 1994), sugerem a existência de três macro-processos principais, a saber:

- a) desenvolvimento de novos produtos;
- b) entrega de produtos aos clientes;
- c) a administração da relação com os clientes.

Por outro lado, Shapiro; Sviokla e Rangan (*apud* DAVENPORT, 1994), defendem a definição de apenas dois macro-processos principais, quais sejam, a administração da linha de produtos e administração do ciclo de pedido.

Percebe-se desta forma que os macro-processos estão diretamente relacionados às funções organizacionais e seus diferentes papéis nas ondas curta e longa da criação de valor, apresentados na Figura 3.

O macro-processo de administração da linha de produtos termina com a função marketing definido o preço, o canal de distribuição e a estratégia de comunicação para esse novo produto. Dentro desse processo, exercem papel fundamental algumas funções de apoio, como por exemplo a função financeira (avaliações de viabilidade) e outras funções principais, como a função produção (parecer sobre a manufaturabilidade do produto, custos e investimentos necessários).

O macro-processo de administração do ciclo de pedido tem como ponto de partida a necessidade de aquisição de produtos já existentes por parte de determinados clientes ou mercados. Trata-se portanto de um processo predominantemente operacional, onde a função produção tem papel dominante desde o contato com o cliente (área comercial) até as funções logísticas de suprimento, armazenagem, fabricação e distribuição, passando pela parte técnica da fabricação e culminando com os serviços prestados ao cliente. É bastante comum este processo ser dividido em dois ou três, quais sejam, a obtenção do pedido, fabricação do produto e sua posterior entrega. A onda curta da criação de valor também apresenta participação fundamental de outras funções organizacionais

como recursos humanos (seleção, desenvolvimento e avaliação de funcionários) e finanças (análise de investimentos em equipamentos e instalações, relatórios gerenciais de desempenho).

Em alguns casos, os dois macro-processos (administração da linha de produtos e administração do ciclo de pedido) podem apresentar-se parcialmente superpostos, mostrando que mesmo a definição de macro-processos no nível mais genérico possível apresenta seus problemas. Isso ocorre principalmente em organizações prestadoras de serviços e fabricantes sob encomenda, nas quais pode ser difícil distinguir as atividades de projeto do produto e de produção propriamente dita (SLACK et al., 2002).

Embora todas ou quase todas as organizações possuam macro-processos de administração de linha de produtos e administração de ciclo de pedidos, que podem ser por este motivo definidos como “genéricos”, grandes diferenças ocorrem a partir dos desdobramentos desses macro-processos. Diferentes organizações terão processos e atividades totalmente diferentes na constituição do seu macro-processo de administração de linha de produtos, por exemplo. Essas diferenças ocorrem devido às características do setor de atuação da empresa, dos seus clientes, da tecnologia empregada, sua força de trabalho, estrutura e cultura organizacionais e outros fatores que afetam cada organização de forma particular (LOWENTHAL, 1994).

Entre os diversos processos que constituem os macro-processos de uma organização, alguns apresentam uma maior relevância no que se refere à consecução dos objetivos organizacionais. Estes processos, definidos como processos críticos ou processos-chave, são aqueles responsáveis em maior grau pela realização da missão da organização, a satisfação de seus clientes e, conseqüentemente, a consecução de seus principais objetivos organizacionais e a implementação de sua estratégia de negócio (HARRINGTON, 1993; LOWENTHAL, 1994).

Diferentes organizações possuem diferentes processos críticos. Para uma empresa produtora de bens com características de *commodities*, os diversos processos que constituem o macro-processo de produção e entrega do bem produzido são críticos. Isso se deve ao fato de a empresa produtora de *commodities* buscar aumentar sua lucratividade por meio do aumento da produtividade e redução de custos. Para essa empresa, os processos relacionados ao relacionamento com

os clientes têm importância mínima no contexto de sua estratégia de negócios. Por outro lado, um fabricante de bens customizados perceberá um alto grau de criticidade no processo de relacionamento com seus clientes, que provavelmente será fundamental para a entrega do valor proposto aos seus clientes (LOWENTHAL, 1994).

O monitoramento do desempenho dos processos-chave de uma organização costuma exigir a definição de indicadores de desempenho. Estes são essenciais no planejamento e controle das organizações. Para o planejamento, estes são essenciais por permitirem a quantificação de metas para os objetivos organizacionais e seu desdobramento na organização. Com relação ao controle, estes permitem verificar se os objetivos estão sendo alcançados e possibilitam a tomada de ações corretivas caso isso não esteja ocorrendo (TAKASHINA; FLORES, 1996).

De uma forma geral, macro-processos e processos críticos devem ter seu desempenho avaliado por meio de indicadores de desempenho. Estes indicadores devem tornar tangíveis e quantificar os objetivos organizacionais por meio de metas (HARRINGTON, 1993).

Para Takashina e Flores (1996), os indicadores de desempenho são formas quantificáveis de representação das características de produtos e processos, e devem permitir a avaliação do desempenho da organização em um determinado período em relação às metas estabelecidas e a outros referenciais.

Para que um indicador possa ser utilizado para avaliar o desempenho de um processo de forma adequada, ele deve obedecer alguns critérios. Estes critérios visam garantir a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes para a organização o mais prontamente possível e ao menor custo (TAKASHINA; FLORES, 1996).

O Quadro 3 apresenta os principais critérios para a geração de um indicador de desempenho e sua descrição.

Meta é o resultado pretendido para um indicador de um produto, processo ou da organização como um todo. As metas para os indicadores de desempenho devem levar em conta as necessidades dos clientes internos e externos, considerando as estratégias e os objetivos de longo prazo da organização, referenciais de comparação externos e os indicadores e metas de nível superior (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Quanto mais elevado o nível do indicador de desempenho, maior será a importância da estratégia e dos objetivos estratégicos da organização no estabelecimento das metas. À medida que os indicadores são desdobrados na estrutura da organização, cresce a importância das metas dos indicadores de nível superior na definição das suas metas (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Como os indicadores avaliam o desempenho de processos, existe uma hierarquia de indicadores, similar a hierarquia dos processos em uma organização. O desdobramento pode ser realizado para qualquer tipo de indicador e, normalmente, exige que o alcance das metas dos indicadores de um determinado nível seja necessário ou suficiente para o alcance das metas do indicador de nível imediatamente superior. Denomina-se agrupamento o processo pelo qual os resultados dos indicadores do nível imediatamente superior são calculados a partir dos resultados obtidos por indicadores de um determinado nível (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Quadro 3: Critérios para a geração de indicadores de desempenho

| CRITÉRIO                                  | DESCRIÇÃO  |
|---|--|
| Seletividade ou importância               | Capta uma característica-chave do produto, processo ou atributo de desempenho da organização.  |
| Simplicidade e clareza                    | Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.   |
| Abrangência                               | Representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto, processo ou atributo de desempenho que deseja avaliar. Devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto geral.               |
| Rastreabilidade e acessibilidade          | Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. Deve permitir a investigação dos fatores que afetam o indicador. |
| Comparabilidade                           | Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como os concorrentes, a média do setor e os referenciais de excelência.   |
| Estabilidade e rapidez de disponibilidade | Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporado as atividades que compõem o processo. Permite a elaboração de previsões de resultados.   |
| Baixo custo de obtenção                   | Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentuais, unidades de tempo, entre outros.   |

Fonte: Adaptado de Takashina e Flores (1996).

Entre as diversas abordagens para desdobramento de indicadores de desempenho, pode-se destacar o Gerenciamento pelas Diretrizes, o Prêmio Nacional da Qualidade e o *Balanced Scorecard*. Em comum, as três abordagens advogam a necessidade de utilização de indicadores de desempenho não financeiros na gestão da estratégia e das operações em uma organização.

O Quadro 4 mostra algumas características importantes dos processos de desdobramento e agrupamento para o estabelecimento de metas e cálculo de resultados de indicadores.

Quadro 4: Desdobramento de metas e agrupamento de resultados para indicadores de desempenho

| NÍVEL                         | ABRANGÊNCIA   | DETALHE | META                                   | RESULTADO                        |
|-------------------------------|---------------|---------|--|----------------------------------|
| Organização                   | Grande        | Pequeno | Desdobramento<br>↓<br>Valor pretendido | Valor obtido<br>↓<br>Agrupamento |
| Macro-processos               | Grande        | Pequeno |  |                                  |
| Processos interdepartamentais | Média         | Médio   |  |                                  |
| Processos Departamentais      | Média/pequena | Médio   |  |                                  |
| Atividades                    | Pequena       | Grande  |  |                                  |

Fonte: Adaptado de Takashina e Flores (1996).

O modelo do Gerenciamento pelas Diretrizes foi desenvolvido no âmbito dos programas de Controle Total da Qualidade no Japão. De acordo com este modelo, as metas para os indicadores devem ser desdobradas por toda a organização a partir das diretrizes do presidente da companhia. Essas diretrizes devem ser no máximo duas ou três, uma vez que estas serão transformadas em muitas outras metas nos diversos níveis organizacionais. Cada diretriz seria composta por uma meta e um conjunto de medidas que devem ser implementadas para alcançar esta meta. Pelo método mais simples de desdobramento, cada medida do nível da presidência se transforma na meta da diretriz de um dos diretores da empresa (Figura 5). A partir desse ponto, cada diretor define as medidas que compõem sua diretriz (necessárias para atingir sua meta) e as repassam como metas para seus gerentes (CAMPOS, 1996).

A lógica de desdobramento predominante no Gerenciamento pelas Diretrizes é departamental, ou seja, as metas e medidas são desdobradas a partir de relações de subordinação hierárquica, o que pode se opor à visão de processos. Neste caso, é importante a participação de um comitê de coordenação em nível de *staff*, para que sejam consideradas as atribuições de cada diretoria e gerência com relações aos processos-chave e conduzidos várias simulações de desdobramentos e agrupamentos para garantir a consistência das metas desdobradas.

Ainda com relação ao Gerenciamento pelas Diretrizes, não existem dimensões específicas para os indicadores de desempenho do nível da presidência, tendendo a predominar objetivos financeiros e de participação de mercado.

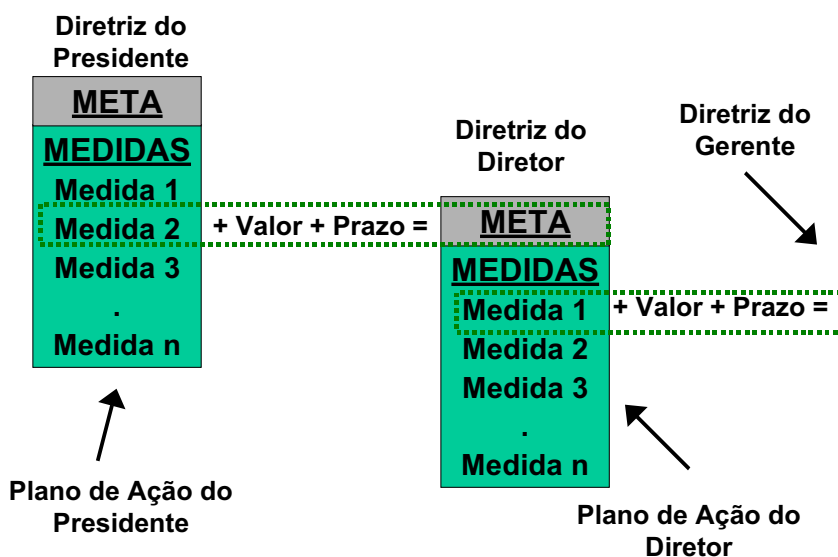


Figura 5: Desdobramento de indicadores de desempenho no gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: Adaptado de Campos (1996).

A abordagem do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) pressupõe sete diferentes dimensões de resultados, consideradas críticas para a organização. Estas seriam:

- a) resultados relacionados a clientes e mercado;
- b) resultados financeiros;
- c) resultados relativos às pessoas;
- d) resultados relativos aos fornecedores;
- e) resultados dos processos relativos ao produto;
- f) resultados relativos a sociedade;
- g) resultados dos processos de apoio e organizacionais (FNPQ, 2002).

Para alcance das metas em cada uma das sete dimensões do PNQ, é necessário conduzir desdobramentos dos indicadores principais. Assim, se uma organização tem como meta reduzir em 10% seus custos e despesas, o valor total a ser reduzido terá de ser dividido entre os diversos departamentos operacionais, comerciais e de apoio, de forma a totalizar a redução desejada. Apesar de contemplar objetivos de sociedade, produção, sistemas e produto no nível superior de seus indicadores (ao contrário do Gerenciamento pelas Diretrizes, onde predominam os objetivos de sistema), o desdobramento de acordo com a metodologia do PNQ tende a ser mais complexo e difícil de ser operacionalizado.



Justamente por partir de muitas dimensões inter-relacionadas, muitas vezes pode tornar-se difícil a identificação de relações de causa e efeito entre os diversos indicadores.

O *Balanced Scorecard* (BSC), por sua vez, busca facilitar o processo de desdobramento por meio da identificação de relações de causa e efeito entre 4 diferentes dimensões de desempenho. Essas dimensões são denominadas perspectivas e são:

- a) perspectiva financeira;
- b) perspectiva de mercado e clientes;
- c) perspectiva de processos internos;
- d) perspectiva de aprendizagem e inovação (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com a lógica do BSC, o desempenho financeiro excelente é conseqüência de um ótimo desempenho de mercado associado com processos internos cujo desempenho maximiza a satisfação desses clientes. Além disso, para que esses processos internos possam ter um ótimo desempenho, é necessário que os recursos da organização aprendam com a prática operacional diária e possam inovar constantemente.

A Figura 6 exemplifica o relacionamento de causa e efeito entre diferentes macro-indicadores em um painel de BSC. Percebe-se que as relações de causa e efeito facilitam o processo de desdobramento, fazendo com que a maioria das pessoas na organização consiga visualizar a contribuição do seu trabalho para o resultado dos macro-indicadores.

Assim, no BSC, a primeira etapa do desdobramento é interspectiva, ou seja, no exemplo da Figura 6, é necessário qual nível de retenção de clientes está associado ao nível de rentabilidade desejado, qual desempenho em termos de entrega garantirá a retenção de clientes almejada e assim por diante. Em um segundo momento, os desdobramentos seriam feitos para os processos interdepartamentais, ou seja, qual nível de desempenho de entrega deverá ter a unidade de negócios A ou a fábrica B. A partir daí, os desdobramentos seguiriam a lógica hierárquica de processos ou departamental.

Inicialmente, o BSC foi concebido como um sistema de indicadores de desempenho, equilibrado entre indicadores financeiros e não financeiros, para ser utilizado pela direção das empresas e desdobrado pelos diversos níveis hierárquicos de processos internos. Entretanto, com o tempo percebeu-se que a relação de

causa e efeito entre os indicadores refletia a estratégia da organização e seus resultados o desempenho obtido pela mesma com a adoção dessa estratégia.

Um mesmo nível de desempenho em um processo de entrega pode ser considerado excelente por uma organização e péssimo para outra, dependendo de sua estratégia. Portanto, o BSC enfatiza o fato de que o desempenho dos processos organizacionais devem ser avaliados à luz da estratégia organizacional.

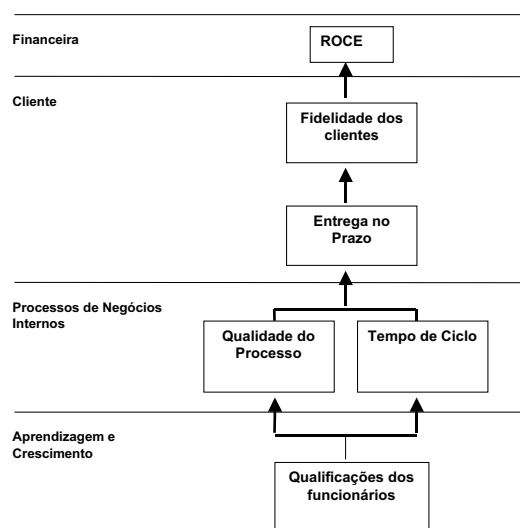


Figura 6: Relações de causa e efeito entre indicadores de diferentes dimensões de desempenho no BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Portanto, vale ressaltar que, embora sejam apresentadas algumas abordagens para o desdobramento de indicadores de desempenho de processos, o foco deste trabalho é qualitativo, ou seja, não se pretende apresentar um modelo de gestão estratégica baseado em indicadores de desempenho, como é o caso do BSC e do PNQ. Assim, as abordagens aqui descritas se prestam a avaliar a forma pela qual são consideradas as inter-relações entre diferentes processos e recursos, e de que forma estes se relacionam com a estratégia organizacional, algo que será enfatizado pelo modelo proposto mais adiante.

## 2.4.2 Recursos Organizacionais

Os recursos efetivamente valiosos para uma organização, ou seja, aqueles que permitiriam a esta a ocupação de posições lucrativas por meio da introdução de

produtos e serviços em diferentes setores e negócios ao longo do tempo, devem atender a cinco pré-requisitos, a saber:

- a) serem difíceis de imitar;
- b) terem a maior durabilidade possível;
- c) captar valor para a organização e não apenas para fornecedores e clientes;
- d) terem baixa possibilidade de substituição no curto prazo;
- e) serem efetivamente distintivos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

De acordo com Collis e Montgomery (1995), o valor de um determinado recurso para uma empresa está diretamente ligado à sua dificuldade de cópia. Nenhum recurso na prática pode ser definido como inimitável no longo prazo. Entretanto, quanto mais tempo for necessário para que a base de recursos de uma empresa em vantagem no seu setor, possa ser copiada pelos concorrentes, maior será o retorno obtido. De uma forma geral, recursos inimitáveis possuem uma ou mais dentre as seguintes características:

- a) exclusividade física;
- b) exclusividade dependente da trajetória;
- c) ambigüidade causal;
- d) dissuasão econômica.

Como exemplo de exclusividade física podem ser citados as patentes farmacêuticas, imóveis com localização diferenciada e as concessões governamentais. Nestes casos o fator que produz a exclusividade é predominantemente tangível, ou seja, uma lei, uma determinada localização ou uma licença.

Certas marca, tecnologias específicas e algumas técnicas de gestão se constituem em recursos difíceis de imitar devido a sucessão de fatos que levaram a sua acumulação, ou seja, diferentes trajetórias conduziram a outros recursos que não aqueles possuídos pela organização. A marca Coca-Cola e a tecnologia de miniaturização da Sony seriam, portanto, exemplos de exclusividade dependente da trajetória.

Como fonte de exclusividade, a ambigüidade causal é fruto de uma complexa combinação de diferentes recursos conhecidos, combinação esta que não segue uma fórmula ou receita que possa ser identificada. Embora outras empresas tentem imitar a estratégia de excelência operacional da Southwest nos EUA, seus resultados não são reproduzíveis por meio da compra dos mesmos aviões e da

cópia dos padrões de preparo em solo. Essa fonte de exclusividade tem em comum com a exclusividade dependente da trajetória fato de envolverem fatores relacionados a cultura organizacional e ao aprendizado, que parecem estar na origem da constituição da maioria dos ativos intangíveis.

A dissuasão não se constitui em um fator que torne difícil a cópia de um recurso em termos de viabilidade física. Na prática, embora muitas vezes o concorrente possa conseguir reproduzir o recurso, não existem razões econômicas para fazê-lo. Este tipo de exclusividade em mais comuns em segmentos que exigem grandes investimentos de capital em mercados restritos quanto ao tamanho.

Com relação à durabilidade, é importante ressaltar que a grande maioria dos recursos tangíveis e até muitos intangíveis nos dias de hoje perde valor com o tempo. Neste caso, fica claro porque algumas capacidades e competências, como uma forte cultura de aprendizagem organizacional, tendem a estar entre os recursos mais valorizados. São estas competências e capacidades que permitem que a organização desenvolva novos recursos tangíveis a medida que os anteriores vão sendo copiados e superados pelos concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; SENGE, 2001).

Ao argumentarem sobre a diferença entre os ativos tangíveis e as competências essenciais, Prahalad e Hamel (1990) apontam que os ativos tangíveis têm por definição o fato de se desvalorizarem com o uso, enquanto os intangíveis aumentam seu valor a medida que são utilizados pelas organizações.

Embora possa parecer óbvio, o argumento de que um recurso valioso deve gerar valor especialmente para a própria organização acaba sendo freqüentemente violado. Muitas empresas desenvolvem estratégias tendo por base recursos sobre os quais não tem controle total. Por exemplo, algumas redes de relacionamento tendem a ficarem ligadas aos funcionários que as desenvolveram e não a organização que os empregava. Dessa forma, caso os funcionários optem por trocar de empresa ou abrir seu próprio negócio, acabariam por levar consigo o recurso desenvolvido pela organização (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Alguns recursos podem até ser de difícil cópia, mas podem ser substituídos facilmente por outros. Uma empresa pode ter no processo de desenvolvimento de produtos uma competência fundamental devido à sua trajetória inédita em

desenvolvê-lo. Entretanto, o lançamento de uma nova tecnologia CAD/CAE<sup>3</sup> pode jogar por terra todo o ganho em *time-to-market*<sup>4</sup> conseguido pelo aprendizado de anos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Por fim, recursos realmente valiosos devem sê-lo quando comparados com a concorrência. É comum que muitas empresas destaquem como seus recursos mais valiosos aquelas habilidades de processos que desempenha melhor. Entretanto, estas competências somente serão distintivas se realmente permitirem a empresa ter desempenho superior à concorrência. Não adianta uma organização ter como ponto forte seu sistema de relacionamento com clientes se existem concorrentes que apresentam desempenho ainda melhor neste quesito. Portanto, a comparação para o teste de valor dos recursos não deve ser somente entre os diversos recursos da própria organização e sim entre estes e os recursos dos demais concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

A maioria dos recursos que atende a todos os cinco pré-requisitos para que possam ser considerados valiosos é intangível, o que justifica o grande foco recente dado à identificação e o desenvolvimento de competências. Para que esses recursos não percam valor com o passar do tempo, as empresas devem investir e desenvolvê-los constantemente. Assim, argumenta-se que os recursos, capacidades e competências-chave devem ser geridos no nível corporativo. Uma sede corporativa forte deve atuar no sentido de identificar quais recursos podem se constituir em fontes de vantagem competitiva, garantir recursos financeiros para o seu desenvolvimento e identificar em quais setores ou segmentos estes podem ser ainda mais aperfeiçoados para em seguida poder alavancar seu desempenho nos demais setores (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Portanto se uma empresa desenvolve competências distintivas no projeto e comercialização de novos produtos, ela deve se questionar sobre a possibilidade de outros setores poderem usufruir desta competência de forma a não só auferir os ganhos neste setor, como também aperfeiçoar suas competências para permanecer

---

<sup>3</sup> Computer Aided Design / Computer Aided Engineering – Projeto e Engenharia (simulações) auxiliados por computador.

<sup>4</sup> Tempo decorrido entre a decisão de desenvolver um novo produto e sua produção em escala comercial.

ganhando no negócio onde a competência se originou e em outros setores (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Admite-se que são os recursos, competências ou capacidades organizacionais que permitirão a uma determinada organização entregar o valor proposto no conteúdo de sua estratégia de negócios. Na prática, o desempenho da organização no âmbito de uma determinada proposta de valor depende do desempenho dos seus processos críticos. Este desempenho depende diretamente dos recursos, competências e capacidades que a organização utiliza na execução dos processos. Embora os termos recursos, competências e capacidades organizacionais estejam intimamente relacionados, estes apresentam pequenas diferenças conceituais em sua definição. Tendo em vista sua importância para o sucesso de uma estratégia de negócios, cabe defini-los de maneira mais precisa.

Collis e Montgomery (1998) definem os recursos organizacionais como sendo o conjunto de ativos, habilidades e capacidades da organização. Portanto os recursos de uma organização seriam o termo mais abrangente, englobando os demais termos relacionados a esta abordagem, como competências e capacidades. Entre os recursos organizacionais pode-se distinguir aqueles tangíveis e os intangíveis. Entre os recursos tangíveis destacam-se os diversos ativos contábeis das empresas, como instalações, equipamentos e ativos financeiros. Todos os demais recursos relevantes seriam classificados como intangíveis.

De acordo com Boulton et al. (2000), os ativos que compõe uma empresa estariam divididos em cinco categorias:

- a) ativos físicos;
- b) ativos financeiros;
- c) ativos de organização;
- d) ativos de clientes;
- e) ativos de empregados e fornecedores.

As duas primeiras categorias somadas, formam o conjunto de ativos tangíveis de uma empresa, cujo valor aparece nos demonstrativos contábeis e financeiros. As três últimas categorias, formam o conjunto dos ativos intangíveis, que não aparecem nos demonstrativos contábeis na maior parte das vezes, mas são diretamente responsáveis pela criação de valor de uma empresa.

Os ativos de organização incluem a filosofia de gestão, a cultura e a estrutura organizacionais, os sistemas e processos utilizados pela organização, bem

como sua propriedade intelectual, marcas e patentes. Por outro lado, os ativos de clientes, por sua vez, incluem os próprios clientes atuais de uma empresa, bem como seus canais de distribuições e parcerias no sentido de operacionalizá-los. Por fim, os ativos de empregados e fornecedores incluem os funcionários da organização e os membros da cadeia de abastecimento da empresa, todos eles parceiros na produção de bens e serviços (BOUTON et al., 2000).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais estariam relacionadas ao aprendizado coletivo de uma organização, principalmente sobre como organizar o trabalho, coordenar as diversas habilidades de produção, integrar as múltiplas correntes de tecnologia e criar valor para clientes. Percebe-se desta forma que as competências de uma organização estariam diretamente relacionadas ao conjunto de ativos intangíveis da empresa, constituindo-se num conjunto de diferentes conhecimentos que permitem a esta competir em diferentes setores e mercados.

As competências de uma organização, segundo Fleury e Fleury (2000) podem ser divididas em:

- a) competências em operações, que incluem o *know-how* referente aos diversos processos de transformação de materiais, informações e clientes, como fabricação, armazenagem, transporte e distribuição;
- b) competências em produtos, que incluem a tecnologia de produto de uma maneira ampla, abrangendo o conhecimento em P & D e engenharia de produto e processo;
- c) competências em marketing, que dizem respeito ao relacionamento com clientes e mercados;
- d) competências em finanças, que estão relacionadas às habilidades de captação e utilização de recursos financeiros.

Stalk; Evans e Schulman (1992), diferenciam as capacidades organizacionais das competências essenciais afirmando que estas últimas apresentam um foco restrito na combinação de tecnologias e habilidades de produção que permitem a empresa competir em diferentes mercados. As capacidades estariam, por sua vez, relacionadas a diversas outras habilidades, e não apenas à questões tecnológicas e relacionadas aos processos de produção.

As diferentes explicações para o sucesso da Honda em diferentes mercados podem ser utilizadas para diferenciar os conceitos de competências e capacidades.

Prahalad e Hamel (1990), atribuem à competência da Honda em motores e transmissão de energia o seu sucesso em expandir o seu campo de atuação do mercado de motocicletas para negócios como cortadores de grama, motores de popa e automóveis. Stalk, Evans e Schulman (1992), por sua vez, atribuem parte do sucesso da Honda às capacidades, como o gerenciamento de revendedores e a “realização de produtos”<sup>5</sup>. Nesse caso, o conhecimento sobre como treinar e apoiar a rede de revendedores com procedimentos relacionados à políticas de marketing, vendas e serviços ao cliente, bem como a habilidade em fazer com que um produto passe das pesquisas de mercado iniciais à linha de produção em escala comercial em um tempo extremamente reduzido, estariam diretamente relacionados ao sucesso obtido pela Honda.

Percebe-se que os conceitos de competência e capacidade são bastante similares e complementares. Enquanto o conceito de competência refere-se ao desenvolvimento dos ativos e recursos intangíveis sob uma perspectiva predominantemente funcional (competência em operações, produtos e marketing), as capacidades organizacionais referem-se aos mesmos ativos sob uma perspectiva de processos interfuncionais (processo de desenvolvimento de produtos, processo de relacionamento com clientes, entre outros).

As questões apresentadas nos parágrafos anteriores podem sugerir um caráter predominantemente corporativo, prescritivo e deliberado para o desenvolvimento de recursos, capacidades e competências, indo de encontro ao conceito de aprendizagem estratégica predominante na “escola do aprendizado”. Conforme já apresentado, a RVB é, por definição, uma abordagem cujo ponto de partida para a formulação da estratégia é a análise dos recursos internos em detrimento da análise do ambiente externo. Assim, nada impede que o processo de uma estratégia a partir dos recursos organizacionais possa ter foco *top-down*, com ênfase no controle.

Entretanto, o surgimento dos ativos intangíveis mais valiosos costuma se dar nos níveis inferiores de gerência, aquelas com foco maior sobre aspectos táticos e operacionais. Ou seja, as competências e capacidades mais importantes da

---

<sup>5</sup> Capacidade de uma organização em fazer um produto passar rapidamente da geração do conceito à produção em escala comercial. Envolve competências funcionais de engenharia e desenvolvimento de produtos, marketing, operações e finanças, entre outras.



organizações costumam ser fruto do aprendizado operacional. Esse fato dá origem a questionamentos sobre a possibilidade de o excesso de prescrição sobre a identificação e investimento em recursos críticos ter potencial para inibir o processo natural de surgimento de competências essenciais. Desta forma, teme-se que o foco da empresa no sentido de potencializar determinadas competências pode fazê-la abortar certos processos de aprendizagem que se constituiriam fontes para o desenvolvimento de novos recursos.

Nonaka e Takeushi (1997), afirmam que o desenvolvimento de recursos e capacidades críticas estão ligados à criação de conhecimento. Por outro lado, os mesmos defendem a idéia de que as abordagens *top-down* e *bottom-up* são inadequadas neste caso. Eles propõem um modelo *middle-up-down*, comum nas organizações japonesas mais bem sucedidas em nível global, no qual a gerência intermediária exerce papel fundamental no sentido de identificar os recursos operacionais que atuam viabilizando a visão da alta gerência. Este fato destaca a importância de se discutir a necessidade de implementar diferentes estruturas organizacionais e mudar a cultura organizacional para que a empresa possa usufruir vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de recursos, competências e capacidades, que ocorrem na maioria das vezes a partir do aprendizado operacional.

Do ponto de vista da RBV, a empresa pode se manter competitiva mesmo que as forças que moldam a competição em uma indústria se alterem. Se o foco da organização for somente a perspectiva de mercado, uma nova posição deveria ser encontrada a cada mudança significativa nestas forças. Neste caso, os recursos necessários para a organização migrar para aquela que se constitui a nova posição mais atrativa podem não estar suficientemente desenvolvidos. Portanto, mudanças devidas a inovações tecnológicas, mudanças de hábitos de consumidores e produtos substitutos, tão freqüentes nos dias de hoje, tendem a exigir uma mudança estratégica profunda das empresas que se orientam exclusivamente pelos requisitos de mercados.

A partir de uma análise das forças do mercado, uma organização pode pretender redirecionar seu foco para uma nova posição que aparente ser mais atrativa. As ações de marketing, neste caso, possuem baixa inércia, ou seja, a empresa rapidamente pode redirecionar seus esforços para a nova posição. Entretanto, para que ela seja realmente bem sucedida, seus recursos internos

deverão estar adequados à nova posição. Caso não estejam, cria-se uma lacuna de desempenho, uma vez que inércia dos recursos é significativamente maior que a dos esforços de marketing. Portanto, as mudanças de posição costumam dar certo somente quando ocorrem dentro da mesma perspectiva, ou seja, quando utilizam uma base de recursos semelhantes (MNTZBERG et al., 2000).

Uma primeira evidência de que os recursos de uma organização não estão adequados à posição de mercado pretendida é o desempenho de seus processos críticos. Quando estes não são capazes de entregar o valor proposto, um determinado posicionamento de mercado pode terminar não se concretizando (KAPLAN; NORTON, 2001).

De forma geral, diferentes propostas de valor implicam na exigência de elevado desempenho em diferentes macro-processos críticos para entregar o valor proposto ao cliente. Ao aumentar o nível de detalhamento e de desdobramento na definição dos macro-processos críticos em uma organização, pode-se atingir uma situação na qual cada função organizacional básica (marketing, produção, desenvolvimento de produtos) torna-se responsável por um ou mais processos críticos. Como por exemplo, a função marketing poderia ser responsável em uma organização pelos seguintes macro-processos:

- a) atração de clientes;
- b) retenção de clientes;
- c) sistema de informação de marketing.

Na mesma organização, a função produção poderia ser responsável por três macro-processos:

- a) produção do produto;
- b) entrega do produto / serviço;
- c) gerenciamento de estoques.

Por fim, a função desenvolvimento de produtos poderia ser responsável por outros dois macro-processos:

- a) pesquisa e inovação;
- b) projeto de produto (DAVENPORT, 1994; LOWENTHAL, 1994).

Com esta subdivisão, tornar-se-ia possível compatibilizar as diferenças conceituais entre competências funcionais e capacidades inter-funcionais, apresentadas anteriormente. Portanto uma certa organização poderia ter competências essenciais específicas em pesquisa e análise de mercado sem ser

necessariamente excelente em retenção de clientes. Por outro lado, para ter a capacidade de lançar novos produtos de forma freqüente em novos mercados, uma organização deverá ter algumas competências essenciais de marketing (atração de clientes, especialmente o treinamento de força de vendas), produção (produção e entrega do produto / serviço, principalmente flexibilidade de produto) e outras de desenvolvimento de produtos (pesquisa e inovação e projeto de produto). Juntas este conjunto de competências somadas produzem a capacidade inter-funcional de lançar produtos inovadores de forma rápida no mercado.

Vale ressaltar que deter estas competências implica em obter e desenvolver recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos orientados para estes fins. Esta questão fica sob responsabilidade das principais funções de apoio (meio), ou seja, a função engenharia, a função recursos humanos, a função contabilidade e finanças e a função gestão de tecnologia, respectivamente. Por sua vez, cabe aos gestores das funções fim o gerenciamento destes ativos tangíveis e intangíveis de forma integrada visando entregar valor para o cliente de forma lucrativa para a empresa. Este fato, justifica a denominação genérica que se dá às diversas abordagens que priorizam o desenvolvimento de capacidades e competências em detrimento do posicionamento de mercado, ou seja, a visão baseada em recursos (RBV).

### 2.4.3 Configurações Estratégicas

As configurações são formas simplificadas de descrever as características organizacionais compartilhadas por organizações que atuam em contextos semelhantes (DAFT, 1999).

A principal premissa dos autores que lidam com configurações é a de que o desempenho de uma determinada organização não depende do posicionamento da empresa, da escolha de determinada abordagem de planejamento ou de programas de desenvolvimento. Na prática, a idéia da escola de configuração enfatiza que o sucesso de uma organização depende da inter-relação entre atributos de sua estrutura organizacional, as características do ambiente no qual a organização atua e as estratégias escolhidas e implementadas, bem como as metodologias de gestão utilizadas para tal fim (MINTZBERG et al., 2000).

Portanto, de forma similar à abordagem contingencial, os defensores da escola de configuração advogam não existir uma melhor maneira de se realizar determinada atividade. Entretanto, ao contrário da teoria contingencial clássica, a escola de configuração afirma que a escolha de diferentes sistemas de planejamento e controle e de estruturas organizacionais distintas não depende totalmente de características específicas do tipo “caso a caso”. Estas diferentes características poderiam ser agrupadas e com isso sistemas e estruturas poderiam ser escolhidos com base na inter-relação entre estes grupos de atributos estruturais, de forma a otimizar o desempenho da organização. Estes grupos seriam as diferentes configurações (MINTZBERG; QUINN, 2001).

De forma geral, cada configuração estaria adaptada a um determinado perfil de estratégias e objetivos organizacionais. Assim, grandes mudanças estratégicas costumam implicar em mudanças de configuração. Entretanto, mudanças de posicionamento podem ocorrer sem que haja necessidade de uma alteração de configuração ou de perspectiva, uma vez que estas se constituem em pequenas mudanças estratégicas, desde que mantida a perspectiva estratégica (DAFT, 1999).

Miller e Friesen (1984), defendem a idéia de que as mudanças estratégicas são quânticas, ou seja, ao invés de mudar uma coisa de cada vez, mudam muitas coisas ao mesmo tempo. Na prática, segundo os autores, a organização pode mudar alguns componentes de sua estratégia, segundo o conceito de mudança incremental, defendido por Quinn (1980). Entretanto, jamais chegará a uma mudança estratégica ampla sem uma grande ruptura. O próprio aprendizado estratégico envolveria, na prática, mudanças graduais, até uma grande ruptura.

Se por exemplo um gerente obtém sucesso ao prospectar um mercado novo para um produto já existente, por meio de um posicionamento distinto do planejado, esta mudança seria considerada incremental. Entretanto, ela ficaria guardada em apenas uma parte da organização, até o momento no qual uma grande ruptura, ou seja uma mudança revolucionária, mudaria simultaneamente posição, perspectiva e a própria configuração estrutural. Esta ruptura, bastante rara ao longo do ciclo de vida de uma organização, ocorreria principalmente devido a perda de sincronia entre a organização e seu ambiente. Desta forma, a configuração organizacional seria uma parte da organização que realmente só seria alterada quando uma mudança estratégica envolvesse o posicionamento, a perspectiva e a base de recursos da mesma (MINTZBERG et al., 2000).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), cada configuração específica é resultado de diferentes combinações de quatro elementos que compõem cada uma delas:

- a) partes básicas da organização;
- b) mecanismos de coordenação;
- c) parâmetros de projeto;
- d) fatores contextuais.

Mintzberg e Quinn (2001), sugerem que as organizações possuem seis partes básicas. Estas partes básicas seriam:

- a) alta gestão ou topo estratégico;
- b) gerência intermediária;
- c) *staff* técnico;
- d) *staff* de apoio ou suporte;
- e) núcleo operacional
- f) cultura organizacional.

Toda organização, independente de seu tamanho, possui um núcleo operacional, que é formado por seus operadores, ou seja, aqueles que produzem os bens ou prestam os serviços que são sua razão de ser. De forma semelhante, praticamente todas as organizações possuirão uma alta gestão ou topo estratégico, ou seja, um “gerente” em tempo integral que supervisiona todo o sistema. Em pequenas empresas, este papel é exercido por um gerente de operações, que supervisiona o trabalho operacional. A medida que as empresas se tornam maiores, mais gerentes se tornam necessários. Desta forma, a atividade da alta gestão deixa de ser gerenciar operadores e passa a ser a de gerenciar gerentes, criando-se uma linha intermediária. Assim, constitui-se uma hierarquia de autoridade entre a alta gestão e o núcleo operacional, denominada gerência intermediária (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Em organizações ainda maiores e mais complexas, torna-se necessário um outro grupo de pessoas cuja função básica também é a de planejar e controlar o trabalho de outras pessoas. Entretanto, ao contrário da alta gestão e da linha intermediária, estas pessoas não possuem subordinados diretos. São na realidade analistas ou especialistas técnicos, cujo papel é o de assessorar os gerentes no projeto, planejamento e controle de sistemas de gestão e da operação fim da organização. Estes profissionais formam o *staff* técnico. Além destes, a medida que

uma organização aumenta de tamanho surge um outro grupo de profissionais de nível de *staff*, cujo conteúdo do trabalho não está relacionado diretamente a produção dos bens e serviços que são a razão de ser da organização. Estes atuam como prestadores de serviços de apoio ou suporte às demais partes da organização já definidas. É o caso de alguns profissionais das áreas financeira, jurídica, de sistemas de informação, manutenção de equipamentos e limpeza, entre outras.

Além da estrutura organizacional básica, toda organização possui um conjunto de crenças e tradições que formam sua ideologia ou cultura organizacional. É esta ideologia que distingue as organizações uma das outras e que “anima” a estrutura. Além disso, todas as seis partes definidas formam uma coalizão interna que compete entre si para determinar a distribuição de poder e definir o padrão de decisões da organização. Por outro lado, acionistas, sindicatos, governo, fornecedores, clientes, concorrentes e governos formam uma coalizão externa que também busca influenciar as ações e decisões da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O segundo elemento da configuração estrutural de uma organização é formado pelos mecanismos de coordenação, ou seja, a forma pela qual esta busca coordenar os processos, atividades e tarefas que compõem o trabalho das pessoas no sentido de implementar as estratégias e alcançar os objetivos da organização. Mintzberg e Quinn (2001) definem seis mecanismos básicos de coordenação, apresentados no Quadro 5.

Os diferentes mecanismos de coordenação coexistem simultaneamente na maioria das organizações. Apesar disso, parece haver uma ênfase natural em um deles à medida que o trabalho torna-se mais complexo. Dessa forma, trabalhos muito simples são coordenados por meio de ajuste mútuo. À medida que a complexidade aumenta, passa-se a exigir a supervisão direta, em seguida diferentes formas de padronização e por fim volta-se ao ajuste mútuo no caso de atividades extremamente complexas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Os parâmetros essenciais de projeto da estrutura organizacional dão origem ao terceiro elemento da configuração estrutural. Cada um destes parâmetros tem ligação direta com a utilização em menor ou maior grau de cada um dos mecanismos de coordenação. O Quadro 6 apresenta os principais parâmetros de projeto com sua respectiva descrição.

Quadro 5: Mecanismos de coordenação

| MECANISMO DE COORDENAÇÃO              | DEFINIÇÃO  |
|---------------------------------------|--|
| Ajuste mútuo                          | Obtido pelo processo de comunicação informal, sendo adequado nas organizações mais simples e também nas atividades mais complexas, por se tratar da única maneira apropriada em situações difíceis ou desconhecidas.   |
| Supervisão direta                     | Uma pessoa coordena o trabalho de um grupo maior de outras pessoas por meio de ordens, devido a impossibilidade de se utilizar o ajuste mútuo quando existe muitas pessoas envolvidas.   |
| Padronização de processos de trabalho | Especificação das atividades que deverão ser realizadas por cada trabalhador, sendo esta normalmente uma tarefa do <i>staff</i> técnico (muitas práticas recentes de empowerment delegam a padronização aos próprios operadores).  |
| Padronização de <i>outputs</i>        | Ao invés de se especificar a forma de se realizar as atividades que compõe um processo de trabalho, determina-se o resultado final que deve ser obtido.  |
| Padronização de habilidades           | Desenvolvimento de habilidades e a construção de conhecimento que normalmente vem com o colaborador de fora da empresa, ou seja, é adquirido em cursos de formação profissional (quando realiza um programa de capacitação, a organização busca ampliar a coordenação por meio desse mesmo mecanismo). |
| Padronização de normas                | Compartilhamento de um conjunto de crenças que comprometem os trabalhadores no sentido de obter os resultados desejados pela alta gestão   |

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

O último dos quatro elementos que dão origem às diferentes configurações organizacionais é constituído pelos fatores situacionais ou contextuais. Estes fatores estão relacionados às características internas da organização e do ambiente no qual esta atua e são apresentados no Quadro 7.

A partir da apresentação dos quatro elementos básicos de uma configuração estrutural (partes básicas da organização, mecanismos de coordenação, parâmetros de *design* e fatores contextuais), torna-se possível definir sete configurações básicas, quais sejam:

- a) organização empreendedora;
- b) burocracia maquinal;
- c) burocracia funcional;
- d) organização diversificada;
- e) *adhocracia*;
- f) organização missionária;
- g) organização política (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Quadro 6: Parâmetros de projeto organizacional

| PARÂMETRO DE PROJETO                | DESCRIÇÃO  |
|-------------------------------------|--|
| Grau de especialização do trabalho  | Pode ser horizontal - quando um elevado grau de especialização se reflete por meio da execução de poucas tarefas rigorosamente definidas – e vertical – quando a alta especialização se reflete por meio da exigência de controle por meio de superiores hierárquicos.   |
| Grau de formalização                | Está relacionado a padronização de processos de trabalho por meio da imposição de regras (padrões operacionais, descrição de cargos, regulamentos). Estruturas burocráticas são aquelas que coordenam suas atividades por meio de padrões, enquanto estruturas orgânicas são aquelas que não se utilizam dos mesmos para tal fim.  |
| Treinamento                         | Uso de programas de capacitação formais com o intuito de padronizar o trabalho. Neste caso, os padrões são aprendidos como habilidades ao invés de impostos como regras.   |
| Doutrinação                         | Padronização de normas dos membros de uma organização por meio de programas e técnicas, visando alinhá-los com os valores pregados pela organização para que possam merecer confiança. Neste caso os padrões são interiorizados como crenças.  |
| Agrupamento unitário                | Pode ser baseado nas funções exercidas ou nos mercados atendidos. No primeiro caso tem-se o organograma funcional clássico no qual os processos que conduzem a entrega de produtos ou serviços têm suas atividades divididas entre diferentes “caixas” do organograma, focando os meios. No segundo caso, cada “caixa” do organograma é responsável pela totalidade dos processos necessários para a entrega de produtos e serviços a um determinado grupo de clientes, focando os fins. |
| Tamanho da unidade                  | É o número de posições (ou unidades organizacionais) imediatamente abaixo de uma determinada unidade organizacional.   |
| Sistemas de planejamento e controle | Têm como objetivo a padronização dos <i>outputs</i> . Podem ser de planejamento ativo (especificam resultados de tarefas específicas antes do fato) e controle de desempenho (especificam resultados esperados para uma série de atividades depois do fato).   |
| Dispositivos de ligação             | Mecanismos que visam encorajar o ajuste mútuo intra e inter-unidades. Incluem posições de ligação (cargos sem autoridade hierárquica, mas mediadores), forças tarefas e comitês, gerentes de integração e estruturas matriciais (dualidade de comando funcional/mercado).  |
| Grau de descentralização            | Inclui seis diferentes formas: a) poder concentrado na alta gestão; b) poder dividido entre alta gestão e a <i>staff</i> técnico; c) gerentes de unidades de mercado recebem delegação de poder para controlar decisões relacionadas às suas linhas de negócios; d) maior parcela do poder de decisão nas mãos do núcleo operacional; e) poder de decisão dispersado pela organização; e f) poder compartilhado de forma igual por todos os membros da organização.                      |

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

As organizações empreendedoras são constituídas principalmente por uma alta gestão dominante e um núcleo operacional. Essas organizações tendem a ter na supervisão direta o seu principal mecanismo de coordenação. São predominantemente centralizadas, pequenas e sem necessidade de analistas de *staff*, tendo ainda pouca necessidade com relação ao *staff* de suporte. Costumam ser bastante flexíveis, o que a faz ser comum em ambientes dinâmicos, onde possuem vantagens sobre as burocracias. Com o tempo tendem a se “mecanizarem”



caso aumentem de tamanho ou então a se extinguirem (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

As burocracias mecânicas ou maquinais, têm na padronização dos processos o mecanismo de coordenação dominante. Requerem muitos analistas de *staff* para elaborarem os padrões e sistemas utilizados na gestão, sendo esta a parte-chave da organização. O trabalho especializado do núcleo operacional tende a exigir uma grande gerência intermediária. Sua estrutura tende a ter a forma de pirâmide, centralizada verticalmente. São muito comuns nos setores que surgiram na época da Revolução Industrial e da Produção em Massa (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

As burocracias profissionais, por sua vez, dependem da padronização das habilidades e não da padronização de processos ou dos *outputs*, como predomina nas burocracias mecânicas. Ao contrário destas, sua estrutura é bastante horizontalizada verticalmente, com o núcleo operacional altamente qualificado participando de decisões estratégicas e operacionais, constituindo-se como a parte chave da organização. Possui poucos analistas de *staff* técnico e forte área de suporte. É comum em setores como o médico e o de ensino superior (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Quadro 7: Fatores contextuais

| FATORES SITUACIONAIS OU CONTEXTUAIS  | DESCRIÇÃO  |
|--|--|
| Idade  | Quanto mais velha uma organização, mais formalizado tende a ser seu comportamento. Além disso, a estrutura de uma organização reflete a idade do setor no qual ela opera (ou seja, organizações novas em setores que surgiram com a produção em massa tenderão a ter comportamento formalizado).   |
| Tamanho  | Quanto maior uma organização, mais formalizado tende a ser seu comportamento, mais especializados tendem a ser os seus cargos e maiores tendem a serem o tamanho de suas unidades médias.  |
| Sistema técnico (instrumentos utilizados para a produção de <i>outputs</i> ) | a) quanto mais regulamentado e mais formalizado é o trabalho operacional, mais burocrática tende a ser a estrutura do núcleo operacional; b) quanto mais complexo, mais qualificado deve ser o <i>staff</i> de suporte; c) quanto mais automatizado, mais orgânica tende a ser a estrutura.  |
| Ambiente externo (operacional e macro)                                       | a) quanto mais dinâmico (mutável) mais orgânica tende a ser a estrutura; b) quanto mais complexo, mais descentralizada tende a ser a estrutura; c) quanto mais descentralizados os mercados de uma organização, maior a propensão de se formar agrupamentos com base em unidades de mercado (divisões); d) hostilidade ambiental extrema (crises econômicas, rupturas tecnológicas setoriais) levam a centralização temporária da estrutura. |
| Poder  | a) quanto maior o controle externo, mais centralizada e mais formalizada a organização; b) coalizões externas divididas tendem a provocar coalizões internas politizadas e vice-versa; c) muitas organizações tendem a escolher estruturas incluindo parâmetros de <i>design</i> baseados em modismos ditados por consultorias.  |

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

As organizações diversificadas apresentam-se visualmente de forma semelhante à organização profissional, mas têm em seu núcleo operacional outras estruturas ao invés de indivíduos. Essas estruturas são mais freqüentemente semelhantes à organização maquinal, sendo denominadas divisões. Trata-se da corporação diversificada clássica, cuja matriz utiliza-se principalmente da padronização de *outputs* como forma de coordenação. No nível da matriz existem normalmente pequenas áreas de *staff* técnico e de apoio, como provedoras de sistemas de controle e serviços de suporte para as divisões, respectivamente (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

As *adhocracias* são também chamadas de organizações inovadoras e têm o ajuste mútuo como principal mecanismo de coordenação. São muito comuns nos setores onde a inovação permanente é uma exigência para a sobrevivência, como a química fina, o aeroespacial e as consultorias. Funcionam na base de projetos *ad hoc* e tendem a possuir estruturas fortemente orgânicas, com o uso freqüente de dispositivos de ligação do tipo matricial. Neste caso, como o poder está fortemente ligado à perícia, desaparecem as distinções entre linha e *staff* e entre a alta gestão e o resto da estrutura. Costumam ser mais eficazes em ambientes de alta complexidade e turbulência e têm como elemento chave o *staff* de suporte (DAFT, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

As organizações missionárias possuem seus elementos unidos por forte ideologia, o que faz com que não existam separações claras entre as diversas partes da organização. Seu principal mecanismo de coordenação é a padronização de normas, ou seja, o compartilhamento de valores e crenças entre os membros. Os membros têm razoável liberdade para tomada de decisão a partir do momento que passa pelo processo de doutrinação. Esta configuração é bastante comum em instituições religiosas, cooperativas agrícolas e sindicatos. Funcionam melhor em ambientes pouco complexos e dinâmicos, e normalmente não conseguem crescer de forma consistente. Embora as organizações missionárias não sejam um tipo comum entre as empresas privadas, algumas de suas características, como uma forte ideologia como mecanismo de coordenação, costumam estar presentes em muitas empresas altamente competitivas, como por exemplo os líderes da indústria japonesa de automóveis e eletro-eletrônicos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As organizações políticas são aquelas nas quais não existe nenhuma parte dominante, nenhum mecanismo de coordenação, e nenhuma forma estável de

centralização ou descentralização. Isso pode ocorrer devido a conflitos internos entre áreas fortes de marketing e produção, por exemplo. Neste caso, a configuração é temporária, até que haja um vencedor. Entretanto, essas configurações podem ser comuns em sua forma permanente em setores protegidos pelo governo ou por leis que a protejam da concorrência, permitindo que permaneçam atuando sem melhorar seu desempenho (MINTZBERG; QUINN, 2001).

De forma geral, cada uma das sete configurações apresentadas é uma caricatura da realidade. São comuns tipos intermediários e híbridos entre elas. Entretanto, estas configurações básicas representam de forma simplificada e satisfatória o somatório de diversas variáveis relacionadas aos recursos internos que tem grande importância na implementação de uma determinada estratégia, como a cultura, a estrutura organizacional e o poder nas organizações.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), existem cinco forças que pressionam as organizações no sentido de assumirem uma entre cinco das sete formas clássicas de configuração. Estas forças seriam:

- a) direção;
- b) eficiência;
- c) proficiência;
- d) responsabilidade;
- e) aprendizado.

Assim, se determinada organização decide enfatizar a busca de um objetivo comum que possa ser seguido por todos, estará atuando de forma proeminente a força de direção, que pressiona a organização no sentido de esta convergir para a forma empreendedora. Se por outro lado, a organização decide enfatizar as reduções de custo e aumento de conformidade, estará atuando de forma destacada a força eficiência, que pressiona a organização a assumir a forma maquinal. Se a prioridade da organização é a busca de *know how* e conhecimento para o desempenho de atividades complexas, age sobre ela a força da proficiência, que tende a fazer a organização convergir para a forma profissional. Por outro lado, se o rápido crescimento vem acompanhado do lançamento de novas linhas de produtos em mercados geográficos bastante variados, tende a predominar a força de responsabilidade, que leva a organização a assumir uma forma divisional ou diversificada. Por fim, empresas pressionadas a inovar tendem a ter no aprendizado

sua força dominante, que tenderá a conduzi-la para uma configuração do tipo inovadora ou *ad hoc*.

Duas outras forças que não pressionam necessariamente a organização a assumir formas específicas são apontadas por Mintzberg e Quinn (2001), a saber:

a) cooperação;

b) competição.

A cooperação, embora possa estar relacionada a organizações missionárias, é uma força dominante em todas as situações na qual uma cultura ou ideologia forte permite que toda a organização atue de forma conjunta no sentido de buscar a força específica (uma ou mais entre as cinco citadas anteriormente) que irá impulsionar a organização no sentido de otimizar seus resultados. Entretanto, culturas muito fortes podem dificultar as grandes mudanças de perspectiva estratégica, embora facilitem a busca de novas posições de mercado dentro de uma mesma perspectiva.

A competição, por sua vez, atua no sentido de ser uma força que dá origem ao confronto e ao conflito organizacional, normalmente com a formação de coalizões políticas. Assim, a coalizão dominante tende a “mandar” nas coalizões dominadas, enquanto estiverem no poder. Neste caso, tem-se dificuldade em implementar estratégias de uma das coalizões, em virtude da não cooperação por parte dos membros da coalizão dominada. Ocorrem desperdícios de recursos e o resultado tende a ser ruim. Por outro lado, muitas vezes as grandes mudanças estratégicas nas quais é necessário mudar inclusive a perspectiva, deve haver uma predominância da política sobre a ideologia, pois caso contrário, a mudança simplesmente não ocorrerá.

À medida que uma ou mais forças atuam na organização, dois tipos de mudança de configuração podem ser distinguidos. No primeiro, denominado de combinação, o equilíbrio entre as forças diferentes de funções organizacionais distintas conduz a empresa para uma forma mista. Este parece ser o caso de empresas como a Toyota, que pode ser caracterizada como uma burocracia-inovadora. No outro tipo de mudança, ao invés de mudar para um tipo híbrido no qual permanecerá por longo tempo, a empresa muda de forma gradual ou brusca, seguindo um ciclo típico das organizações de um determinado setor. Assim, as empresas produtoras de bens de consumo tendem a seguir o ciclo “empreendedora-maquinal-diversificada”, enquanto algumas empresas de consultoria parecem muitas vezes seguir o ciclo ‘inovadora-profissional’.

Percebe-se que, de forma geral, mudanças no contexto externo no qual uma organização atua poderão fazer com que estratégias bem sucedidas percam sua eficácia. Para corrigir o rumo, tornar-se-iam necessárias ações no sentido de mudar o desempenho dos processos críticos ou redefini-los, aumentar a qualificação dos recursos-chave ou revê-los, e alterar elementos da configuração organizacional em maior ou menor grau. Estas ações sobre elementos do contexto interno, podem ocorrer tendo por objetivo a manutenção de um mesmo posicionamento amplo ou específico em uma nova situação do contexto externo ou a alteração destes, com o desenvolvimento de novas propostas de valor. Em casos extremos, pode-se até cogitar mudanças na missão e na perspectiva estratégica, que implicariam num total re-projeto da organização, algo que só deve ser cogitado quando existe uma real ameaça a sobrevivência da mesma. Estas ações, visam, de forma geral, o re-estabelecimento do alinhamento estratégico entre os diversos elementos dos recursos internos, a estratégia da organização e os elementos do contexto externo. A próxima seção desenvolve o conceito de alinhamento estratégico, apresentando as abordagens existentes para a sua avaliação e melhoria, com suas respectivas limitações.

## **2.5 Alinhamento Estratégico**

Este item começa apresentando os conceitos básicos relacionados ao alinhamento estratégicos disponíveis na literatura, buscando chegar a uma definição operacional para o termo. Em seguida são apresentadas as principais abordagens de gestão estratégica que utilizam o conceito de alinhamento estratégico. No final deste item, apresentam-se as principais limitações das abordagens apresentadas na análise de contextos e estratégias de empresas de médio porte com o intuito de definir medidas prioritárias visando o alinhamento estratégico destas organizações.

### **2.5.1 Conceitos Básicos de Alinhamento Estratégico**

O termo “alinhamento estratégico” apresenta uso corrente em meio às empresas de Tecnologia da Informação (TI). Isso se deve especialmente ao fato de, por muitos anos, empresas dos mais diversos portes terem sido levadas a adquirir e

implantar softwares e sistemas informatizados de apoio à gestão sem levar em conta necessidades específicas relacionadas a sua estratégia empresarial. Quando isso ocorre, verifica-se uma grande sub-utilização dos softwares adquiridos, fazendo com que a escolha seja avaliada como tendo relação custo-benefício altamente desfavorável. Portanto, em gestão de TI, o alinhamento estratégico está relacionado ao correto relacionamento entre o planejamento da tecnologia da informação e o planejamento estratégico das empresas (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; MEADOR, 1997; REZENDE, 2002, 2003).

Tomando por base a definição de alinhamento estratégico dos autores da gestão de TI, pode-se concluir que este está relacionado ao grau de adequação entre os processos e os recursos de TI possuídos pela organização e sua estratégia de negócios. Desta forma, verifica-se que os autores de área de gestão de TI apresentam um foco minucioso no alinhamento de uma única classe de recursos e processos (no caso aqueles de TI) com a estratégia empresarial. No contexto do presente trabalho, esta seria apenas uma das categorias de alinhamento a serem analisadas, uma vez que a gestão estratégica das empresas envolve uma gama bem maior de recursos e processos que devam ser alinhados com a estratégia empresarial.

Na literatura de gestão estratégica mais abrangente, Kaplan e Norton (2000, 2004) estão entre os pioneiros no uso do termo. Para estes autores, o objetivo do uso do Balanced Scorecard (BSC), proposto pelos mesmos, seria o de alinhar a organização com a estratégia, ou seja, alinhar os recursos organizacionais com os processos críticos da empresa e estes com o posicionamento estratégico da mesma. Dessa forma, a empresa conseguiria maximizar o valor para seus acionistas por meio de estratégias específicas de produtividade e crescimento da receita. De acordo com estes autores, uma organização alinhada com a estratégia, obtém desempenho financeiro superior aos das demais.

Mintzberg (2001), ao abordar a análise de estratégias por meio de uma analogia com o lançamento de projéteis, compara a organização a um dispositivo de lançamento que desenvolve, produz e distribui produtos e serviços para determinados mercados. De acordo com este modelo, as funções dos negócios teriam seu desempenho relacionado a certas competências e capacidades de vários tipos possuídas pela organização, que se manifestariam por meio da utilização de recursos e ativos tangíveis e intangíveis. Estas funções são responsáveis pelo

lançamento de projéteis, que são os produtos e serviços oferecidos pela organização, que devem atingir determinados alvos, ou seja, os mercados.

Os diferentes encaixes possíveis entre os projéteis (produtos e serviços) e os alvos (segmentos e mercados) dão origem a posicionamentos estratégicos distintos, entre os quais pode-se destacar:

- a) estratégias de *commodity*: que têm como alvo o mercado de massa com um único produto padronizado;
- b) estratégias de segmentação: que têm como alvo segmentos de mercado com uma gama de produtos voltada para cada um dos vários segmentos;
- c) estratégias de nichos: quando produtos bem delineados têm como alvo pequenos segmentos isolados de mercado;
- d) estratégias de personalização: onde o projeto do produto é feito de acordo com as necessidades específicas de clientes particulares (MINTZBERG, 2001).

De acordo com Mintzberg (2001), estes produtos buscariam penetrar estes mercados tendo como base formas alternativas de diferenciação de seus atributos, entre as quais destacam-se:

- a) diferenciação de preço (mais barato);
- b) diferenciação de imagem (mais bonito);
- c) diferenciação de suporte (melhores serviços pós-venda);
- d) diferenciação de qualidade (maior durabilidade, desempenho, confiabilidade em uso, etc.);
- e) diferenciação de projeto (diferença em termos de função).

Segundo este autor, uma determinada estratégia seria mal sucedida quando houvesse um desajuste entre o projétil (produtos e serviços) e o alvo (mercados). Estes desajustes, segundo o autor, seriam provocados por falhas no desempenho das funções organizacionais em atender às exigências do mercado. Estas falhas, seriam causadas pela não existência de recursos com as competências necessárias para fazer com que os projéteis (produtos e serviços) atinjam da maneira planejada (diferenciação) os alvos propostos (massa do mercado, segmentos específicos, nichos, etc.), evidenciando a necessidade de alinhar a estratégia do negócio com os processos internos e os recursos organizacionais.

Percebe-se então que o alinhamento estratégico pode ser definido como uma medida da adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu

contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior esta adequação, maior o alinhamento estratégico.

Chakravarty (1987), sugere que a ausência de alinhamento entre uma estratégia de negócios e os elementos de seus contextos interno e externo deverá produzir como consequência a não consecução dos objetivos estratégicos da organização. Desta forma, a busca desse alinhamento deve ser o foco prioritário das decisões inseridas no contexto da gestão estratégica.

Algumas abordagens disponíveis na literatura buscam formas de avaliar o grau de alinhamento entre os contextos e a estratégia visando orientar as ações tomadas no contexto da gestão estratégicas. Estas abordagens são apresentadas a seguir.

## 2.5.2 Abordagens Baseadas no Conceito de Alinhamento Estratégico

É importante notar que nenhuma das abordagens apresentadas a seguir foi desenvolvida inicialmente com o intuito de ser uma ferramenta de avaliação de estratégias em função do alinhamento destas com elementos dos contextos internos e externos. O Gerenciamento pelas Diretrizes surgiu da necessidade de desdobrar os objetivos estratégicos das organizações japonesas envolvidas com o movimento da qualidade. Os modelos dos prêmios da qualidade surgiram como guia de referência para que as organizações dos diversos países que os adotaram pudessem melhorar seu desempenho com relação a qualidade. Aos poucos e com a ampliação do conceito de qualidade, estes modelos foram passando a focar a melhoria do desempenho organizacional de forma mais ampla, incluindo a avaliação de processos e recursos por meio de indicadores chave de desempenho e enfatizando sua relação com a implementação da estratégia organizacional. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, surgiu na contabilidade como uma alternativa ao uso de indicadores de desempenho unicamente financeiros. Com o tempo, convergiu para a relação existente entre o desempenho dos recursos organizacionais, o desempenho dos processos internos, o desempenho com relação a clientes e mercados e o desempenho financeiro.

Embora as três abordagens apresentadas a seguir tenham caráter predominantemente prescritivo, ou seja, tratam de como alinhar a organização e



suas diversas funções e processos a uma determinada estratégia, estas também podem ser utilizadas no sentido de avaliar se uma determinada organização encontra-se alinhada. Entretanto, como será visto mais a frente, para que estas sejam utilizadas para este fim, é necessário que suas metodologias estejam implantadas, ou seja, a existência ou não do alinhamento entre os recursos internos, a estratégia e os recursos externos só poderia ser verificada por meio de resultados em indicadores de desempenho, que devem ser estabelecidos previamente.

O Gerenciamento pelas Diretrizes foi durante muito tempo e ainda continua sendo uma das principais ferramentas de gestão estratégica para as empresas japonesas. Embora tenha sido difundido juntamente com as demais práticas da Gestão da Qualidade Total e da Produção Enxuta, não obteve a mesma aceitação no ocidente que as demais ferramentas constantes destes programas. Conforme apresentado a seguir, parte deste insucesso deve-se justamente às características culturais específicas do ambiente de negócios japonês, que favorece bastante sua implementação.

De acordo com Campos (1996), o objetivo do Gerenciamento pelas Diretrizes é transformar as estratégias da organização em realidade, ou seja, sua implementação. Desta forma, a mesma conseguiria garantir sua sobrevivência no longo prazo.

Para Marshall Junior et al. (2003), o gerenciamento pelas diretrizes é um método de responsabilidade da alta administração e necessita da participação de todos no sentido de garantir a sobrevivência da organização no longo prazo.

Para este fim, de acordo com esta metodologia, a organização deve começar o processo de gestão estratégica pelo estabelecimento de uma visão estratégica, definida como um fim, ou seja, um sonho da alta administração sobre como ela deseja ver sua empresa num período de 5 ou 10 anos. A estratégia, de acordo com esta abordagem, consistiria dos meios para se atingir esta visão (CAMPOS, 1996).

Uma diretriz seria uma representação da estratégia de negócios ou corporativa de uma organização, em seu nível mais elevado, que englobaria:

- a) um objetivo estratégico prioritário com uma meta a ser alcançada;
- b) um plano de medidas para o alcance da meta proposta (CAMPOS, 1996).

O objetivo a ser incluído em uma diretriz deve estar entre os principais da organização. A meta a ser estabelecida em termos de resultado para este objetivo

deve ser atingível, porém desafiadora. Por outro lado, de acordo com esta abordagem, o plano de medidas de uma diretriz deve incluir todas as medidas necessárias e suficientes para o alcance da meta estabelecida (CAMPOS, 1999).

Normalmente, o ponto de partida do Gerenciamento pelas Diretrizes é o estabelecimento da diretriz do nível hierárquico superior, ou seja, a diretriz do presidente. Uma empresa que está começando a implementar o Gerenciamento pelas Diretrizes deve iniciar sua utilização com apenas uma diretriz do presidente a ser desdobrada. Com o passar do tempo poderão ser definidas duas ou até três diretrizes no nível hierárquico mais alto. Um número maior de diretrizes já no primeiro nível hierárquico corporativo tende a tornar o processo demasiado complexo, complicando a tarefa de desdobramento (CAMPOS, 1999; MARSHALL JUNIOR et al., 2003).

Um aspecto muito importante do Gerenciamento pelas Diretrizes é a necessidade de se ter um bom sistema de informações gerenciais, que permita que os objetivos sejam desdobrados em uma lógica *top down* e seus resultados sejam gerenciados e forneçam *feedback* à gestão estratégica em uma perspectiva *bottom up* (MARSHALL JUNIOR et al., 2003).

Normalmente, as diretrizes do presidente costumam incluir objetivos relacionados à rentabilidade e a participação de mercado. Dependendo do tipo de medida, seu desdobramento pode se dar apenas para alguns dos níveis hierárquicos superiores. Por exemplo, se o presidente de uma empresa estabelecer como meta para sua diretriz um aumento na rentabilidade, esta poderá ser obtida por meio de reduções de custos fixos e pelo aumento das receitas. Desta forma, todos os diretores do nível hierárquicos imediatamente inferiores poderiam contribuir para a redução do custo fixo, mas apenas os diretores de áreas fins como marketing e vendas e produção teriam como contribuir diretamente para o aumento das vendas.

Além disso, as medidas que compõem uma diretriz podem ser de dois tipos: medidas desdobráveis e medidas não-desdobráveis. As medidas não desdobráveis serão executadas pela própria diretoria ou gerencia, em determinado nível hierárquico. As medidas desdobráveis são aquelas que serão executadas pelos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, na prática se transformarão em metas para estes, dependendo do método de desdobramento utilizado (CAMPOS, 1996).

O método mais utilizado no desdobramento das diretrizes é aquele no qual as medidas necessárias para o alcance das metas de um determinado nível hierárquico são transformadas nas metas do nível hierárquico inferior. Por exemplo, o diretor de marketing e vendas que recebesse como suas metas as medidas do presidente relacionadas a um aumento de 30% de sua participação de mercado poderia traçar como medidas necessárias e suficientes para atingi-la o aumento do faturamento por cliente em 15% ao mês e o lançamento de 2 novos produtos até o final do ano.

Percebe-se desta forma que, apesar das características *top-down*, o método do gerenciamento pelas diretrizes tem muito das estratégias do conceito de estratégia do tipo “guarda-chuva” apresentadas anteriormente, ao permitir que os detalhes da estratégia venham a emergir por meio do aprendizado. Na prática, o presidente definiu aonde quer chegar e fixou uma parte do caminho. O resto, os demais diretores têm autonomia para escolher diferentes medidas, desde que, juntas, garantam o alcance da meta do seu presidente, ou seja, seu nível hierárquico superior. O desdobramento, portanto, se dará sempre desta forma até os níveis gerenciais mais baixos.

Um dos principais aspectos do Gerenciamento pelas Diretrizes, que costuma ser negligenciado pelas organizações que o implementam, especialmente no ocidente, é o ciclo de aprendizado e gerenciamento estratégico. À medida que as diretrizes são desdobradas, dezenas ou até centenas de metas e medidas começam a serem perseguidas na organização. Estas metas e medidas tendem a serem incorporadas ao gerenciamento da rotina de cada unidade gerencial básica das organizações. Desta forma, partindo de dois ou três indicadores de desempenho no nível da presidência, é possível gerar centenas de indicadores no nível operacional, sendo que o alcance das metas destes indicadores deve ser necessário e suficiente para que o presidente atinja suas metas. Entretanto, caso as metas não sejam alcançadas, deve haver um tratamento das causas e uma retro-alimentação com respeito ao nível hierárquico superior.

Neste momento, é fundamental a utilização de um método semelhante ao PDCA<sup>6</sup>, conforme proposto no contexto do TQM. Sem a retro-alimentação para o

---

<sup>6</sup> *Plan, Do, Check, Act* – planejar, implementar o planejado, verificar os resultados obtidos, agir no sentido de padronizar o processo, caso a meta tenha sido alcançada, ou no sentido de reiniciar o ciclo caso o resultado tenha ficado aquém do previsto.

tratamento das causas, o método costuma apresentar resultados insatisfatórios uma vez que se torna uma abordagem unicamente *top down*.

No contexto do método PDCA, o plano ao ser executado pode dar origem a resultados não desejados que devem ser tratados e terem suas causas fundamentais encontradas. No Gerenciamento pelas Diretrizes, a etapa de padronização no caso de sucesso de implementação (o “A” do PDCA) diz respeito a elaboração de políticas e padrões de sistemas que norteiam o funcionamento da organização em nível estratégico. Caso as medidas implementadas em cada um dos níveis hierárquicos não tenham sucesso, pode ser necessária a revisão de metas, exigindo um processo contínuo de gestão estratégica, ao contrário daqueles comuns aos sistemas tradicionais de planejamento estratégico e orçamento. Este processo pode propiciar elevados níveis de aprendizado estratégico, dependendo da forma pela qual é conduzido.

Como exemplo do método de desdobramento, pode-se citar uma empresa com uma meta de ROI (Retorno sobre investimento). Esta meta, de 10%, por exemplo, é incorporada em uma das diretrizes do presidente. Para que esta possa ser atingida, deverão ser atingidas metas relativas a receitas totais, custos de produção e giro de estoques e investimentos em ativos fixos. Estas farão parte das diretrizes dos diretores de marketing, de produção e financeiro, respectivamente, sendo incorporados indicadores referentes a estas medidas.

Assim, o diretor comercial, por exemplo, deverá desdobrar para seus gerentes comerciais metas de volume vendas nos mercados atuais e para os gerentes de marketing metas de novos mercados a serem prospectados. Juntas, as metas dos indicadores de desempenho dos gerentes comerciais e de marketing deverão, se atingidas, fazer com que o diretor de marketing atinja sua meta de receita. Por sua vez, cada gerente deverá desdobrar suas metas para seus supervisores e coordenadores, gerenciando-os por meio de indicadores de desempenho cujas metas, quando atingidas, garantam o alcance de suas próprias metas.

Quando uma meta nesta cadeia de causa e efeito é rompida, a meta do presidente pode ter sido comprometida. Por este motivo é fundamental tratar os problemas segundo três abordagens distintas:

- a) identificar as causas fundamentais no sentido de impedir o alcance do resultado desejado e removê-las;

- b) caso as causas fundamentais não possam ser removidas ou envolvam outros setores, o processo deverá questionar se aquele é realmente o caminho, cogitando a elaboração de planos de contingência interfuncionais;
- c) caso nenhum pano de contingência permita o alcance das metas, estas deverão ser revistas criticamente a luz de nova análise dos ambientes externos e interno, questionando-se inclusive as diretrizes dos níveis superiores incluindo a estratégia da empresa e os objetivos estratégicos (CAMPOS, 1996).

Embora o aprendizado estratégico seja fundamental para o sucesso do Gerenciamento pelas Diretrizes, sendo este um método que busca relacionar estratégia e desempenho, grande parte das organizações que o adotaram, especialmente no ocidente, parecem ter dificuldades de obter resultados positivos. Isto se deve principalmente a elevada complexidade dos indicadores desdobrados e a dificuldade de se visualizar as relações de causa e efeito.

Na prática, o método em questão parece ter obtido maior sucesso em empresas japonesas, nas quais a cultura gerencial nacional favorece a interiorização da visão e da missão organizacionais pelos funcionários, sem a necessidade de se explicitar estas relações. Esta interiorização ocorre em especial a partir da utilização do método PDCA na implementação das estratégias, o que envolve uma grande quantidade de aprendizado estratégico, em sua maioria ocorrendo por meio de processos de socialização, ou seja, transferência de conhecimento de uma pessoa para a outra na forma tácita (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

É este aprendizado estratégico que, na linguagem da RBV, permite o desenvolvimento de recursos dependentes da trajetória e com ambigüidade causal, difíceis de serem copiados e muito valiosos do ponto de vista estratégico (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Uma vez que as culturas ocidentais não desenvolveram de forma suficiente os mecanismos de socialização, o aprendizado estratégico deve se dar por meio de outras formas de conversão do conhecimento, que envolvam sua explicitação em algum ponto. Esta explicitação é especialmente importante no que diz respeito às relações de causa e efeito entre os diversos componentes da estratégia e suas medidas para implantação. Esta parece ser a principal deficiência do Gerenciamento pelas Diretrizes, pois embora o método tenha como pressuposto a existência de

relações de causa e efeito interfuncionais, estas são explicitadas apenas em uma perspectiva funcional e hierárquica, dificultando sua compreensão.

Neste aspecto, os modelos baseados nos Prêmios da Qualidade, que também têm sua origem dentro dos programas de TQM, são mais explícitos na definição de categorias de desempenho e no estabelecimento de relações de causa e efeito entre elas, sendo apresentados a seguir.

Na ocasião de sua criação, ao longo das décadas de 1980 e 1990, os prêmios da qualidade tinham como objetivo estimular a melhoria da qualidade e da produtividade nas empresas de um determinado país ou região. Com o tempo, o regulamento destes prêmios passou a servir de modelo para a implementação da TQM e em seguida para a implementação de sistemas de gestão visando a melhoria do desempenho empresarial. A partir da segunda metade da década de 1990, os modelos de gestão propostos pelas instituições organizadoras dos prêmios Deming do Japão, Malcolm Baldrige Award americano, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil, entre outros, passaram a incorporar relações de causa e efeito entre as diversas perspectivas de desempenho, tendo a estratégia e sua implementação assumido papel fundamental na obtenção de bons resultados financeiros e elevados níveis de desempenho de uma maneira geral (FPNQ, 2002; SLACK et al., 2002).

O Prêmio Deming foi o primeiro prêmio nacional de qualidade, sendo instituído no Japão em 1951. Desde seu início, empresas de todo o mundo poderiam se candidatar, embora somente em 1991 uma empresa não japonesa o tenha feito (a Florida Power and Light). A escolha do nome do prêmio foi feita pela JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*), o sindicato de cientistas e engenheiros do Japão, responsável pela sua organização. Trata-se de uma homenagem a W. Edwards Deming, o estatístico norte-americano que levou os conceitos de TQM para o Japão ao final da Segunda Guerra Mundial (GAITHER; FRAZIER, 2001; SLACK et al., 2002). Embora os critérios do Prêmio Deming tenham historicamente dado ênfase as ferramentas estatísticas da qualidade, o papel da liderança da alta gerência foi sempre considerado central. Entretanto, esta é a parte do TQM com a qual os japoneses já possuíam maior afinidade.

Seguindo o modelo do Prêmio Deming, porém incorporando novos critérios, mais adequados à sua realidade gerencial, foram criados os prêmios americano (Malcolm Baldrige), europeu, brasileiro, australiano, entre outros. Hoje, o número

de organizações responsáveis pela organização de prêmios nacionais ou regionais da qualidade e pela atualização freqüente de seus critérios supera cinquenta.

O Malcolm Baldrige Award foi criado em 1987 e recebeu seu nome em homenagem ao um ex-secretário de comércio exterior dos Estados Unidos, falecido naquele ano em um acidente. Em sua versão mais atualizada, válida para o ano de 2004, o prêmio apresenta critérios de excelência em três diferentes áreas, quais sejam: negócios, saúde e educação. Dentro da área de negócios, são oferecidos prêmios em diferentes categorias, englobando grandes fabricantes, grandes prestadores de serviço e pequenos negócios. Os principais critérios de avaliação do prêmio são: liderança; planejamento estratégico; concentração no cliente e no mercado; informação e análise; concentração nos recursos humanos; gerência de processos; resultados. A avaliação dos seis primeiros critérios tem caráter predominantemente qualitativo, enquanto que a análise dos resultados é quantitativa e focada em 5 áreas-chave: satisfação do cliente; financeira e mercado; recursos humanos; fornecedores e parceiros; e operações (GAITHER; FRAZIER, 2001; NIST, 2004).

O Prêmio Europeu de Qualidade foi instituído em 1992 pela Fundação Européia para a Administração da Qualidade (EFQM<sup>7</sup>), instituição privada sem fins lucrativos criada em 1988. A partir de 1999, o modelo no qual o Prêmio Europeu da Qualidade se baseava foi modificado renomeado como “Modelo de Excelência da EFQM”. A principal mudança ocorrida estava relacionada à exigência de uma maior clareza na definição das relações de causa e efeito entre os diversos indicadores chave de desempenho (KPI). Nesta nova abordagem, os KPI incluem resultados referentes a clientes, pessoas, processos, sociedade e financeiros e de mercado. Foram também incluídas cinco dimensões de alavancagem, quais sejam:

- a) liderança;
- b) pessoas;
- c) política e estratégia;
- d) parcerias e recursos;
- e) processos (SLACK et. al., 2002).

---

<sup>7</sup> European Foundation for Quality Management

De acordo com a proposta do modelo europeu, o desenvolvimento e a excelência nestes cinco facilitadores seriam indutores de resultados para as pessoas, consumidores e para a sociedade, que permitiriam a organização obter um excelente desempenho financeiro e de participação no mercado. Novamente é dada grande ênfase ao papel da liderança e atribuída grande importância a estratégia. Entretanto, esta é posicionada em paralelo às pessoas e as parcerias e recursos, como se na prática não os envolvesse diretamente.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ) é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1991 por 39 organizações públicas e privadas do Brasil para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Como o passar dos anos, os critérios para a premiação passaram a serem denominados “Critérios de Excelência” (CE). Os CE’s constituem-se na verdade em um modelo de gestão que na opinião da FNPQ, devem conduzir a organização à excelência de gestão e desempenho. A partir de 2003, o PNQ passou a incluir cinco diferentes categorias de premiação, quais sejam: grandes empresas; médias empresas; pequenas e micro-empresas; órgãos de administração pública; e entidades privadas sem fins lucrativos (FNPQ, 2002).

Os fundamentos de excelência para o PNQ em 2003 incluem as seguintes categorias (FNPQ, 2002):

- a) liderança e constância de propósitos;
- b) visão de futuro;
- c) foco no cliente e no mercado;
- d) responsabilidade social e ética;
- e) decisões baseadas em fatos;
- f) valorização das pessoas;
- g) abordagem por processos;
- h) foco nos resultados;
- i) inovação;
- j) agilidade;
- k) aprendizagem organizacional e visão sistêmica.

De forma semelhante aos modelos de excelência americano e europeu, o modelo de excelência do PNQ é constantemente revisado atualizado. Em sua versão válida para 2003, são apresentados oito critérios de excelência, que constituem as diferentes categorias de avaliação (FNPQ, 2002):



- a) liderança;
- b) estratégia e planos;
- c) clientes;
- d) sociedade;
- e) informação e conhecimento;
- f) pessoas;
- g) processos;
- h) resultados.

Como pressuposto para o alcance da excelência, o modelo do PNQ assume uma visão sistêmica da organização, onde esta funcionaria como um ser vivo constituído de oito elementos (os critérios de excelência) que para crescer e sobreviver precisa de um relacionamento adequado com os demais elementos do ambiente externo.

De maneira similar aos modelos americano e europeu, o modelo do PNQ atribui grande importância ao papel da liderança no estabelecimento de valores e diretrizes da organização, contribuindo para a criação de uma cultura baseada na excelência. No modelo do PNQ, a liderança encontra-se num mesmo nível dos clientes e da sociedade, formando os contextos interno e externo no qual serão elaboradas e implementadas as estratégias. As estratégias da organização, neste modelo, são vistas como os meios para direcionar a organização e o seu desempenho e para determinar sua posição competitiva. Estas estratégias devem ser desdobradas por meio de planos de ação de curto, médio e longo prazos, que servirão como ponto de referência para a tomada de decisão na organização e utilização dos recursos (FNPQ, 2002).

No contexto da estratégia e seus planos, o modelo enfatiza a necessidade de se conceber o sistema de medição de desempenho da organização. Aqui fica definido um claro vínculo do modelo do PNQ entre a formulação e a implementação de estratégias e o alcance dos resultados desejados pela organização. No critério relacionado com as estratégias e planos são avaliados a formulação das estratégias, sua implementação e o planejamento da medição do desempenho. No critério relacionado com os resultados, são avaliados resultados relacionados a: clientes e mercados; econômico-financeiros; pessoas; fornecedores; processos relativos à produtos; processos de apoio; e sociedade (FNPQ, 2002).

Um ponto importante do modelo do PNQ é a importância dada ao monitoramento dos resultados obtidos com as medidas implementadas e sua retro-alimentação, dentro da lógica do sistema de gerenciamento PDCA.

Os cinco primeiros critérios (liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento) estariam relacionados com o “P” do PDCA da gestão estratégica, ou seja, seriam as estratégias com seus conteúdos e processos de formulação e os contextos nas quais estas se inserem.

Os critérios 6 e 7 (pessoas e processos) estariam relacionados a implementação do plano (“D”). Por fim o critério 8 (resultados) estaria relacionado ao “C” do PDCA (verificação da eficácia das medidas). Além disso, esta etapa do PDCA também incluiria a retro-alimentação para que a liderança e os demais membros da organização analisem criticamente os resultados e possam executar a etapa “A” do PDCA, de ação e aprendizagem organizacional (MARSHALL JUNIOR et al., 2003). Assim fica estabelecida uma relação direta de causa e efeito entre as estratégias formuladas e efetivamente adotadas e os resultados obtidos pela organização nas diversas dimensões propostas.

De maneira geral, as abordagens preconizadas pelos três modelos dos prêmios da qualidade apresentados vinculam a formulação e a implementação de estratégias aos resultados obtidos pela organização. É dada grande ênfase aos clientes, à liderança e à sociedade como um todo, como os formadores do contexto qual as estratégias são formuladas.

Além disso, são avaliadas diversas dimensões de desempenho, além das financeiras e de participação de mercado. Ou seja, o desempenho financeiro é tido como fundamental para a sobrevivência da organização, mas é apenas uma consequência do desempenho nas demais dimensões que são consequências das estratégias adotadas para relacionar o contexto interno da organização com seu contexto externo.

Entretanto, as relações de causa e efeito que vinculam a estratégia aos resultados financeiros e de mercado não estão explícitas, pois na prática, diferentes estratégias deverão implicar em diferentes relações de causa e efeito. Por se tratarem de modelos genéricos, para serem seguidos por diversas organizações, Malcolm Baldrige Award, Prêmio Europeu da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade não têm a ambição de explicitar estas relações particulares de causa e efeito que relacionam a estratégia ao desempenho organizacional. Assim, embora

estes deixem claro que a necessidade de alinhamento dos recursos e processos a estratégia e o alinhamento desta com o contexto externo sejam pré-requisitos para a consecução de metas financeiras ambiciosas, não são fornecidas ferramentas para a visualização de quais recursos devem ser qualificados para a melhoria do desempenho de quais processos, que seriam os responsáveis pela entrega do valor proposto pela empresa aos seus clientes alvo. Para preencher esta lacuna, apresenta-se a seguir o modelo do *Balanced Scorecard*.

Originalmente, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi concebido por Kaplan e Norton (1996) como sendo um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado à realidade do ambiente competitivo atual. De acordo com estes autores já não era mais possível continuar a avaliar o desempenho das organizações tendo por base apenas indicadores financeiros. A partir de sua adoção e utilização por uma série de organizações, percebeu-se que o que estava por trás das relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho de diferentes categorias (ou perspectivas, como denominados no BSC) eram hipóteses acerca da estratégia da organização.

O nome da metodologia é proveniente do fato de se tratar de um painel de indicadores de desempenho equilibrado<sup>8</sup>. Desta forma, BSC seria equilibrado por incluir indicadores de desempenho baseados em dois tipos de medidas: medidas de desempenho propriamente ditas, referentes ao passado, e os direcionadores de performance, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas no futuro (KAPLAN; NORTON, 1996).

As medidas de desempenho propriamente ditas são chamadas de *lag*, e são aquelas sobre as quais não se tem controle direto, ou seja, seus resultados são conseqüências de outras medidas. Entre estas destacam-se as medidas financeiras, como rentabilidade e receitas, e as medidas de participação de mercado (*share*) (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por outro lado, os direcionadores, chamados também de *drivers* ou de *lead*, dizem respeito àquelas medidas sobre as quais a organização pode efetivamente atuar. Seriam por exemplo os índices de qualidade de um determinado processo,

---

<sup>8</sup> Tradução livre para o termo em inglês “*balanced*”.

sua rapidez, o índice de satisfação de clientes e o percentual da força de trabalho treinada de acordo com o planejamento (CORDEIRO, 2002).

Algumas medidas do tipo *lead*, podem ser *lag* de outras medidas, o que enfatiza a existência de relações de causas e efeito entre as diversas medidas. Portanto, num contexto de uma determinada estratégia, a rapidez com que se executa determinado processo pode ser o *lead* ou *driver* da satisfação dos clientes, que por sua vez será um dos *drivers* da participação de mercado dos produtos da empresa. Na prática, o BSC prevê uma série de medidas de desempenho encadeadas segundo relações de causa e efeito. Nesta cadeia, determinadas medidas são sempre as direcionadoras de outras, de acordo com a lógica de causa e efeito (CORDEIRO, 2002).

O ponto de partida para a elaboração do BSC é o estabelecimento da missão, a visão e dos objetivos estratégicos da organização em questão. Mais do que isso, para que seja possível elaborar um BSC, é fundamental a definição da estratégia da organização. Neste caso, o BSC seria uma ferramenta que deveria ser utilizada tendo em vista a implementação da estratégia da organização, ou seja, a consecução dos objetivos estratégicos da empresa no longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996, 2000).

De fato, a grande motivação para o BSC está na dificuldade apresentada por diversas organizações em implementar suas estratégias. Embora grande parte das dificuldades de implementação seja devida a uma má formulação das estratégias, muitas vezes, o fato de se avaliar o desempenho de uma estratégia apenas por meio de indicadores financeiros e de mercado isolados pode complicar bastante a implementação de uma estratégia inicialmente adequada, uma vez que com as mudanças no ambiente, a elaboração e implementação de planos contingenciais são necessárias na maioria das vezes. Neste ponto, a construção de *scorecards* equilibrados tende a remover grande parte das dificuldades de implementação (CORDEIRO, 2002).

Embora o BSC não se restrinja ao conjunto de indicadores, o mapa estratégico tende a ser seu principal elemento. Entende-se por mapa estratégico uma estrutura gráfica composta por um conjunto de indicadores de desempenho interligados por relações de causa e efeito, representando um ou mais temas estratégicos. Cada tema estratégico compreende indicadores distribuídos nas quatro perspectivas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1996, 2000), o BSC traduz a missão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspectivas:

- a) perspectiva financeira: os indicadores financeiros resumem de forma facilmente mensurável as conseqüências das ações tomadas anteriormente e indicam de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação estão contribuindo para a melhoria da lucratividade e rentabilidade;
- b) perspectiva dos clientes: esta perspectiva deve incluir a proposta de valor contida nos produtos e serviços da organização, conforme definido anteriormente. Além disso, os indicadores de desempenho desta perspectiva devem incluir a retenção e satisfação de clientes, a conquista de clientes novos, a lucratividade de clientes e participação de mercado, além de direcionadores ou impulsionadores de performance relacionados aos atributos que os clientes-alvo valorizam, como por exemplo, entrega rápida e na data prometida e inovações constantes em produtos e serviços;
- c) processos internos: os indicadores desta perspectiva tendem a ser medidas genéricas de desempenho dos processos de inovação, como projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços (a onda longa da criação de valor), e de operações (a onda curta da criação de valor), que irão impulsionar as medidas genéricas da perspectiva de clientes;
- d) aprendizagem e crescimento: os indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva buscam a construção e o aperfeiçoamento da infra-estrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente o desempenho de seus processos e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Ao representar uma estratégia ou um tema estratégico como sendo não somente uma posição de mercado, e sim uma série interligada de fatores financeiros, de mercado, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, o BSC amplia a definição do conteúdo da estratégia organizacional de forma significativa, fazendo com que esta incorpore a definição de estratégia enquanto posicionamento amplo ou disciplina de valor. Um mapa estratégico muito detalhado

poderia até mostrar, de certa forma, a perspectiva estratégica de um determinado negócio, conforme definido por Mintzberg et al. (2000). Entretanto, a complexidade das relações de causa e efeito resultantes, a impossibilidade de representar todas estas relações de forma linear e a impossibilidade de representar todos os atributos relevantes dos recursos por meio de indicadores de desempenho quantificáveis, acabariam por inviabilizar o uso de tal mapa estratégico para fins de análise do alinhamento dos recursos e proposição de medidas para o preenchimento de lacunas de alinhamento entre contexto externo, estratégia e contexto interno.

A Figura 7 apresenta um modelo de Mapa Estratégico, proposto por Kaplan e Norton (2004). Nesta percebe-se que as medidas financeiras podem englobar dois temas estratégicos distintos, quais sejam, o aumento da produtividade e o aumento da receita. Combinados, estes dois temas incrementam as perspectivas de fluxo de caixa futuros da empresa, contribuindo para aumentar o valor financeiro da mesma. Os direcionadores dos aumentos de receitas encontram-se na perspectiva de clientes, e dizem respeito à proposição de valor feita pela empresa. De acordo com o BSC, a proposta de valor envolve dimensões relacionadas aos atributos dos produtos e serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem da empresa. Como direcionadores do desempenho de produtividade e das diferentes dimensões da perspectiva de clientes, encontram-se os indicadores da perspectiva de processos internos, que transformam os ativos intangíveis da empresa em resultados financeiros e para os clientes da empresa. Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, encontram-se os indicadores voltados a mensurar o desenvolvimento dos capitais humano, organizacional e de informação, que serão responsáveis pelo desempenho futuro dos processos da empresa.

De acordo com Neves e Palmeira Filho (2002), o BSC e os Mapas Estratégicos contariam a “história” da estratégia, o que sugere a visão da estratégia simultaneamente como posição de mercado e perspectiva, padrão de ação passado e plano de ação para o futuro. Assim, o mapa estratégico faz com que a implementação da estratégia seja confundida com seu conteúdo e seu próprio processo de formulação. Para definir o mapa é necessário estabelecer as medidas de desempenho que deverão conduzir aos resultados financeiros e de mercado desejados. Ao fazer isso, é natural que metas muito ousadas em alguns indicadores de processo chamem a atenção sobre a impossibilidade de implementação da estratégia, o que pode levar a uma revisão da mesma.

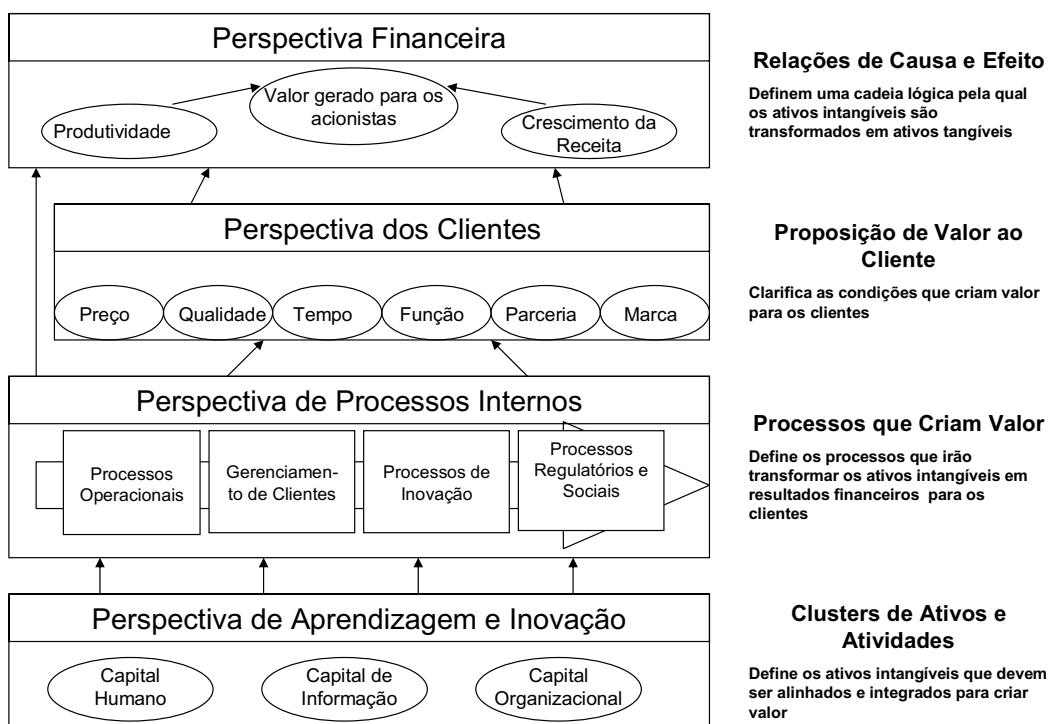


Figura 7: Modelo de mapa estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 31).

Kaplan e Norton (2000) defendem que o BSC é um sistema de gestão que deve ir muito além da simples construção de mapas estratégicos. Para usufruir os benefícios do BSC, a organização que o adota deve utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica. Desta forma, os autores propõem cinco princípios da organização orientada pela estratégia:

- a) mobilização;
- b) tradução;
- c) alinhar a organização;
- d) transformar a estratégia em trabalho de todos;
- e) transformar a estratégia em processo contínuo.

O primeiro princípio diz respeito ao papel da liderança executiva. Caberia aos principais executivos da organização a criação da equipe de líderes que conduzirá o trabalho de projeto e manutenção do sistema de gestão estratégica, a criação da visão e da própria estratégia, a atribuição das responsabilidades no processo de gestão estratégica e a mudança cultural.

Na questão da mudança cultural, o modelo do BSC trata de enfatizar alguns aspectos da mudança de paradigma, necessários para a condução do processo de gestão estratégica de maneira eficaz em um ambiente competitivo instável e de maior complexidade. O sistema preconiza a necessidade de divulgação da estratégia (ou seja, da missão, da visão e do mapa estratégico) para todos os membros da organização. Além disso, enfatiza-se a necessidade de admitir os problemas (resultados aquém das metas) de forma a poder tratá-los. Estes fatos, juntos com a proposta de um maior foco na cooperação interna (ao invés da competição) e na simplificação dos relatórios de desempenho, evidenciam as semelhanças entre o BSC e o Gerenciamento pelas Diretrizes no contexto do TQM.

O segundo princípio enfatiza a necessidade de tradução da estratégia de acordo com as quatro perspectivas do BSC. Na prática, isto significa a necessidade de se construir mapas estratégicos que representem as relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho que deverão culminar com a entrega do valor proposto aos clientes e o conseqüente alcance dos objetivos estratégicos financeiros e de participação de mercado (KAPLAN; NORTON, 2002).

O alinhamento da organização está relacionado à sincronização entre as estratégias corporativas, de negócios e funcionais por meio da construção de mapas estratégicos nos diversos níveis hierárquicos. Neste ponto permite-se a interligação dos mapas estratégicos das unidades de negócios com a descrição de negócios de unidades gerencias básicas, definidas no âmbito do gerenciamento da rotina do TQM. O foco neste caso é o alinhamento dos indicadores numa perspectiva *top-down*, que se espera seja capaz de produzir um alinhamento estratégico efetivo por meio da implementação de medidas que preencham as lacunas de desempenho de processos e qualificação de recursos internos.

Nesta questão ficam claras as semelhanças com o Gerenciamento pelas Diretrizes. Quando se fala em alinhamento, o que se quer dizer na realidade é desdobramento, que é o que acaba ocorrendo. Entretanto, ao contrário do Gerenciamento pelas Diretrizes, onde se desdobram medidas e metas apenas, no BSC desdobram-se mapas que expõem graficamente relações de causa e efeito entre as medidas e suas metas. Este fato torna a visualização e a compreensão da estratégia bem mais fácil nas culturas ocidentais, onde se faz necessário um maior grau de explicitação para a transferência do conhecimento.



O quarto princípio do BSC diz respeito aos fatores que deverão garantir o comprometimento de todos na organização com a execução da estratégia. Este fato se daria pela conjugação de três pontos distintos, porém interligados (KAPLAN; NORTON, 2000):

- a) ter certeza de que todos na organização entendem a estratégia;
- b) alinhar os objetivos das equipes e das pessoas à estratégia;
- c) correlacionar o sistema de remuneração com a estratégia.

O primeiro ponto enfatiza a necessidade de comunicar a estratégia. Isso seria feito por meio de reuniões, *workshops* e pela exposição do mapa estratégico e dos resultados obtidos nos indicadores em locais chave dentro da organização. O segundo ponto foca a necessidade de que as equipes e pessoas espalhadas pela organização tenham metas alinhadas com as metas organizacionais, ou seja, suas metas sejam desdobramentos das metas da organização, exigindo forte papel de coordenação por parte da equipe de *staff* responsável pela implementação da estratégia. Por fim, o terceiro ponto preconiza o alinhamento da remuneração variável com as metas do *scorecard*, e não somente com metas financeiras. Isso evita atitudes de redução de custos, aumento de receita, ou de redução de ativos que não estejam alinhadas com a estratégia.

O quinto princípio e último princípio do BSC prega a necessidade de fazer com que o processo da estratégia seja contínuo. As implicações deste ponto dizem respeito principalmente a vinculação do orçamento com a estratégia e a revisão constante das relações de causa e efeito e das próprias estratégias (KAPLAN; NORTON, 2002).

Este ponto passa a exigir que medidas de corte de gastos, por exemplo, sejam seletivas. Não faz sentido o corte linear de gastos e diversos departamentos se, por exemplo, a empresa pretende agregar valor aos clientes por meio de produtos inovadores. Neste caso, o orçamento de P & D não só deve ser preservado como eventualmente ampliado.

Uma vez que a implementação das medidas que deverão levar os indicadores do mapa estratégico aos valores ambicionados sinalizem dificuldades, o sistema de gestão deve tratar estas dificuldades, propondo novas medidas mais eficazes ou alterando as metas, os indicadores, as relações de causa e efeito e a própria estratégia. Este fato destaca a importância de que o processo de formulação da estratégia não seja feito apenas uma vez por ano por ocasião do planejamento

estratégico anual. Portanto, as reuniões de *feedback* com participação de diretores, gerentes e *staff* são fundamentais na busca das razões pelas quais as metas não vêm sendo alcançadas. Destas reuniões podem surgir alterações na essência da proposta de valor da organização, que terão implicações para ao trabalho de todos, tendo que ser novamente desdobradas. Assim o vínculo entre a estratégia e o orçamento, mais do que existir, deve ser passível de alteração, configurando o *rolling budget*<sup>9</sup> (KAPLAN; NORTON, 2004).

### 2.5.3 Limitações das Abordagens para o Alinhamento Estratégico

O objetivo deste item é mostrar que as principais abordagens de gestão estratégica voltadas ao alinhamento de elementos do contexto interno à estratégia e ao contexto externo disponíveis na literatura não atendem as exigências relacionadas ao processo de análise de estratégias com conseqüente proposição de medidas voltadas ao preenchimento e lacunas de alinhamento, especificamente em empresas de médio porte.

Neste sentido, podem ser definidas três diferentes categorias para avaliação das abordagens apresentadas, a saber:

- a) grau de abrangência;
- b) grau de interdependência entre as variáveis de gestão estratégica, especialmente as relações de causa e efeito entre a qualificação de recursos, o desempenho de processos e a proposta de valor;
- c) facilidade de utilização e rapidez na obtenção de um diagnóstico.

Na primeira categoria, busca-se avaliar até que ponto a abordagem em questão considera a totalidade dos recursos e processos internos da organização na análise do alinhamento estratégico. A segunda categoria aponta o quão perto da realidade de interdependência entre os diversos processos organizacionais, cada abordagem se encontra. Por fim, a última categoria apresenta um questionamento sobre a viabilidade de se utilizar cada uma das abordagens descritas para analisar estratégias e priorizar medidas, tendo em vista que o dinamismo do ambiente

---

<sup>9</sup> Orçamento flexível, alterado ao longo do período de sua vigência.

externo em questão pode exigir a adoção rápida das mesmas a fim de corrigir o rumo da organização.

De forma geral, a abordagem do Gerenciamento pelas Diretrizes, incorpora todas as funções organizacionais, se for implantada por toda a empresa. Assim, para efeito de alinhamento dos processos, esta abordagem pode considerá-los em sua quase totalidade. Por outro lado, ao restringir sua análise apenas ao resultado de indicadores desdobrados a partir de indicadores da presidência, não considera aspectos qualitativos referentes aos processos e principalmente aos recursos internos. Esta restrição é mais forte nas empresas ocidentais que aplicam a metodologia, uma vez que grande parte do conteúdo qualitativo desta encontra-se presente apenas nas suas aplicações em empresas com uma forte cultura de melhoria da qualidade, mais comuns nas empresas orientais.

As abordagens dos prêmios nacionais de qualidade admitem a possibilidade de se considerar de forma bastante ampla recursos e processos organizacionais, sendo possível, inclusive, avaliar questões de cunho qualitativo e relações sistêmicas entre a qualificação de recursos e o desempenho de processos. Entretanto, novamente, para que isso seja possível, é necessário que a metodologia venha sendo implantada há bastante tempo. Isso se deve ao fato de não serem utilizadas ferramentas específicas visando o estudo da relação entre a qualificação de recursos, o desempenho de processos e a entrega de valor aos clientes. Assim, caso pretenda-se utilizar um dos modelos de excelência para a análise do alinhamento estratégico correr-se-á o risco de reduzir esta avaliação ao inter-relacionamento entre indicadores recém implantados.

Esta última questão resume a dificuldade de utilização desta metodologia para o fim proposto. Ao se pretender utilizar a metodologia dos prêmios da qualidade para avaliar o alinhamento estratégico e propor medidas de preenchimento de lacunas, tem de se optar entre reduzir a análise a inter-relação entre indicadores quantitativos de pouca abrangência ou aguardar alguns anos até que uma cultura de gestão da qualidade seja consolidada.

O BSC, por sua vez, tem como grande vantagem a possibilidade de explicitar relações de causa e efeito de forma clara, por meio dos mapas estratégicos. Assim, por meio de uma análise da estratégia adotada têm-se condições de identificar onde estão as lacunas de qualificação de recursos ou de desempenho de processos. Este processo pode ser conduzido, inclusive, sem a

necessidade de definição de indicadores de desempenho, tratando algumas das mais importantes variáveis da gestão estratégica de forma qualitativa, por meio de esquemas visuais.

Embora seja este um dos pontos fortes do BSC, o mesmo acaba se constituindo em uma de suas limitações. Ou seja, para viabilizar a explicitação de relações de causa e efeito, o BSC têm de simplificá-las, tornando-as exclusivamente lineares. Embora seja uma forma de possibilitar a compreensão da estratégia pela totalidade dos colaboradores de uma empresa, o foco linear das relações entre os diversos indicadores desconsidera alguns aspectos, como por exemplo, as defasagens entre resultados em diferentes perspectivas. Tomando como exemplo a relação entre satisfação de clientes e vendas, caso o aumento da satisfação dos clientes não esteja sendo traduzido em aumento das vendas pode-se supor dentro de uma lógica linear que a relação entre os indicadores está errada e que a estratégia deve ser reformulada. Entretanto, as conseqüências de uma maior satisfação dos clientes sobre os resultados de vendas deverão acontecer após certo período de tempo, configurando fenômeno conhecido como defasagem. Este fato faz com que possam ocorrer alterações em estratégias que estavam a caminho do sucesso (CORDEIRO, 2002; NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002; SENGE, 2001).

A grande vantagem possuída pelo BSC em função da possibilidade de rápida configuração também pode acabar sendo minimizada. Para que se possam tomar decisões de forma rápida a partir da identificação de lacunas de alinhamento, a quantidade de processos e recursos incluídos na análise deve ser a menor possível, sob pena de transformar a construção e a utilização da ferramenta de forma efetiva um processo longo e demorado, o que estaria fora do alcance da maioria das organizações. Por outro lado, ao se proceder esta simplificação, deixa-se de se considerar a influência muitas vezes crucial de diversos recursos e processos sobre o sucesso de uma estratégia.

Neste ponto, a empresa que pretende utilizar a lógica do BSC para avaliar seu grau de alinhamento estratégico tem de optar entre a elaboração e utilização de um mapa estratégico relevante, mas que pode não considerar diversas relações importantes entre recursos, processos e o desempenho de produtos e serviços, e a elaboração de um outro mapa estratégico mais completo e elaborado, mas que leva tempo para ser preparado e apresenta relações de causa e efeito complexas e de difícil compreensão. É importante ressaltar que, mesmo que a empresa opte pela

última opção, o mapa em questão ainda tenderá a apresentar relações de causa e efeito exclusivamente lineares.

Entre as variáveis importantes que são negligenciadas ou pouco enfatizadas na tentativa de explicar o alinhamento estratégico com o BSC, pode-se destacar a estrutura ou configuração, incluindo a cultura organizacional e muitas competências, recursos ou capacidades organizacionais.

Em virtude de ignorar estes recursos e utilizar uma análise puramente quantitativa, o sistema de indicadores do BSC não apresenta parâmetros para avaliar a viabilidade de se tomar decisões visando alinhar os recursos internos e processos internos da organização com as necessidades dos clientes dos segmentos alvo, uma vez que a lógica predominante é sempre a de fazer os processos convergirem para o nível de desempenho requisitado para a entrega do valor proposto. Conforme já foi visto, em algumas situações pode ser mais viável adequar o segmento de mercado alvo às capacidades e competências da organização do que adequar os recursos da organização a determinadas necessidades de clientes externos.

O modelo proposto neste trabalho pretende contemplar uma vasta gama de recursos organizacionais como sendo a base do alinhamento estratégico. Em seguida, muitos dos processos importantes da empresa, e não somente aqueles mais fortemente ligados à entrega de valor aos clientes são considerados como usuários destes recursos. Por fim, o desempenho da organização nos mais diversos atributos competitivos, considerados relevantes por seus clientes, serão descritos como resultado do desempenho de uma série de processos, e não somente um dos processos críticos relacionados a um fator competitivo em particular.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Quando classificada com relação aos seus objetivos, uma pesquisa pode ser definida como sendo exploratória, descritiva ou explicativa (GIL, 1991).

De acordo com Gil (1991, p. 46), as pesquisas descritivas buscam “a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda de acordo com o mesmo autor, as pesquisas explicativas são aquelas que mais aprofundam o conhecimento acerca da realidade de uma determinada situação específica, ao buscar explicar o “porquê das coisas” (GIL, 1991, p. 46). A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo descritiva e explicativa, em função do tipo de situação envolvida e do seu grau de profundidade.

Ainda de acordo com Gil (1991, p. 46), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Este pesquisa também apresenta características exploratórias, principalmente na revisão da literatura, que subsidiou a elaboração de um modelo teórico de análise.

No que se refere ao delineamento, o presente trabalho caracteriza-se como estudos de casos, que de acordo com Gil (1991), referem-se ao estudo profundo e exaustivo de poucos objetos de pesquisa de forma a possibilitar um grande conhecimento acerca de sua realidade.

Para Lüdke e André (1986), os estudos de casos buscam analisar um ou poucos objetos de estudo de forma singular, retratando sua realidade de forma completa e profunda. Esta abordagem de pesquisa procura revelar diferentes dimensões existentes em uma determinada realidade, enfatizando suas inter-relações a partir de uma variedade de fontes de informações em diferentes momentos e situações. Após a obtenção destes dados, podem-se cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, afastar suposições prévias ou levantar hipóteses alternativas.

Os estudos de casos têm por característica a capacidade de revelar os pontos de vista diferentes e conflitantes que podem ocorrer em uma situação social.

O pesquisador, desta forma, deve procurar trazer estas divergências para o estudo, apontando o seu próprio ponto de vista sobre a situação. Neste método de investigação, o texto científico costuma ser produzido mediante relatos escritos que apresentam, na maioria das vezes, um estilo narrativo e informal, intercalado com figuras, esquemas, gráficos, citações e exemplos (TRIVIÑOS, 1997).

Entende-se que este método de investigação atendeu as necessidades da presente pesquisa, tendo em vista a vasta gama de variáveis envolvidas na análise do alinhamento estratégico, que é o objetivo central deste trabalho.

A abordagem metodológica predominante é de natureza qualitativa, que tem como principal vantagem a possibilidade de aprofundamento de questões específicas relacionadas à temática inicial que por acaso surjam ao longo de sua realização. Entretanto, foram utilizados procedimentos quantitativos não estatísticos na avaliação do desempenho de propostas de valor, processos e de recursos.

### **3.2 Perguntas de Pesquisa**

Para resolver o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) qual modelo permite analisar a estratégia e os contextos interno e externo de uma organização, visando a identificação de lacunas de alinhamento estratégico e a proposição de medidas para seu preenchimento?
- b) como se caracterizam os contextos externos e internos e as estratégias de negócios adotadas pelas organizações objetos do estudo ?
- c) quais são as lacunas de alinhamento estratégicos existentes entre contextos externos, estratégias e contextos internos?
- d) que medidas devem ser priorizadas no sentido de preencher estas lacunas e aumentar o alinhamento entre as variáveis-chaves da gestão estratégica?
- e) qual abordagem pode conduzir o processo de priorização de medidas de ação, permitindo a opção por um conjunto de medidas que inclua ações do tipo “de fora para dentro” e “de dentro para fora”?

### 3.3 Definições de Termos Relevantes

A seguir são apresentados as definições operacionais das principais variáveis e termos utilizados na pesquisa:

- a) abordagem contextualista: abordagem para a gestão estratégica que admite que a competitividade de uma organização está relacionada simultaneamente à atratividade dos setores e segmentos de mercado no qual a mesma atua e ao potencial de seus recursos internos de forma equilibrada, dependendo das características dos seus contextos internos e externos e da inter-relações entre os mesmos (MINTZBERG; QUINN, 2001; PETTIGREW; WHIPP, 1993);
- b) abordagem sistêmica: abordagem para a gestão das organizações que as considera sistemas abertos, nos quais ótimos globais (para as organizações) não são a soma constituinte de ótimos locais (para processos específicos ou áreas funcionais das mesmas organizações) (EMERY; TRIST, 1960; SENGE, 2001);
- c) ambiente operacional: nível do ambiente ou contexto externo às organizações composto pelos setores que tem implicações específicas e mais imediatas na administração da organização (AUSTIN, 1990; CERTO; PETER, 1993);
- d) configuração estrutural: descrição do estado assumido por uma organização e os contextos que a cercam em um determinado período. Esta descrição é feita com base na estrutura e cultura organizacionais, nos mecanismos de coordenação utilizados e em fatores situacionais relacionados aos contextos interno e externo (MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG; QUINN, 1998);
- e) estratégia: forma pela qual a organização busca alcançar seus objetivos estratégicos de longo prazo. Pode ser caracterizada como um padrão passado de ações, um plano para o futuro, uma posição de mercado, uma perspectiva ou uma artimanha para ludibriar os concorrentes. Inclui ações pretendidas, deliberadas, emergentes e não realizadas. Existe nos níveis corporativo, de negócios e funcional (CERTO; PETER, 1993; MINTZBERG et al., 2000; SLACK et al., 2002);



- f) estratégia de negócios: forma pela qual uma empresa ou unidade de negócios compete em seus mercados de atuação. É composta pelas diretrizes organizacionais, como a visão e a missão, sua estratégia de crescimento e sua proposta total de valor (KOTLER, 1999; SLACK et al., 2002);
- g) fatores competitivos: componentes da proposta total de valor que representam diferentes atributos de desempenho dos produtos e serviços de uma organização. São classificados de acordo com a sua importância para os clientes em ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes (HILL, 1993; SLACK et al., 2002);
- h) macro-ambiente: nível do ambiente ou contexto externo às organizações que inclui os níveis nacional e internacional, bem como os fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos que afetam a totalidade das indústrias de um país ou região (AUSTIN, 1990; CERTO; PETER, 1993);
- i) mudança organizacional: mudança nos elementos de uma configuração estratégica. Envolve desde pequenas mudanças, como por exemplo, o fortalecimento da padronização como mecanismo de coordenação, até mudanças abrangentes, como a aquisição de uma outra organização com incorporação de seus ativos e alteração de sua estrutura e cultura organizacionais (MINTZBERG et al., 2000);
- j) processos críticos (ou processos-chave): conjuntos de atividades estruturadas com elevado grau de importância no que se refere à realização da missão da organização, à entrega do valor proposto aos seus clientes e, conseqüentemente, à consecução de seus objetivos estratégicos de longo prazo. Estão incluídos na cadeia de valor da organização (HARRINGTON, 1993; KAPLAN; NORTON, 2000; LOWENTHAL, 1994; PORTER, 1985);
- k) proposta total de valor: proposição de valor feita pela organização aos seus clientes-alvo. Esta relacionada à maneira pela qual a organização pretende fazer com que os consumidores escolham seus produtos e serviços ao invés daqueles dos concorrentes. É composta por um posicionamento amplo – disciplina de valor, um posicionamento de valor e

um posicionamento específico (HILL, 1993; KOTLER, 1999; TREACY; WIERSEMA, 1995);

- l) recursos estratégicos: conjunto de ativos, habilidades e capacidades de uma organização que permitem a esta obter desempenho superior em determinados macro-processos e processos (COLLIS; MONTGOMERY, 1998; FLEURY; FLEURY, 2000).

### **3.4 Delimitação da Pesquisa**

As pesquisas qualitativas delineadas como estudos de casos costumam exigir que as unidades de pesquisa sejam delimitadas da forma mais clara possível, de forma que as interpretações dos resultados e as conclusões possam ser consideradas válidas dentro deste limite. De acordo com Gil (1991), a delimitação de uma unidade-caso não se constitui tarefa fácil, uma vez que a totalidade de um objeto de pesquisa é uma construção intelectual. Ainda segundo este mesmo autor, uma vez delimitado o objeto de estudo, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias para a realização da pesquisa. Assim, os estudos de casos costumam exigir dos pesquisadores um nível adicional de habilidade em relação aos demais tipos de delineamento.

Optou-se pela realização da presente pesquisa em organizações privadas de médio porte, todas com sede no Estado do Paraná, delimitando o estudo a três empresas, tendo em vista o grau de profundidade necessário para a aplicação e validação do modelo proposto neste trabalho, bem como as limitações impostas pelo tempo e a disponibilidade de recursos financeiros. Neste particular, as organizações selecionadas apresentam as seguintes características em comum:

- a) possuem sede no Estado do Paraná, o que é importante do ponto de vista do acesso do pesquisador às suas instalações, em virtude das restrições de tempo e recursos financeiros;
- b) têm origem familiar, ou seja, assemelham-se a muitos empreendimentos brasileiros, que começam com um ou poucos empreendedores e que, a partir de determinado momento de sua história iniciam trajetórias de crescimento, que podem ser interrompidas caso sejam tomadas decisões estratégicas equivocadas;

- c) apresentam elevadas taxas de crescimento neste momento, fazendo com que muitas decisões relacionadas a mudanças em estratégias, processos, recursos e competências tenham de ser tomadas, configurando um processo de “profissionalização”;
- d) não têm histórico de uso de ferramentas de gestão estratégica, sendo que nenhuma delas sequer realizou um processo completo de planejamento estratégico;
- e) apesar do sucesso em seus respectivos mercados, têm restrições com relação à utilização de ferramentas de gestão que sejam demasiado complexas, uma vez que não dispõem de cultura de gestão e pessoal qualificado para implementação.

O fato de as organizações estudadas terem um passado recente de pequena empresa, torna especialmente relevante o desenvolvimento, aplicação e consolidação do modelo proposto nas mesmas. Estima-se que mais de 70% da mão de obra empregada no país esteja vinculada às pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo, estudos mostram que seis em cada dez novas empresas criadas no país encerram suas atividades nos cinco primeiros anos de vida. A possibilidade de desenvolvimento de uma metodologia eficaz no processo de análise da gestão estratégica de empresas de pequeno e médio porte, que possa ser utilizada de forma relativamente simples na definição de prioridades com relação à alocação de recursos, pode contribuir de forma significativa para a economia brasileira (DORNELAS, 2005; SEBRAE, 1999).

Em virtude de o modelo proposto tratar da análise de categorias relacionadas à gestão estratégica de organizações natureza variada, ou seja, de não se limitar às particularidades de um determinado segmento ou setor industrial, buscou-se trabalhar com empresas de diferentes setores da economia. Desta forma, escolheu-se as seguintes organizações:

- a) um fabricante de bebidas derivadas de uva, aqui denominado Organização Alfa;
- b) uma empresa de transporte de cargas, aqui denominada Organização Beta;
- c) uma empresa de serviços de engenharia e instalação de redes, aqui denominada Organização Gama.

O nível de análise desta pesquisa é, portanto, organizacional, sendo as unidades de análise três unidades de negócio das organizações Alfa, Beta e Gama, respectivamente, bem como seus ambientes externos.

A perspectiva da análise é transversal, tendo como foco o estado atual das variáveis relevantes da gestão estratégica das organizações selecionadas.

### **3.5 Coleta e Análise de Dados**

A aplicação de modelos diversos, como as cinco forças de Porter (1980, 1985), a cadeia de valor do mesmo autor e a matriz SWOT (MINTZBERG et al., 2000), no diagnóstico de contextos externos e internos, pode produzir distorções significativas com relação à análise de uma estratégia, quando conduzidas somente por diretores, consultores externos e analistas. Mintzberg et al. (2000), ponderam que os pontos fortes e fracos de uma organização são mais facilmente e precisamente conhecidos por aqueles responsáveis pela implementação das estratégias. Por este motivo, decidiu-se pela necessidade de incluir na coleta e análise de dados a participação de coordenadores, gerentes e diretores das organizações selecionadas, de forma a refletir a realidade operacional das organizações pesquisadas. Assim, cabe ao pesquisador um papel de facilitador e não somente o papel de analista, o que configuraria uma prática típica da abordagem da “escola” do posicionamento.

Os dados desta pesquisa foram coletados em fontes primárias, por meio de entrevistas, e em fontes secundárias, por meio de pesquisas documentais em documentos das organizações (planos estratégicos, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados, orçamentos, relatórios de desempenho de processos, organogramas, comunicações internas, atas).

O dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em grupo, estruturadas e semi-estruturadas, caracterizando um grupo de foco.

Segundo Merton et al. (1956), um grupo de foco é uma entrevista em grupo na qual os entrevistados têm em comum o envolvimento em uma situação particular. Neste caso, cabe ao pesquisador uma análise prévia dos fatores relevantes à questão pesquisada, com posterior formulação de hipóteses e construção do roteiro da entrevista. Após a realização das entrevistas, que devem focalizar as

experiências subjetivas dos entrevistados, expostas a análise prévia, cabe ao pesquisador a verificação do estado das variáveis constituintes das hipóteses formuladas.

Morgan (1996), caracteriza o grupo de foco como uma técnica de pesquisa para coletar dados por meio da interação de um grupo sobre um tópico definido pelo pesquisador.

Para Krueger e Casey (2000), o grupo de foco se caracteriza pela intenção de promover uma auto-revelação entre os participantes, ou seja, o conhecimento de algo novo, até então desconhecido. Para estes autores, o grupo deve ser formado por seis a oito pessoas, deve ser capaz de dizer ao pesquisador o que eles pensam ou sentem com relação a um determinado serviço, produto ou idéia.

Os grupos de foco foram constituídos por sócios-diretores, diretores, gerentes e coordenadores das empresas em questão. Em algumas ocasiões tomaram parte destes grupos supervisores ou analistas com envolvimento significativo nas questões discutidas. As informações coletadas nas reuniões dos grupos de foco foram transcritas diretamente para o computador pelo pesquisador, com o auxílio de dois assistentes. Em algumas ocasiões, as reuniões foram gravadas com a permissão dos entrevistados, de forma a permitir a coleta detalhada da maior quantidade possível de dados, para que pudesse ser transcrita após o término das discussões.

O tratamento dos dados foi predominantemente qualitativo, como é comum nos estudos de caso. Em algumas ocasiões, fez-se uso de técnicas quantitativas simples, com o intuito de inferir sobre relações entre as diversas variáveis de gestão estratégica envolvidas, como propostas de valor, processos e recursos.

O foco qualitativo permitiu constante retro-alimentação, dando origem a novas coletas de dados após a realização das reuniões de grupos de foco. Estas informações foram obtidas por meio da solicitação de envio de documentos específicos das empresas, ou então de entrevistas pontuais recorrentes com alguns dos participantes dos grupos.

Foram conduzidos quinze grupos de foco no total, sendo cinco para cada uma das empresas pesquisadas. Além dos trabalhos de grupo de foco, foi necessário um total de doze solicitações adicionais, sendo que a grande maioria pode ser resolvida apenas por meio do envio de informações baseadas em

documentos das empresas. Em aproximadamente dez ocasiões foi conduzida uma entrevista semi-estruturada recorrente por telefone.

As questões levantadas previamente acerca dos contextos interno e externo, bem como os roteiros dos grupos de foco e entrevistas se encontram nos Apêndices A, B, C e D.

Os grupos de foco e as entrevistas foram conduzidos entre fevereiro e março de 2005, no caso da Organização Alfa, março e abril de 2005 para a Organização Beta e maio e junho de 2005 para a Organização Gama.

A análise dos dados teve como base a utilização de práticas comuns em estudos descritivos, como por exemplo à sistematização dos dados em fontes primárias e secundárias. De forma geral, os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram solicitados e analisados previamente à realização dos grupos de foco. Apenas nos casos em que se fizeram necessários dados acionais, novos dados secundários foram solicitados e analisados posteriormente.

Grande parte da análise dos dados primários foi conduzida no âmbito do grupo de foco, de forma simultânea a sua coleta, uma vez que o pesquisador atuou como facilitador no sentido de conseguir a concordância do grupo acerca de características dos contextos externos e internos, estratégias, processos internos, recursos e suas inter-relações. Este fato deve-se à necessidade de interpretação das variáveis pelos próprios envolvidos na situação, sendo estas características típicas dos grupos de foco, de acordo com Morgan (1996). Além disso, esta análise dos dados coletados no próprio contexto do grupo de foco é um pré-requisito para que as estratégias definidas e as medidas de alinhamento propostas não se configurem como produto de um analista externo, o que comprometeria sua eficácia nas condições reais da empresa, de acordo com Quinn (1980), Mintzberg et al. (2000), Mintzberg e Quinn (2001) e Pettigrew (1987). Assim, pode-se considerar que o método em questão permite a inclusão de estratégias emergentes na definição da missão e visão empresarial e das propostas de valor.

As análises de dados primários realizadas posteriormente à sua coleta nos grupos de foco diziam respeito principalmente à sua contraposição com outros dados primários ou dados secundários coletados previamente, no sentido de analisar a consistência entre os resultados obtidos nas diferentes etapas de operacionalização do modelo em questão.

Uma vez concluídas as análises posteriores ao grupo de foco, após cada etapa de aplicação do modelo, a etapa seguinte de coleta de dados, qual seja, um novo grupo de foco, começava pela apresentação dos resultados e conclusões da etapa anterior, que passavam a serem considerados novos dados iniciais pelos participantes do grupo, garantindo certa uniformidade de pressupostos entre os participantes, permitindo, ao mesmo tempo, manter a visão de aprendizado.

### **3.6 Limitações da Pesquisa**

Dentre as limitações apresentadas por esta pesquisa, pode-se destacar o fato desta, em virtude de seu caráter qualitativo, não poder generalizar suas conclusões para empresas médias dos mais diversos setores da economia e regiões geográficas, limitando-se à realidade do Estado do Paraná e das organizações Alfa, Beta e Gama, respectivamente. Entretanto, por serem organizações típicas dentro da categoria escolhida, qual seja, a das empresas de médio porte, pode-se considerar os resultados obtidos como sendo relevantes e significativos do ponto de vista científico, e conseqüentemente, o modelo apresentado como sendo uma ferramenta efetiva para a gestão estratégica destas organizações.

Uma outra limitação deste estudo, também relacionada ao seu caráter qualitativo, diz respeito ao fato de grande parte das características dos contextos externo e interno das organizações estudadas, principalmente aquelas relacionadas a preferências de clientes, desempenho de concorrentes e competências internas terem sido definidas com base na visão dos seus executivos e com base em medidas qualitativas de desempenho. Neste ponto, o ideal seria que estes dados fossem levantados por meio da realização de pesquisas quantitativas utilizando amostras estatisticamente relevantes. Entretanto, esta possibilidade não foi considerada tendo em vista a disponibilidade de tempo e recursos financeiros.

Ainda decorrente do caráter qualitativo do modelo utilizado, uma limitação importante encontrada diz respeito à possibilidade de re-utilização do mesmo nas organizações pesquisadas depois de determinado período de tempo. A ausência de dados quantitativos, especialmente no que se refere a indicadores de desempenho de mercado, processos e recursos, pode fazer com que coordenadores, gerentes e diretores enviesem sua visão da nova realidade no cenário pós-implementação das

medidas, no sentido de achar que suas ações devam ter necessariamente resultado em ganhos para a organização. Assim, destaca-se a importância da implantação de alguns indicadores de desempenho adicionais, a partir da primeira aplicação do modelo.

Em virtude de tratar-se de um estudo baseado em um corte transversal da realidade, ou seja, limitado a um determinado momento da história das empresas em questão, não se pode inferir sobre se a adoção das medidas estratégicas que a aplicação do modelo definiu como sendo prioritárias irão efetivamente preencher as lacunas de alinhamento estratégico identificadas. Além disso, não é possível concluir acerca do benefício prático do preenchimento destas lacunas para as organizações estudadas, uma vez que este estudo não contempla a relação entre o alinhamento estratégico e os resultados obtidos por estas.

As limitações apresentadas neste ponto são retomadas no capítulo oito sob a forma de recomendações para futuras pesquisas.



## 4 MODELO PROPOSTO

O presente capítulo começa apresentando o modelo proposto nesta tese para em seguida descrever de forma detalhada seu fluxo de operacionalização.

### 4.1 Apresentação do Modelo Proposto

O modelo proposto caracteriza-se por analisar o alinhamento estratégico da organização tendo em vista três categorias distintas, a saber:

- a) alinhamento entre a estratégia de negócios e o contexto externo, representado pelos ambientes operacional e geral;
- b) alinhamento entre o desempenho dos processos internos, funcionais e inter-funcionais, e a estratégia de negócios;
- c) alinhamento entre os recursos internos, definidos de forma ampla e incluindo pessoas, tecnologia, cultura, estrutura e outros elementos de configuração, e o desempenho dos processos internos.

Estas categorias encontram-se em sintonia com o que foi apresentado por Chakravarthy (1987), Kaplan e Norton (2000) e Mintzberg (2001), ao definirem a importância do alinhamento entre a estratégia de negócios e os contextos interno e externo.

A avaliação do alinhamento estratégico é feita com base na ausência deste, ou seja, o modelo proposto identifica lacunas de alinhamento estratégico em cada uma das três categorias distintas, já apresentadas.

As lacunas de alinhamento são identificadas considerando a diferença entre um nível de desempenho ou qualificação requerido e um nível de desempenho ou qualificação efetivamente possuído, com base no proposto por Corrêa e Corrêa (2004) e Slack (2002). Assim, na primeira categoria de análise, qual seja, o alinhamento entre a estratégia de negócios proposta e as características do contexto externo, pode-se identificar lacunas entre os requerimentos de desempenho dos clientes alvo da organização em função das características do mercado e o desempenho atual da mesma de acordo com os mesmos critérios. Na segunda categoria de análise, busca-se a identificação de lacunas entre o desempenho

requerido aos processos internos de forma que estes preencham as lacunas da categoria anterior e o desempenho atual dos mesmos. Por fim, a última categoria de análise, busca-se identificar lacunas entre o nível de qualificação dos recursos internos exigidos para que sejam preenchidas as lacunas das duas categorias anteriores e a qualificação atual dos mesmos.

Como resultado do uso do modelo, dois tipos extremos (puros) de decisão e ação e estratégicas, podem ser recomendados. Cada um deles se dá por meio da ação sobre as categorias extremas de alinhamento, a saber:

- a) atuar sobre o mercado e por meio função marketing da empresa, no sentido de buscar clientes ou segmentos de mercado que valorizem os diferentes fatores competitivos exatamente de acordo com o nível atual de desempenho da empresa, eliminando as lacunas de alinhamento na primeira categoria e, por conseguinte, nas demais – abordagem “de dentro para fora”;
- b) atuar sobre os recursos internos, de forma a melhorar o desempenho de determinados processos-chave, visando o preenchimento das lacunas identificadas nas três categorias de alinhamento definidas previamente – abordagem “de fora para dentro”.

Na prática, as ações recomendadas com base nos resultados da análise proveniente da aplicação do modelo nas organizações selecionadas deverão distribuir-se ao longo de um *continuum*. Desta forma, as análises efetuadas com a utilização do modelo proposto deverão sugerir, de forma simultânea, algumas medidas buscando agir sobre a estratégia do negócio e os segmentos alvo, e outras buscando adequar processos e recursos internos às necessidades específicas de uma determinada estratégia de negócios em um determinado mercado.

Além dos tipos de decisão posicionados no extremo do *continuum* em questão, um outro tipo de ação, geralmente de prazo mais longo, poderá ser sugerido em função da aplicação do modelo de análise. Certos recursos ou processos da empresa que hoje sejam valorizados apenas moderadamente pelos seus clientes atuais, mas nos quais a empresa já possua uma qualificação ou desempenho acima da média do mercado, poderão receber atenção no sentido de uma melhoria ainda maior de seu desempenho, visando sua utilização futura como vantagem competitiva (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Estas ações de melhoria não devem ser confundidas com aquelas de prazo mais curto e que normalmente envolvem *trade-offs* de desempenho com outros processos e recursos. O foco, neste caso, devem ser as ações baseadas em aprendizado. Assim, com o tempo seria possível caracterizar lacunas “negativas” (ou “sobras” de desempenho) de desempenho de processos ou qualificação de recursos, que possam ser futuramente aproveitadas em novos segmentos do mercado.

O modelo em questão tem como premissa a crença de que uma estratégia eficaz não pode ser “calculada” com base em dados analíticos provenientes dos contextos externo e interno, coletados e analisados diretamente pelo pesquisador, que neste caso atuaria como o analista da “escola” do posicionamento. Assim, tem-se como ponto de partida o fato de a coleta e a análise de dados ambientais ser realizada com a participação direta do corpo gerencial e de coordenação, responsáveis pela implementação das estratégias. Este procedimento está de acordo com as visões de diversos autores das “escolas” descritivas, principalmente as do aprendizado e de configuração, sendo possível destacar Mintzberg et al. (2000) e Quinn (1980).

A análise do contexto externo é conduzida utilizando vasto ferramental da “escola” do posicionamento, onde se podem destacar as cinco forças que determinam a competitividade de Porter (1980) e o modelo de análise do ambiente de Austin (1990). É importante frisar que os modelos de Porter e Austin são utilizados apenas como referenciais para a identificação de fatores relevantes dos ambientes geral e tarefa, não sendo aplicados de forma integral. Apesar de utilizar técnicas desta “escola”, convém reforçar o fato de que os dados são coletados e analisados com a participação de diretores, gerentes e coordenadores responsáveis pela implementação de estratégias, eliminando o papel do analista ou da equipe de analistas, comuns na abordagem da escola do posicionamento.

A análise do contexto interno é realizada tendo como base os check-lists de variáveis internas de Prower et al. (*apud* MINZBERG, 2000) e o conceito de cadeia de valor de Porter (1985). Também são considerados elementos da “escola” da configuração, de Mintzberg (2001). Neste caso, os diversos componentes destas abordagens também são utilizados como referenciais para a identificação de fatores relevantes do contexto interno. Mais uma vez ressalta-se a necessidade de

participação de todos gerentes e coordenadores para que esta análise reflita a realidade operacional da empresa.

Em seguida às análises dos contextos, segue-se uma etapa de formalização da estratégia de negócios, que começa pela definição da missão e visão empresariais, elaboradas principalmente com base nos conceitos de Collins e Porras (1996) e Senge (2001).

O segundo componente da estratégia de negócios diz respeito às estratégias de crescimento e diversificação, conforme descrito por Ansoff e McDonnell (1993) e Certo e Peter (1993). O principal produto da condução desta etapa é a delimitação de uma unidade de negócio para dar continuidade ao trabalho de análise, uma vez que trabalhar com mais de um segmento de atuação implicaria em grande complexidade e maior demanda de tempo e recursos. Além da decisão sobre qual unidade de negócio analisar, ficaram pré-selecionados aqueles segmentos nos quais a organização vislumbrava atender em um futuro próximo (em sintonia com sua missão e visão pré-definidas).

A etapa mais importante e complexa na formalização da estratégia empresarial é a definição da proposta total de valor, de acordo com os conceitos apresentados por Hill (1993), Kotler (1999), Slack (2002) e Treacy e Wiersema (1995).

Esta proposta total de valor inclui um posicionamento amplo ou disciplina de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995), um posicionamento de valor (KOTLER, 1999) e um posicionamento específico (HILL, 1993; KOTLER, 1999; SLACK, 2002). Este último define o posicionamento da empresa em função da importância atribuída por seus clientes a diferentes fatores competitivos. Estes fatores competitivos são definidos por meio de um *brainstorming* no âmbito do grupo de executivos, para em seguida serem submetidos a uma classificação com relação ao seu grau de importância. Neste ponto, são utilizadas escalas graduadas entre um e nove, classificando-os em ganhadores de pedido, qualificadores ou pouco importantes. O Quadro 8 mostra as classificações possíveis.

Quadro 8: Importância dada pelos clientes a diferentes fatores competitivos

| TIPO DE FATOR        | PONTOS OBTIDOS | IMPORTÂNCIA   |
|----------------------|----------------|---|
| Ganhadores de pedido | 1              | Proporciona vantagem crucial junto aos clientes impulso de competitividade            |
|                      | 2              | Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado por estes   |
|                      | 3              | Proporciona vantagem útil junto maioria dos clientes – é normalmente considerado      |
| Qualificadores       | 4              | Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor                        |
|                      | 5              | Precisa estar em torno da média do setor  |
|                      | 6              | Precisa estar a pouca distância da média do setor                                     |
| Pouco importantes    | 7              | Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se importante no futuro |
|                      | 8              | Muito raramente é considerado pelos clientes  |
|                      | 9              | Nunca é considerado pelos clientes  |

Fonte: Adaptado de Correa e Correa (2004, p. 71) e Slack (2002, p. 199-200).

É importante frisar que, em virtude da forma com que foi definido o posicionamento estratégico, qual seja, por meio da importância dada pelos clientes das organizações a diferentes fatores competitivos segundo a opinião dos grupos pesquisados, abre-se a possibilidade de incorporação de estratégias emergentes durante o processo de formalização. Este é um ponto crítico do modelo proposto, em virtude de não se tratar de um processo de planejamento estratégico tradicional, qual seja, com a deliberação de estratégias “calculadas” por analistas.

Uma vez formalizada a estratégia de negócios, o modelo proposto prevê o início da avaliação de seu alinhamento com o contexto externo. Neste ponto, também são utilizadas escalas graduadas entre um e nove, desta vez para avaliar o desempenho da unidade de negócios analisada com relação ao restante do mercado em cada um dos fatores em questão. O Quadro 9 mostra os diferentes níveis de pontuação possíveis para o desempenho em relação aos concorrentes, de acordo com Correa e Correa (2004) e Slack (2002).

Quadro 9: Desempenho da organização analisada em relação à concorrência (principais fatores competitivos)

| DESEMPENHO RELATIVO | PONTOS OBTIDOS | DESEMPENHO  |
|---------------------|----------------|---|
| Alto                | 1              | Consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente         |
|                     | 2              | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente                |
|                     | 3              | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente             |
| Médio               | 4              | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões    |
|                     | 5              | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                     |
|                     | 6              | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes                  |
| Baixo               | 7              | Usual e marginalmente pior do que a maioria dos principais concorrentes |
|                     | 8              | Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes                       |
|                     | 9              | Consistentemente pior do que a maioria dos concorrentes                 |

Fonte: Adaptado de Correa e Correa (2004, p. 73) e Slack (2002, p. 201-202).

A avaliação de cada um dos fatores de acordo com sua importância para os clientes e seu desempenho relativo dará origem à montagem de uma matriz, na qual estes fatores serão posicionados, em função de sua importância e seu desempenho, de acordo com o proposto por Correa e Correa (2004) e Slack (2002).

A Figura 8 apresenta a matriz importância X desempenho. FC1, FC2, FC3, ..., FC9, representam os fatores competitivos levantados e classificados pelo grupo em função de sua importância para os clientes e seu desempenho em relação aos concorrentes. Percebe-se que uma determinada estratégia competitiva não possuirá qualquer lacuna de alinhamento os seus fatores competitivos ganhadores de pedido e qualificadores, principalmente, possuam pontuações de desempenho igual à pontuação de importância. Caso a importância dada pelos clientes tenha uma pontuação menor (isto é, mais importante) que o desempenho relativo, se configura uma lacuna de alinhamento entre a estratégia e o contexto externo. No caso do fator FC1, na Figura 8, esta lacuna é de 4 pontos (5 pontos de desempenho – 1 ponto de importância).

|            |   |                  |            |            |              |            |   |                    |   |            |
|------------|---|------------------|------------|------------|--------------|------------|---|--------------------|---|------------|
| Melhor que | 1 | <b>FC9</b>       |            |            |              |            |   |                    |   |            |
|            | 2 |                  |            |            | <b>FC6</b>   |            |   | <b>FC2</b>         |   |            |
|            | 3 |                  |            |            |              |            |   |                    |   |            |
| Igual a    | 4 |                  | <b>FC8</b> |            |              | <b>FC5</b> |   |                    |   |            |
|            | 5 |                  |            |            |              |            |   |                    |   | <b>FC1</b> |
|            | 6 |                  |            |            |              |            |   |                    |   |            |
| Pior que   | 7 |                  |            | <b>FC7</b> | <b>FC4</b>   |            |   | <b>FC3</b>         |   |            |
|            | 8 |                  |            |            |              |            |   |                    |   |            |
|            | 9 |                  |            |            |              |            |   |                    |   |            |
|            |   | 9                | 8          | 7          | 6            | 5          | 4 | 3                  | 2 | 1          |
|            |   | Menos importante |            |            | Qualificador |            |   | Ganhador de pedido |   |            |

Figura 8: Matriz importância X desempenho

Fonte: Adaptado de Correa e Correa (2004, p. 74) e Slack (2002, p. 204).

O passo seguinte, de posse das lacunas dos fatores competitivos considerados relevantes, é aprofundar a análise no sentido de buscar as lacunas entre os processos internos e a estratégia de negócios, que estariam causando esta ausência de alinhamento da estratégia e seu contexto externo. Para isso, torna-se necessária a identificação prévia dos processos críticos ou chave para o desempenho da estratégia da unidade de negócios avaliada. Estes processos são definidos conforme Harrington (1993), Kaplan e Norton (2000) e Lowenthal (1994). Esta definição também é feita com a participação de todos os executivos selecionados na empresa por meio de um *brainstorming*.

O relacionamento entre as lacunas de desempenho estratégico e os processos críticos é feito por meio da construção de uma matriz de relacionamento,

construída com base nos princípios da matriz de QFD<sup>10</sup> – Desdobramento da Função Qualidade (SLACK et al., 2002, p. 155).

Na Figura 9 pode-se observar a matriz de relacionamento, onde os fatores competitivos são posicionados na horizontal e os processos críticos na vertical. Os valores a, b, c e d seriam medidas das lacunas dos fatores competitivos listados. As pontuações dadas na matriz representadas por X1, X2, X3 e X4 representariam o grau de contribuição do processo crítico 1 (PC1) para o desempenho dos fatores competitivos 1, 2, 3 e 4 (FC1, FC2, FC3 e FC4, respectivamente), podendo variar de um a cinco. Esta contribuição é avaliada tendo por base a relação existente entre o processo e o fator competitivo em questão em uma situação ideal, levando em conta a forma como os processos da empresa estão estruturados, e não o desempenho real do processo no momento. O grau de criticidade do processo crítico 1 seria definido pelo resultado do canto direito da matriz, calculado pela soma “ $aX1+bX2+cX3+dX4$ ”. Assim, seria considerado mais crítico aquele processo cujo desempenho pode contribuir de forma mais significativa para os fatores competitivos que possuam grandes lacunas com relação ao ambiente externo.

|      | FC 1 | FC 2 | FC 3 | FC 4 | PONTUAÇÃO FINAL   |
|------|------|------|------|------|-------------------|
|      | a    | b    | c    | d    |                   |
| PC 1 | X1   | X2   | X3   | X4   | $aX1+bX2+cX3+dX4$ |
| PC 2 | Y1   | Y2   | Y3   | Y4   | $aY1+bY2+cY3+dY4$ |
| PC3  | Z1   | Z2   | Z3   | Z4   | $aZ1+bZ2+cZ3+dZ4$ |
| PC4  | W1   | W2   | W3   | W4   | $aW1+bW2+cW3+dW4$ |

Figura 9: Matriz de relacionamento para definição de criticidade de processos internos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack et al. (2002).

Uma vez definidas as criticidades dos processos, o modelo proposto inicia a avaliação de suas lacunas de desempenho.

---

<sup>10</sup> *Quality Function Deployment*, técnica utilizada na avaliação e desdobramento de atributos da qualidade de produtos durante o processo de desenvolvimento dos mesmos.



Para isso é elaborada uma nova matriz de importância X desempenho, na qual a importância dos processos críticos é definida por meio da atribuição de graus compreendidos entre um e nove, de forma proporcional à sua criticidade absoluta, obtida na análise anterior. Assim, o processo de maior criticidade (pontuação) tem atribuído a si uma pontuação mínima em função de sua importância (geralmente algum valor entre 1 e 4), com os demais recebendo notas proporcionais de acordo com sua pontuação absoluta na análise anterior, seguindo a mesma lógica da matriz importância-desempenho para fatores competitivos, de acordo com Corrêa e Corrêa (2004) e Slack (2002).

O grupo então passa a ter como tarefa a atribuição de pontuações de desempenho a cada um dos processos críticos, tendo como referência sua contribuição atual para as lacunas de alinhamento identificadas na primeira categoria. Processos nos quais a empresa possui desempenho muito superior a concorrência, e cujo desempenho atual contribui para a melhoria dos fatores competitivos que possuem lacunas estratégicas, tenderão a receber pontuação igual a um, enquanto processos de desempenho bem inferior à concorrência, e que atualmente falham na entrega do valor relacionado às maiores lacunas dos fatores competitivos, receberão pontuação igual a nove. Assim, torna-se possível a identificação de lacunas de desempenho de processos, da mesma forma que foi feito para o desempenho nos fatores competitivos. Vale ressaltar que esta abordagem considera os processos críticos de acordo com o proposto por Harrington (1993), Kaplan e Norton (2000) e Lowenthal (1994). Seu nível de desempenho é avaliado tendo como foco os fatores competitivos nos quais existe a maior lacuna de desempenho, da forma semelhante ao BSC de Kaplan e Norton (2004), mas possuindo foco qualitativo no lugar do foco quantitativo deste.

Na prática, a aplicação do modelo proposto aos níveis da proposta de valor e dos processos críticos, na análise do alinhamento estratégico, ocorre de forma bastante similar à aplicação de dois níveis de matrizes de relacionamento no caso do QFD (SLACK et al., 2002). Ou seja, aquilo que é causa para as lacunas de desempenho no nível dos fatores competitivos transforma-se em consequência ou em resultado no nível de processos críticos.

A análise do alinhamento entre os processos internos e os recursos é realizada de forma diferente da categoria anterior, tendo como ponto de partida a definição dos recursos-chave internos que são utilizados nos processos mais

críticos, cujo desempenho deve ser melhorado, por meio de *brainstorming*. Neste ponto, sugere-se a atuação imediata em três ou quatro processos prioritários, de acordo com o proposto por Harrington (1993), Kaplan e Norton (2004) e Lowenthal (1994), e definidos por meio da matriz de relacionamento. Os recursos-chave, por sua vez, são definidos com base em Boulton et al. (2000), Kaplan e Norton (2004) e Minzberg e Quinn (2001).

Uma vez listados os recursos-chave utilizados nestes processos, avaliam-se suas lacunas de qualificação, inicialmente de forma separada, ou seja, cada processo de uma vez. Nesta primeira análise, são sugeridas as alterações necessárias sobre os recursos que atuam em cada processo, tendo em vista:

- a) as competências e capacidades das pessoas e equipamentos envolvidos, incluindo sua quantidade e capacitação;
- b) a forma como os recursos são utilizados nos processos, ou seja, sua combinação, o que inclui a seqüência de atividades (fluxograma) e a forma como estas são realizadas;
- c) os diversos elementos de configuração organizacional que afetam o desempenho do processo, em especial os mecanismos de coordenação, os parâmetros de projeto da estrutura organizacional e os fatores contextuais (BOULTON et al., 2000; KAPLAN; NORTON, 2004; MINTZBERG; QUINN, 2001).

A partir deste ponto, sugerem-se mudanças no nível dos recursos em cada um dos processos avaliados. Em seguida, procede-se a análise conjunta das medidas sugeridas, considerando as possíveis conseqüências positivas e negativas destas com relação ao desempenho dos demais processos priorizados e os demais processos da organização que possam ser afetados pelas medidas, numa perspectiva sistêmica (SENGE, 2001).

A idéia por trás do foco em apenas três ou quatro processos é a de que as decisões estratégicas devem requerer o menor esforço com o maior benefício possível. Como todas as ações sobre os recursos dos processos selecionados são definidas tendo por base a melhoria de desempenho nos fatores competitivos que apresentam lacunas, muitas destas acabaram por implicar em mudanças em outros processos que não os analisados, em função de sua interdependência. Assim, deve ser considerada a possibilidade de expansão de uma medida específica relacionada

a um processo para os demais processos da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por exemplo, a necessidade de se padronizar um determinado processo para que suas lacunas de desempenho sejam preenchidas pode sugerir que esta padronização seja ampliada para outros processos da organização. Esta ampliação deve ser discutida em termos de seus possíveis ganhos ou perdas com relação ao desempenho de outros processos que não aqueles priorizados.

À medida que se avança na proposição de medidas para alteração dos recursos que atuam nos três ou quatro processos definidos como mais críticos ou prioritários, vários outros processos críticos são afetados em função do fato de compartilharem recursos com os processos priorizados. Este “efeito colateral” deve ser avaliado no sentido de se garantir que a alteração no desempenho dos processos que não estão sob análise direta se dê no sentido de preencher as lacunas de desempenho dos fatores competitivos, ou seja, a 1ª categoria de alinhamento (CORRÊA E CORRÊA, 2004; KAPLAN; NORTON, 2004).

Desta forma, a organização tem a oportunidade de definir quais as mudanças mais importantes no sentido de preencher suas lacunas de desempenho estratégico sem ter que analisar a totalidade de seus processos.

O resultado final esperado após a aplicação do modelo proposto é uma série de medidas estratégicas, que poderão ser tomadas sobre os recursos (visando preencher lacunas de desempenho de processos, e conseqüentemente entregar o valor proposto atual) ou sobre o contexto externo (alterando a proposta de valor, ou seja, o grau de importância dos fatores competitivos).

No primeiro caso estaria configurada uma ação estratégica típica da abordagem “porteriana” ou “de fora para dentro”. No segundo caso teríamos uma ação estratégica típica da abordagem “peteriana” da RBV, ou “de dentro para fora” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A Figura 10 apresenta um esquema com o conceito do modelo de análise proposto de forma esquemática. Percebe-se que as lacunas de alinhamento são definidas tendo por base a diferença entre o nível de desempenho exigido pela categoria superior e aquele existente no momento da análise. Assim, as lacunas de alinhamento da primeira categoria são definidas com base na diferença entre as exigências do contexto externo e os resultados atuais em termos de fatores competitivos. As lacunas de alinhamento da segunda categoria são definidas com

base na diferença entre o desempenho exigido dos processos críticos em função das exigências dos clientes (contexto externo) e seu desempenho atual. Por fim, as lacunas da terceira categoria de alinhamento estratégico são definidas como sendo a diferença entre o nível de qualificação dos recursos internos exigido para que os processos internos entreguem os resultados desejados pelos clientes do contexto interno e sua qualificação atual.

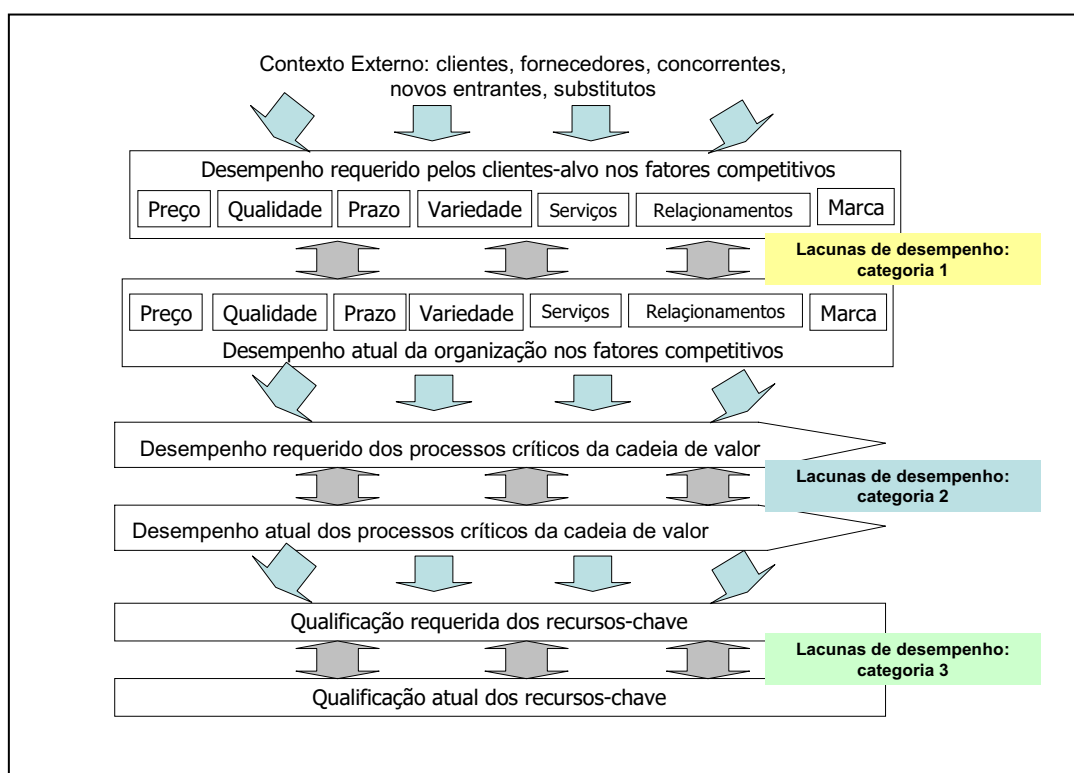


Figura 10: Esquema apresentando as lacunas de alinhamento estratégico de acordo com o modelo proposto

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo proposto propõe avaliar a viabilidade de cada uma das opções de ação estratégica com base nos “tamanhos” das lacunas identificadas. Partindo de uma determinada estratégia de negócios, a existência de muitas lacunas, em diferentes fatores competitivos, com “tamanho” superior a dois, pode indicar a necessidade de se alterar a estratégia de mercado, ou os segmentos de atuação, com base numa abordagem do tipo “de dentro para fora”, típico da RBV. Esta mudança pode se dar, muitas vezes, pelo estreitamento ou pela ampliação dos

segmentos alvo da empresa nos mercados analisados. No primeiro caso, busca-se focar um segmento mais restrito entre aqueles já atendidos, visando reduzir a importância de um determinado fator competitivo no qual a empresa apresente lacunas de desempenho e aumentar a daqueles fatores nos quais a mesma apresentou “sobra” de desempenho. No segundo caso, buscam-se, no mesmo mercado, novos segmentos que valorizem os fatores competitivos nos quais existe “sobra” de desempenho.

A prioridade dada a este foco pode ser justificada pelo esforço excessivo que seria requerido sobre o desempenho de processos e a qualificação de recursos, necessário para tornar a empresa competitiva no atendimento das necessidades dos clientes atuais. Assim, recomendar-se-ia a identificação de novos segmentos que valorizem os fatores competitivos nos quais a empresa possui desempenho superior à concorrência nos dias de hoje, ou uma busca de ênfase por parte da função marketing sobre estes fatores para que os clientes atuais os valorize.

Lacunas demasiado grandes (mais de 4 pontos) em um ou dois fatores ganhadores de pedido, acompanhadas de pequenas lacunas nos fatores qualificadores, podem sugerir uma mudança no posicionamento. É importante perceber que, este tipo de mudança estratégica poderia ser caracterizado como uma mudança do posicionamento associada à manutenção da perspectiva estratégica, uma vez que as medidas sobre os recursos sejam pontuais e de menor importância (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Em algumas ocasiões, pode ser possível que uma grande lacuna no primeiro nível de análise de alinhamento estratégico possa ser preenchida pela simples melhoria de desempenho de um único processo, que pode ser obtida pela alteração ou qualificação de alguns poucos recursos. Neste caso, uma medida do tipo “de fora para dentro” pode ser viável, apesar de possivelmente envolver investimentos de somas relevantes de dinheiro e poder resultar em *trade-offs* significativos com outros fatores competitivos (SLACK et al., 2002).

Nas situações nas quais a proposta de valor atual possua pequenas lacunas de desempenho (até dois pontos) em poucos fatores ganhadores de pedido e qualificadores, ou apenas uma lacuna grande (mais de 3 pontos), a tendência é pela priorização de medidas que atuem sobre os recursos no sentido de conferir aos processos mais críticos um aumento de desempenho que preencha as lacunas em questão, viabilizando a entrega do valor proposto no âmbito da estratégia de

negócios atual. Neste caso, a mudança estratégica recomendada seguiria o conceito da abordagem clássica de requisitos de mercado, “de fora para dentro”, ou “porteriana” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Ainda no contexto desta mudança estratégica “de fora pra dentro”, podem-se identificar diferentes níveis de abrangência ou profundidade. Em alguns casos, a atuação se daria sobre alguns recursos críticos no sentido de melhorar o desempenho de processos críticos já existentes, que não seriam alterados em sua essência. Em outros casos, a atuação sobre os recursos se daria por meio do re-projeto de determinados processos críticos, visando-lhes preencher suas lacunas de desempenho. Neste caso, geralmente torna-se necessária a alteração de alguns parâmetros essenciais de projeto da organização, como por exemplo o uso de novos mecanismos de coordenação e a mudança de parte da estrutura organizacional. Em casos extremos, pequenas lacunas no nível da estratégia (fatores competitivos) podem se converter em lacunas maiores com relação a processos e em grandes lacunas com relação a alguns recursos específicos, caracterizando a necessidade de mudanças de configuração. Entretanto, se o prazo para execução desta for curto, esta tende a ser inviável. (MINTZBERG et al., 2000).

Neste ponto, é importante destacar que o modelo de análise proposto considera como tendo poucas chances de sucesso as mudanças estratégicas do tipo “de fora para dentro” que impliquem mudanças radicais de configuração ou de recursos-chave, o que configuraria uma mudança de perspectiva, de acordo com Mintzberg et al. (2000). Por esta razão, sugere-se, no caso de grandes lacunas nas duas primeiras categorias de análise, mudanças do tipo “de dentro para fora”, ou seja, a busca de novos posicionamentos mantendo as características básicas de processos e recursos, ou seja, mantendo-se a perspectiva.

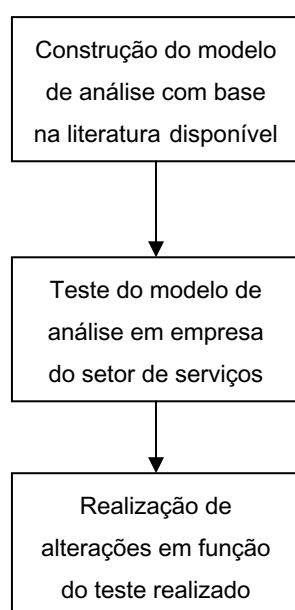
Por fim, como na maioria das vezes, as ações estratégicas das organizações envolvem medidas “de fora para dentro” e “de dentro para fora”, o modelo proposto permite avaliar em função das lacunas identificadas, quais destas lacunas seriam preenchidas mais facilmente de uma forma ou de outra. Assim, de posse dos resultados da aplicação do modelo, é possível definir um conjunto de medidas estratégicas envolvendo tanto ações “de dentro para fora” como “de fora para dentro”, numa abordagem tipicamente contextualista.

## 4.2 Fluxo de Operacionalização do Modelo de Alinhamento Estratégico

O modelo proposto caracteriza-se por possuir um fluxo operacional dividido em quatro fases, a saber:

- a) construção do instrumental de pesquisa e teste do mesmo;
- b) aplicação do instrumental de pesquisa para a coleta e análise dos dados nas organizações pesquisadas;
- c) consolidação dos resultados obtidos juntos às organizações pesquisadas;
- d) elaboração de planos de ação para implementação de medidas que preencham as lacunas de alinhamento estratégico.

Cada fase é composta pelas seguintes atividades, de acordo com as Figuras 11 e 12.



### 1ª fase

Figura 11: Fluxograma de operacionalização do modelo proposto: 1ª. fase

Fonte: Elaborado pelo autor.

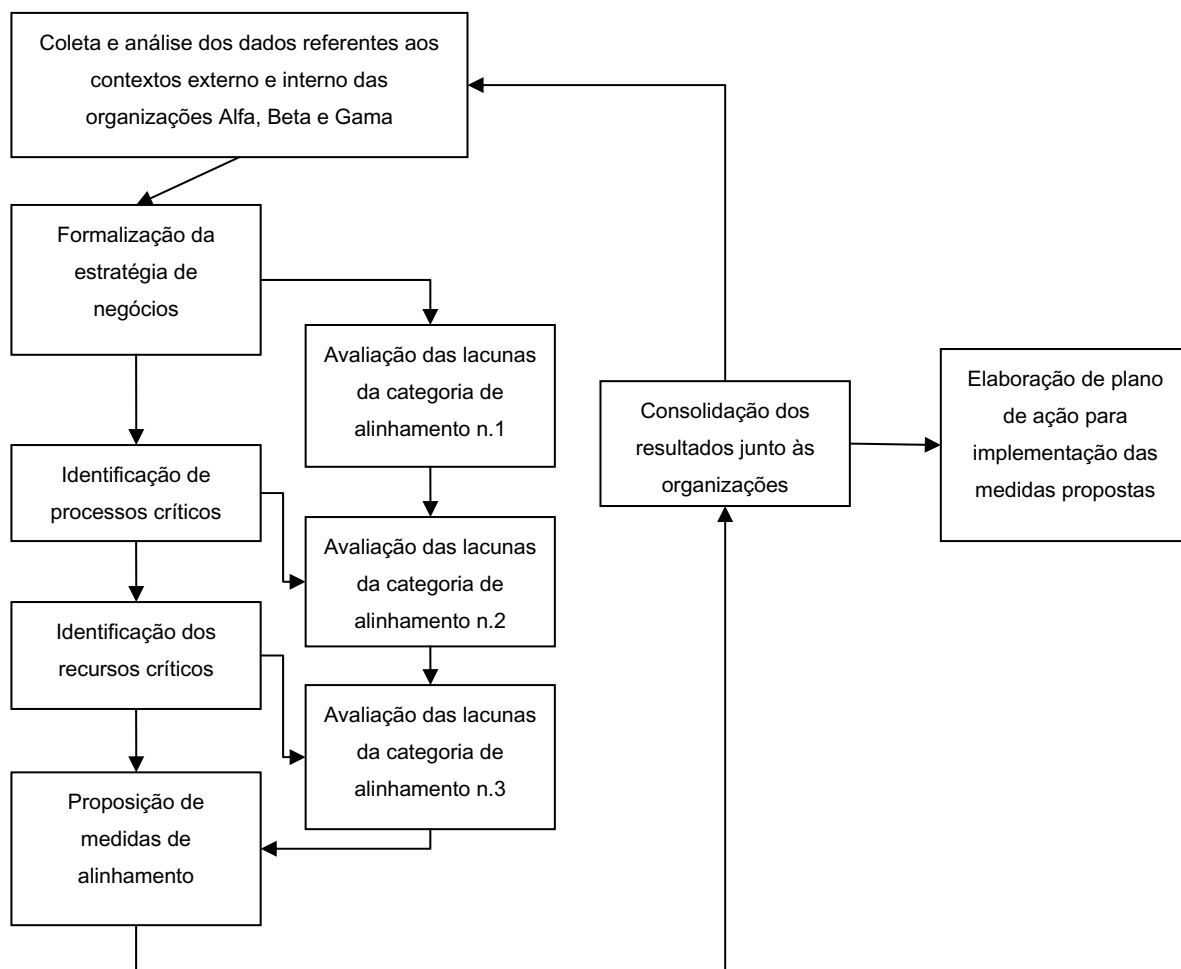


Figura 12: Fluxograma de operacionalização do modelo proposto: 2ª, 3ª e 4ª fases

Fonte: elaborado pelo autor.



## 5 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DE CONTEXTOS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

Este capítulo apresenta a caracterização e análise dos contextos externos das organizações Alfa, Beta e Gama, conduzidos por meio da aplicação do modelo proposto.

### 5.1 Organização Alfa

A Organização Alfa teve início sua história em 1942, produzindo e comercializando pequenas quantidades de vinho. À medida que cresceu no mercado, sua produção a partir das uvas paranaenses se tornou insuficiente, abrindo precedente para a compra de uma filial em São Marcos, na Serra Gaúcha, em 1977. A partir de então, a compra e o processamento das uvas passou a ocorrer neste lugar, enquanto que o engarrafamento e distribuição continuaram sendo feitos na matriz, em Campo Largo, Paraná. Devido à qualidade do produto, ao nome tradicional e ao preço acessível, as vendas continuaram se expandindo, principalmente no mercado paranaense, sendo a empresa transformada em Sociedade Anônima em 1991.

Mais recentemente, a empresa continuou crescendo de forma constante, motivando discussões sobre as possibilidades de diversificação em sua linha de produtos. Assim, deu-se o lançamento de vinhos com um posicionamento diferenciado, *coolers* e um suco natural de uva. Na ocasião da realização desta pesquisa, a empresa em questão buscava parâmetros para avaliar qual seria a extensão mais adequada para o processo de diversificação, bem como quais medidas deveriam ser tomadas no sentido de obter êxito neste processo. Desta forma, os resultados e a análise proveniente da pesquisa puderam ser de grande utilidade para tomada de decisão estratégica da Organização Alfa.

A unidade de análise selecionada ficou restrita aos principais produtos da organização, quais sejam, os vinhos de mesa. Embora a empresa já atue em outros segmentos e esteja decidindo pela entrada em outros segmentos, ainda não existem diferentes unidades de negócio caracterizadas, fato que exigiu bastante atenção durante a coleta e análise de dados, uma vez que em algumas ocasiões as opiniões

expressadas pelos entrevistados incluíam fatos relacionados a outros produtos que não os vinhos de mesa.

Os grupos de foco para a coleta e análise de dados da Organização Alfa foram realizados com a participação dos seguintes colaboradores: 1 diretor-presidente, 1 gerente de controladoria, 1 gerente comercial e de marketing, 1 gerente de produção, 1 gerente financeiro, 1 coordenador comercial, 1 assessor estratégico de marketing e 1 assessor estratégico de recursos humanos.

### 5.1.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Alfa

O roteiro para a coleta de dados sobre o contexto externo, apresentado no Apêndice A, baseia-se nos modelos de Austin (1990) e Porter (1980), e incluem os ambientes geral ou macro e o operacional ou tarefa. É importante ressaltar que parte dos dados, como nome de concorrentes e valores referentes a faturamento, foi omitida deste relatório por razões de sigilo. Entretanto, todos estes dados foram considerados para efeito da aplicação do modelo proposto neste trabalho.

O ambiente geral é composto por fatores externos à empresa, sobre os quais ela não tem influência significativa. De acordo com o modelo de Austin (1990), estes fatores podem ser divididos em econômicos, tecnológicos, culturais, políticos e sociais, demográficos e legais. Estes fatores exercem influência de diferentes maneiras em todos os setores nos quais a empresa atua, bem como em vários outros setores da economia nacional. Além disso, como fatores externos relevantes para a empresa, pode-se destacar a questão climática, tendo em vista a grande variabilidade das chuvas de verão na região de plantio de uvas no Rio Grande do Sul e sua importância crucial no que se refere a disponibilidade e qualidade desta matéria prima para a Organização Alfa.

De acordo com os dados secundários analisados, bem como as informações coletadas diretamente de diretores, gerentes e coordenadores no âmbito dos grupos de foco, pode-se destacar os seguintes fatores como sendo os mais relevantes para a Organização Alfa:

- a) potencial de consumo das classes C e D;
- b) legislação tributária, mais especificamente as legislações dos ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – estaduais;

c) questões climáticas em geral.

O potencial de consumo das classes C e D delinea-se como um fator macroeconômico especialmente importante, tendo em vista o posicionamento de mercado atual da maioria dos produtos da empresa. Os vinhos de mesa têm nas classes C e D a maioria de seus consumidores, sendo o volume total de vendas do mercado especialmente sensível a variações na renda destes segmentos. Por serem segmentos cuja renda encontra-se diretamente ligada ao crescimento geral da economia (ao contrário de produtos destinados às classes A e B, por exemplo), pode-se definir como importantes variáveis econômicas a serem monitoradas a renda per capita e o PIB, principalmente em nível estadual ou regional. Neste caso, o consumo de vinho e demais derivados da uva pode cair de forma drástica com a queda de renda do público alvo, uma vez que estas classes dispõem de um pequeno percentual de sua renda destinada aos produtos chamados supérfluos. Assim, o PIB dos estados nos quais a empresa atua ou pretende atuar, bem como os índices de potenciais de consumo estaduais e municipais destes, refletem de forma mais precisa as eventuais variações no potencial de consumo nos mercados de interesse para os produtos da empresa, quando comparados com dados nacionais de renda e PIB.

A questão tributária exerce grande influência na empresa, sendo uma variável importante no que se refere às alternativas de expansão geográfica da Organização Alfa. Tanto a substituição tributária quanto a possibilidade de deferimento de ICMS são fatores com impacto imediato sobre o volume de vendas da empresa nos seus mercados-alvo, principalmente fora do estado do Paraná.

A questão tributária é uma “mega-força” no planejamento de vendas da Organização Alfa, principalmente em virtude da “guerra tributária” entre os estados. Como exemplo deste fato pode ser citada a redução do ICMS sobre o vinho em São Paulo para 12%, ocorrida no segundo semestre de 2004. Esta redução significou um ganho de competitividade dos vinhos do estado em outras regiões do País, ao mesmo tempo em que representa uma perda de competitividade dos vinhos paranaenses no mercado paulista. As substituições tributárias, que eventualmente ocorrem em diversos mercados-alvo da empresa, e a possibilidade de deferimento do ICMS, que reduz o ICMS da empresa temporariamente e permite que ela tenha preços mais competitivos, seriam, neste caso, os outros fatores tributários relevantes.

As questões climáticas são outro fator macro de extrema importância para a Organização Alfa. Tanto a produção quanto o consumo de vinho e seus derivados sofrem influência direta das condições climáticas. Neste caso, as principais variáveis a serem monitoradas são as condições climáticas na época da colheita e condições climáticas ao longo do inverno. De uma forma geral, o excesso de chuvas próximo à colheita reduz a quantidade de açúcar das uvas e pode provocar doenças nas plantas, reduzindo a qualidade e a disponibilidade de uvas para compra. Por outro lado, uma seca pronunciada ao longo da safra, ao mesmo tempo em que favorece as uvas viníferas (vinhos finos), pode prejudicar a safra de uvas americanas de mesa (aquelas usadas pela Organização Alfa na época da coleta de dados), uma vez que contribuir para a produção de frutos sem suco. Neste caso, pode ocorrer algo uma quebra da safra de uvas americanas, o principal insumo da Organização Alfa. A colheita de 2005 caracterizou-se justamente por uma seca prolongada e intensa, produzindo simultaneamente a melhor safra de uvas viníferas e a menor oferta de uvas americanas da década. Assim, a possível entrada da Organização Alfa no segmento de vinhos finos deverá aumentar ainda mais a importância dos fatores climáticos, aumentando o número de variáveis relevantes e seu peso, uma vez que neste caso a qualidade das uvas é bastante mais importante do que sua quantidade.

Em termos macro-econômicos gerais, verificou-se um reaquecimento econômico no país ao longo de 2004, aliado a uma queda nas taxas de juros e aumentos do movimento nas Bolsas de Valores. A previsão de crescimento do PIB para 2004 ficou em 5%. Entretanto, o retorno da trajetória de alta das taxas de juros, verificado a partir do 3º trimestre de 2004, sinaliza um crescimento econômico mais modesto para 2005. Além disso, apesar do crescimento econômico, o potencial de consumo das classes média e baixa não apresentou grandes mudanças, em virtude do crescimento ser causado principalmente pelas exportações.

Mesmo diante do contexto macro apresentado, a Organização Alfa tem apresentado altas taxas de crescimento nos últimos anos, tanto no mercado paranaense quanto em outros estados, como Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. Os produtos tradicionais e uma nova linha de vinhos de mesa, voltadas a um público de maior poder aquisitivo, vêm obtendo crescimento significativo de vendas em mercados novos e naqueles que a empresa já atua há algum tempo.

De forma geral, os fatores relevantes no ambiente geral ou macro se fazem manifestar por meio de sua influência nas variáveis do ambiente operacional ou tarefa. Assim, os impactos diretos das variáveis descritas acima serão aprofundados a seguir.

O ambiente operacional contempla os fatores que influenciam diretamente os agentes nos segmentos nos quais a organização atua. De acordo com o modelo das cinco forças de Porter (1980), a competição em um setor seria moldada por:

- a) comportamento e poder de barganha dos clientes;
- b) comportamento e poder de barganha de fornecedores;
- c) concorrentes diretos – aqueles que oferecem produtos semelhantes para atender as mesmas necessidades – e indiretos – os que fornecem produtos diferentes para atender as mesmas necessidades dos clientes atuais;
- d) concorrentes potenciais e barreiras à entrada;
- e) produtos substitutos potenciais. É a interação entre estas forças que influencia as ações de mercado da empresa, sua estrutura e seu planejamento futuro, tornando diferentes estratégias mais ou menos eficazes.

Os clientes de uma empresa podem ser descritos como imediatos (ou diretos) e indiretos. Para um fabricante de bens, os consumidores finais geralmente são clientes indiretos. Na grande maioria das vezes, distribuidores, atacadistas, pontos de venda e outros intermediários costumam ser os clientes diretos. O foco de uma análise de clientes está no funcionamento, participação e motivação de compra de cada um dos canais nas vendas totais (clientes imediatos), bem como na motivação de compra e no perfil dos consumidores finais. Neste ponto, entretanto, o foco da coleta e análise de dados deu-se de forma mais enfática sobre a descrição do perfil destes, deixando a análise relacionada à motivação de compra para a formalização da proposta de valor.

A empresa utiliza três diferentes canais para fazer seus produtos atingirem os consumidores finais. Estes canais são as distribuidoras de bebidas, os atacadistas e os supermercados. A comercialização de garrafas retornáveis exige a utilização de empresas especializadas na distribuição. Por outro lado, a venda direta para supermercados vem crescendo de forma significativa no estado do Paraná. O Quadro 10 apresenta o percentual de vendas por canal de distribuição.

Quadro 10: Percentual do volume de vendas da Organização Alfa por canal de distribuição

| CLIENTE PRIMÁRIO (CANAL DE DISTRIBUIÇÃO)                   | PERCENTUAL DAS VENDAS TOTAIS DA EMPRESA | NÚMERO APROXIMADO DE EMPRESAS CLIENTES |
|--|---|--|
| Distribuidoras de bebidas                                  | 55%                                     | 300                                    |
| Atacados   | 35%                                     | 60                                     |
| Supermercados e outros pontos de venda ao consumidor final | 10%                                     | 60                                     |

Fonte: Diretores e gerentes da Organização Alfa.

Como estratégia geral de distribuição, a empresa vem buscando aumentar as vendas para atacadistas e supermercados, fato que privilegia as embalagens sem retorno. Esta estratégia vem se mostrando mais adequada aos novos produtos não retornáveis em mercados já explorados. Nos mercados nos quais a empresa não possui presença significativa, o desenvolvimento de novos distribuidores, preferencialmente exclusivos, tende a ser uma boa opção. Entretanto, os atuais distribuidores devem permanecer como o principal canal de distribuição de produtos antigos nos estados do Paraná e Santa Catarina, em virtude de se constituírem num verdadeiro “ativo intangível” da empresa, sendo inclusive uma das razões para seu grande sucesso no mercado de vinhos de mesa.

Em termos geográficos, o estado do Paraná concentra aproximadamente 45% das vendas da empresa. Em segundo lugar vem o estado de Minas Gerais, com 24% do total e em terceiro Santa Catarina. Estes três estados, juntamente com Mato Grosso do Sul, que detém 9% do volume total de vendas, são mercados nos quais, de acordo com os diretores e gerentes da Organização Alfa, a empresa vem utilizando uma estratégia de valorização da marca (fortes merchandising e promoção de vendas), uma vez que o produto já é conhecido pelo mercado.

De acordo com os diretores e gerentes da empresa, nos estados de São Paulo, Mato Grosso e Rio de Janeiro, que juntos concentram pouco menos de 6% das vendas totais, busca-se uma estratégia de penetração com base em canais de distribuição (distribuidores e atacados) com conhecimento do mercado local. Nos demais estados pretende-se desenvolver uma estratégia de penetração com valorização da marca.

De forma geral, a empresa tem por objetivo expandir sua área de atuação em termos geográficos, reduzindo a representatividade dos estados do Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Nestes estados, uma

alternativa para aumentar as vendas é o trabalho de fortalecimento de marca, uma vez que os produtos já são conhecidos e estão consolidados.

De forma geral, os vinhos produzidos pela Organização Alfa encontram boa aceitação dos seus clientes primários (distribuidores, atacadistas e grades varejistas) em virtude do reconhecimento de sua qualidade pelo consumidor final, que permite giro rápido dos estoques no canal, bem como a confiabilidade de entrega e os preços competitivos dos mesmos. É importante ressaltar a contribuição mútua e sinérgica entre o canal de distribuição e os consumidores finais, uma vez que, para o grupo de diretores e gerentes entrevistados, os fatores mais valorizados pelos clientes finais são justamente a qualidade (sabor) e a disponibilidade do produto nos pontos de venda. Estes fatores serão apresentados e analisados em maior detalhe por ocasião da construção da proposta de valor e análise de lacunas de alinhamento estratégico.

A análise da concorrência foi dividida entre concorrentes diretos – outros fabricantes de vinhos de mesa – e indiretos – fabricantes de produtos substitutos, como coquetéis, cerveja, entre outros. De acordo com os diretores e gerentes da empresa, os principais concorrentes diretos possuem sede em estados no qual a Organização Alfa não possui participação significativa, como o Rio Grande do Sul e São Paulo. Neste caso, estes produtos, além de terem ampla participação em seus mercados de origem, são concorrentes da Organização Alfa em nível nacional. Entre eles destacam-se alguns bem conhecidos do público em geral, produzidos pelas empresas Salton e Aurora, ambas do Rio Grande do Sul.

Entre os concorrentes indiretos, destacam-se os coquetéis, as sangrias, as cervejas e aguardentes de cana em geral. Coquetéis, aguardentes de cana e sangrias, produtos geralmente destinados ao público das classes C e D, têm no Estado do Rio de Janeiro o seu principal mercado.

Entre as principais barreiras de entrada a novos entrantes no segmento de vinhos de mesa, pode-se destacar:

- a) desenvolvimento de canais de distribuição;
- b) mercado pouco interessante para grandes empresas de bebidas, em função de seus volumes relativamente pequenos;
- c) dificuldade de construção de marca.

A Organização Alfa tem entre seus principais fornecedores as cooperativas de produção e comercialização da uva, os fornecedores de embalagens, máquinas e

equipamentos, as empresas de serviços de manutenção e outras de insumos produtivos diversos, como as gráficas que fabricam rótulos.

A uva, contudo, representa aproximadamente 50% do custo total de matéria-prima, tendo sua origem em cerca de 500 fornecedores instalados em 12 municípios gaúchos. Uma particularidade importante da empresa refere-se ao desembolso para a compra deste insumo, que é realizado em apenas 2 meses do ano (época da safra), exigindo grande disponibilidade de capital de giro.

Como ameaça advinda desse fato, pode-se identificar o fato de o setor trabalhar com a política de preços mínimos do governo, o que reduz o poder de barganha do comprador a determinado limite legal, embora a negociação seja relativamente flexível conforme o volume comprado. Além dessa ameaça, pode-se citar a de que safras ruins podem gerar escassez de matéria prima e conseqüente acarretar aumento no preço do insumo básico. Mesmo nesse caso, como os fornecedores estão pulverizados, seu poder de barganha também é bastante baixo. Neste caso, vale ressaltar que a empresa, de acordo com seus diretores e gerentes está entre os três maiores compradores de uvas americanas do país.

De uma forma geral, a qualidade da safra afeta a qualidade do vinho, principalmente no que se refere à necessidade de maior ou menor adição de açúcar (e alteração das propriedades do produto em conseqüência disso).

Entre os demais insumos, a garrafa assume papel fundamental por representar aproximadamente 30% do custo de matéria-prima. Além disso, o poder de barganha desloca-se dos compradores para os fornecedores. Existem apenas 2 fornecedores de tal matéria prima, quais sejam, a Saint Gobain e a Cisper. Trata-se, portanto, de um mercado concentrado, com os fornecedores abastecendo simultaneamente grandes fabricantes de bebidas, que compram grandes volumes e por este motivo possuem um maior poder de barganha com estas. O maior risco em conseqüência dessa concentração de mercado é o de restrições no fornecimento.

Além destes insumos, podem ser citados outros de menor importância, como as embalagens PET, o papelão e açúcar, sendo estes dois últimos commodities internacionais, cujos preços variam com o dólar e as relações de demanda e oferta no mercado internacional.

A seguir apresentam-se os dados coletados e sua análise para o contexto interno.



### 5.1.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Alfa

O ponto de partida para a análise do contexto interno foi a aplicação do check-list de fatores internos proposto por Prower et al. (*apud* MINTZBERG, 2000), com ênfase nos seguintes fatores:

- a) marketing;
- b) pesquisa e desenvolvimento;
- c) sistemas de informações gerenciais;
- d) equipe gerencial;
- e) operações;
- f) finanças;
- g) recursos humanos.

Simultaneamente, foram considerados os diferentes conjuntos de atividades em uma cadeia de valor, de acordo com Porter (1985), bem como questões relacionadas a recursos internos de forma mais ampla, como competências e capacidades organizacionais, de acordo com Fleury e Fleury (2000) e Stalk et al. (1992). Finalmente, foram considerados nesta análise alguns elementos de configuração, conforme apresentados por Mintzberg e Quinn (2001), quais sejam:

- a) estrutura e cultura organizacional;
- b) mecanismos de coordenação utilizados;
- c) parâmetros de projeto.

O roteiro de entrevistas desta etapa da coleta e análise de dados se encontra no Apêndice B.

A estrutura organizacional da Organização Alfa apresenta cinco níveis hierárquicos, quais sejam:

- a) diretoria;
- b) gerências;
- c) supervisões e coordenações;
- d) encarregados e analistas de staff;
- e) corpo operacional.

A estrutura administrativa é enxuta, fato que, aliado à cultura da empresa, parece conferir agilidades às decisões, tanto internas quanto de relacionamento com o mercado.

O nível de controle de processos e monitoramento de resultados ainda é, na opinião dos diretores e gerentes, um pouco deficiente, embora um sistema ERP esteja em fase de implementação. Ainda não existem indicadores de desempenho visando o controle dos principais processos produtivos e de negócios da empresa. Os controles comerciais dos representantes de vendas são feitos via planilhas de Excel, atualizadas conforme as vendas são realizadas. Embora a possibilidade de obtenção de relatórios a partir de tais planilhas seja muito grande, o processo é lento e ineficiente quando se refere a cruzamentos de variáveis ou consolidação de informações por determinados períodos de tempo, produzindo inconsistências entre os dados consolidados e aqueles específicos de determinadas regiões ou produtos, por exemplo.

Os mecanismos de coordenação predominantes na empresa são o ajuste mútuo e a supervisão direta. O ajuste mútuo ocorre quando a definição sobre o que deve ser feito é obtida por meio de reuniões, normalmente entre pessoas de níveis hierárquicos semelhantes. Por outro lado, na supervisão direta, o funcionário de nível hierárquico superior verifica se aquele de nível hierárquico inferior está realizando suas tarefas da maneira correta. Estes dois mecanismos costumam predominar em empresas pequenas e orgânicas, onde a complexidade é pequena, ou seja, o número de atividades e processos é reduzido. Por outro lado, estes mecanismos tendem a não serem suficientes para coordenação de fabricantes de bens industriais de porte médio, focados na excelência operacional, como é o caso da Organização Alfa.

Um ponto importante, destacado por diretoria, gerentes e assessores, é a utilização quase que inconsciente de um mecanismo denominado “padronização de normas”. Este mecanismo, comum em empresas japonesas e organizações do terceiro setor, ocorre quando os trabalhadores de uma organização compartilham determinadas crenças e realizam seu trabalho diário com base nestas crenças, o que acaba servindo como parâmetro de desempenho.

Na Organização Alfa, este mecanismo parece se basear num compromisso da empresa com o bem estar de sua comunidade e vice-versa. A maioria das indicações para emprego ocorre com base nas relações de confiança entre pessoas da comunidade e diretores, gerentes e chefias da empresa, o que parece criar um forte senso de responsabilidade por parte daqueles que se empregam. Este mecanismo pode ser responsável pela existência de uma cultura organizacional

forte, baseada em boas relações interpessoais e na busca de resultados, sendo um dos responsáveis pelo bom desempenho da empresa, além de contribuir para um clima favorável e um baixo *turn-over*.

Com relação às questões financeiras, a empresa tem controles contábeis e gerenciais separados e consolidados (matriz e filial), com estrutura contábil própria. Existem diferentes sistemas de controle (contábil, gerencial e real), com funções diversas: fiscal, orçamento, avaliação de desempenho, entre outros. Embora a existência de três diferentes sistemas de controle seja uma “imposição” devida a contingências de mercado, diretores e gerentes concordaram que este fato dificulta a elaboração de orçamentos e complica as atividades de planejamento e controle realizadas na empresa.

As margens de contribuição da empresa variam por produto, estando em sua maioria na faixa de 15% a 25%, o que permite a mesma a obtenção de boas margens de lucro em virtude de seus custos e despesas fixos proporcionalmente baixos, fruto da estrutura enxuta.

O quadro de mão de obra é considerado enxuto por diretor e gerentes. Na questão da qualificação, embora a empresa incentive e até financie parte do estudo de seus colaboradores, não há planejamento periódico de treinamentos ou análise formal das necessidades de especialização do quadro. A manutenção desta situação no longo prazo, na opinião dos diretores e gerentes, poderá afetar o nível de qualidade da empresa na entrega de valor ao cliente, em virtude do rápido crescimento com desenvolvimento de novos produtos e entrada em novos mercados.

Por outro lado, o clima organizacional, mostrou-se bastante favorável, tendo em vista as baixíssimas taxas de *turn-over*. Como ponto fraco, destaca-se a inexistência de um gestor formal de pessoas, cujas principais conseqüências são a falta de um plano de carreira e de políticas de desenvolvimento e treinamento de pessoal.

Para fazer frente à demanda e à sazonalidade das vendas, a empresa mantém altos estoques de embalagens e do produto base. Não há planejamento e controle da produção para lidar com às variações de volumes de vendas, existindo, portanto, alta capacidade ociosa em determinados períodos e grandes somas de capital parado em estoques para atender a demandas que variam de forma brusca no curto prazo.

Os produtos principais da empresa não exigem grandes variações de *setup* na linha de produção, o que permite que quatro ou mais produtos com embalagem similar sejam envasados no mesmo dia. Entretanto, quando há mudanças significativas de tipo de embalagem, o *setup* costuma ser mais demorado, fato agravado pelas linhas pouco flexíveis, dotadas de equipamentos antigos.

Com relação ao controle de qualidade, percebe-se uma forte ênfase *end-of-pipe*, ou seja, controle de qualidade realizado ao final de cada uma das grandes etapas do processo produtivo, sendo realizado por enólogos e técnicos, com base em técnicas amostrais. Este fato deve-se principalmente ao baixo índice de padronização de processos, o que passa a exigir maior rigor por parte das inspeções pós-fato. O maior problema deste tipo de controle de qualidade é a existência de um *trade-off* entre o desempenho de qualidade e de produtividade. Assim, se mantiver seu baixo índice de padronização de processos, os aumentos de qualidade dos produtos tendem a serem acompanhados por reduções da produtividade e conseqüente aumento de custos.

Com relação à logística de distribuição, são os clientes que buscam nas instalações da empresa os produtos comprados, sendo que a VCL não possui frota própria de caminhões utilizados para este fim. Este fato, embora seja responsável em grande parte pelos baixos investimentos em ativo fixo e despesa fixa por volume vendido, enfatiza uma cultura de “precisou, puxou”, que torna extremamente imprevisível a demanda de curto prazo da Organização Alfa.

A compra de suprimentos também não utiliza veículos próprios, sendo eles entregues pelos próprios fornecedores ou por terceiros contratados para este fim. Vale ressaltar que, em parte devido à sazonalidade das compras dos principais insumos, existe uma cultura de grandes estoques na empresa. Estes grandes estoques de insumos acabam sendo incrementados pela inexistência de uma atividade de planejamento e controle da produção de curto prazo, ou seja, não existe mecanismo formal que desdobre a previsão de demanda de curto prazo e os estoques de produto acabado em planos de produção de curto prazo e estes últimos e os estoques de insumos em necessidades líquidas de compra dos mesmos.

Uma vez concluídas as análises dos contextos externos e internos da Organização Alfa, foi possível a consolidação das informações por meio de uma matriz SWOT, apresentando seus pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades ambientais, conforme mostrado no Quadro 11. É importante frisar

que, de acordo com a abordagem utilizada no contexto da aplicação do modelo proposto, esta matriz foi construída com base em coleta e análise de dados feitas com a participação dos responsáveis pela implementação das estratégias da empresa, tendo sido aprovada por estes logo em seguida à sua construção. Assim, considera-se que os resultados da análise possam efetivamente ser significativos no sentido de contribuir para o sucesso da estratégia de negócios adotada pela organização.

De posse dos resultados da análise SWOT, foi possível passar a formalização da estratégia de negócios da empresa, tendo como foco a produção e comercialização de vinhos de mesa.

Quadro 11: Matriz SWOT da Organização Alfa

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparência e agilidade nas decisões</li> <li>2. Clima organizacional favorável</li> <li>3. Acesso dos colaboradores aos gestores (comunicação)</li> <li>4. Cultura organizacional baseada em relações de confiança entre membros da comunidade</li> <li>5. Posicionamento claro de mercado</li> <li>6. Canais de distribuição bem desenvolvidos</li> <li>7. Conhecimento da marca no PR</li> <li>8. Agilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades não definidas para algumas áreas e superposição de responsabilidades entre outras</li> <li>2. Padronização insuficiente e restrita à produção</li> <li>3. Inexistência de políticas de Recursos Humanos</li> <li>4. Coexistência de ociosidade, altos estoques e horas extras elevadas</li> <li>5. Baixa flexibilidade das linhas para novos produtos</li> <li>6. Dependência forte de distribuidores</li> <li>7. Desconhecimento da marca em outros estados</li> <li>8. Impossibilidade de utilizar ERP adequadamente em virtude da informalidade de parte das vendas</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMEAÇAS</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansão geográfica</li> <li>2. Expansão de linhas de produtos</li> <li>3. Possibilidade de entrada no mercado de vinhos finos (consolidação da marca como sendo de qualidade)</li> <li>4. Popularização do consumo do vinho</li> <li>5. Projetos de desenvolvimento de novos canais para penetração em outros estados</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças na legislação tributária (retirada do deferimento de ICMS e mudanças de alíquota)</li> <li>2. Possibilidade de entrada de grandes engarrafadoras no setor</li> <li>3. Dependência excessiva de distribuidores</li> <li>4. Concorrência com outras grandes empresas ao expandir linha de produtos</li> <li>5. Dependência da qualidade das safras e sazonalidade, que podem causar dificuldades para colocar o produto no mercado</li> <li>6. Dependência de poucos fornecedores para embalagens, risco para a produção e conseqüentemente, estoques maiores</li> </ol>                     |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Alfa.

### 5.1.3 Estratégia de Negócios da Organização Alfa

A estratégia de negócios no contexto do modelo de análise apresentado neste trabalho é composta dos seguintes itens (KOTLER, 1999; SLACK et al., 2002):

- a) diretrizes organizacionais, expressas pela visão e pela missão;
- b) estratégia de crescimento, que expressa a relação entre a estratégia de negócios e a estratégia corporativa;
- c) proposta total de valor, que define o posicionamento de mercado dos produtos da unidade de negócios em questão.

Espera-se que a missão seja o componente mais perene da diretriz organizacional, aquele que tende a não mudar de forma significativa com o passar dos anos. De certa forma, a missão deverá ser uma expressão da estratégia empresarial enquanto perspectiva. Esta deve incluir o propósito essencial e os valores essenciais da empresa, e deve ser comum para as várias unidades de negócios (COLLINS; PORRAS, 1995).

De acordo com os gerentes e diretores da Organização Alfa, a missão da empresa foi definida como sendo: “Popularizar a cultura e o consumo do vinho e de derivados de uva, oferecendo bebidas de alta qualidade e acessibilidade.” Segundo o grupo de entrevistados, os valores mais enraizados na cultura da empresa estão relacionados a ofertas de produtos com alta qualidade e preços competitivos, o que possibilitaria a popularização da cultura do vinho por meio da ampliação do número de consumidores deste produto no país, sendo esse o propósito essencial da mesma.

A visão é componente da diretriz organizacional do qual espera-se que expresse o rumo que será exigido da organização em termos de resultados para os próximos anos. Em geral, deve incluir uma meta arrojada, mas alcançável, e uma descrição vibrante sobre os motivos para que a empresa alcance sua meta (COLLINS; PORRAS, 1995).

De acordo com os executivos da Organização Alfa, a visão da empresa foi definida como sendo: “Ser reconhecida como uma das três melhores empresas de vinho no Brasil em qualidade, lucratividade e volume de vendas.” De acordo com os executivos da empresa, esta visão, cujo prazo para seu alcance é o ano de 2008, envolve as duas dimensões de desempenho mais importantes para a conquista dos consumidores finais da empresa, ao mesmo tempo em que aponta para a

maximização do resultado dos acionistas e um crescimento geográfico que permita seu reconhecimento em nível nacional.

Quatro diferentes estratégias de crescimento foram delineadas pelos entrevistados, quais sejam:

- a) desenvolvimento de mercado, ou seja, aumento das vendas por meio da comercialização dos produtos atuais em mercados geográficos nos quais a empresa não estava estabelecida;
- b) desenvolvimento de produtos, ou seja, aumento das vendas por meio da comercialização de produtos novos nos mercados já explorados;
- c) introdução de novos produtos em mercados novos;
- d) crescimento das vendas dos produtos atuais nos mercados já conhecidos.

De acordo com os executivos da Organização Alfa, a existência destas quatro estratégias é embasada pelas seguintes constatações:

- a) a empresa produz excelentes vinhos, que podem conquistar em novos mercados participações semelhantes às aquelas que já possui nos mercados atuais, caso se faça conhecida nestes;
- b) a empresa já possui marca consolidada nos estados nos quais já domina o mercado, o que viabilizaria sua expansão para novos produtos.

Uma vez formalizadas as estratégias de crescimento, passou-se para a definição da proposta total de valor. Inicialmente, coube ao grupo de entrevistados a seleção dos fatores mais importantes para a escolha de seus produtos pelos seus clientes. Neste ponto, os clientes foram divididos de forma explícita entre primários (distribuidores, atacadistas e grandes varejistas) e secundários (consumidores finais). A definição dos fatores relevantes foi conduzida de acordo com a metodologia do *brainstorming*, na qual inicialmente todos os participantes citavam livremente os fatores que achavam relevantes, sem repreensão por parte do pesquisador ou dos outros entrevistados. Para isso, foi apresentada previamente aos entrevistados uma lista com possíveis fatores competitivos, que se encontra disponível no Apêndice C.

Em seguida, conduzidos pelo pesquisador, os entrevistados eliminaram os fatores redundantes e aqueles que não representavam características valorizadas pelos clientes, e sim as atividades ou processos que a organização desempenhava para proporcionar aos clientes um elevado desempenho em fatores já presentes na lista. Além disso, alguns fatores valorizados pelos clientes primários, como por

exemplo o rápido giro dos produtos, foram retirados da lista por possuírem uma relação explícita de causa e efeito com os fatores valorizados pelos consumidores finais (no caso a qualidade e o preço competitivo, principalmente). No caso dos consumidores finais, os executivos da Organização Alfa tomaram por base, além de suas percepções pessoais, os resultados de uma pesquisa de clientes realizada um ano antes.

Por fim, permaneceram na lista os seguintes fatores competitivos, estando entre parênteses se o mesmo refere-se ao cliente primário, ao cliente secundário, ou a ambos:

- a) disponibilidade do produto (clientes primário e secundário);
- b) qualidade percebida: reconhecimento da marca (clientes primário e secundário);
- c) serviços ao cliente: promoções nos pontos de venda, incentivos às equipes de venda (cliente primário);
- d) preço competitivo (clientes primário e secundário);
- e) qualidade intrínseca: sabor e apresentação do produto (cliente secundário);
- f) variedade de produtos (clientes primário e secundário);
- g) produtos inovadores (clientes primário e secundário);
- h) qualidade: conformidade do produto (clientes primário e secundário).

Convém ressaltar que, ao definir o posicionamento estratégico tendo como parâmetro principal a importância dada pelos clientes a diferentes fatores competitivos, na opinião dos executivos da empresa, buscou-se evitar o delineamento de uma estratégia puramente pretendida. Ao representar a mesma por meio destes fatores, tende-se a focar as necessidades atuais ou as tendências em termos de necessidades dos clientes atuais, evitando estratégias excessivamente “calculadas”, comuns na abordagem “porteriana” (MINTZBERG, 2001).

Uma vez definidos os fatores competitivos mais importantes, foi solicitado aos executivos da Organização Alfa que escolhessem um posicionamento amplo para a empresa, tendo como base os fatores mais valorizados pelos clientes. Foram apresentadas aos mesmos as definições sobre o significado de cada uma das alternativas de posicionamento amplo, a saber:

- a) excelência operacional;
- b) liderança de produto;



c) intimidade com o cliente.

As definições em questão encontram-se no Apêndice C. Por unanimidade e de forma bastante rápida, os executivos decidiram-se por um posicionamento amplo baseado numa disciplina de valor de excelência operacional. Segundo os comentários do grupo, embora a empresa pretendesse lançar novos produtos visando o aproveitamento de uma marca já conhecida em muitos mercados no país, todos estes produtos teriam em comum um posicionamento baseado em alta qualidade e preços competitivos, uma vez que os clientes habituais da organização tendem a possuir um comportamento de compra “popular”.

De posse dos fatores competitivos relevantes e da disciplina prioritária de valor, o grupo foi solicitado a responder sobre um posicionamento de valor para sua linha de vinhos de mesa, ou seja, de que forma a empresa pretende fazer com que o cliente perceba estar gastando menos para adquirir o produto do que está recebendo. Este posicionamento tende a focar a percepção dos consumidores finais. Após serem apresentados a um documento com a descrição de cada um dos posicionamentos de valor possíveis, disponível no Apêndice C, e terem solicitado esclarecimentos adicionais a respeito do mesmo, novamente, de forma rápida e unânime, os executivos entrevistados convergiram para um posicionamento de valor do tipo “mais pelo mesmo”. Esta decisão enfatizou ainda mais o posicionamento “popular, mas de alta qualidade” para a linha de vinhos de mesa da Organização Alfa.

O último estágio da formalização de uma estratégia de negócios para a Organização Alfa, de acordo com o modelo proposto, compreendeu a definição da importância dos diferentes fatores competitivos identificados para clientes primários e secundários. Para este fim, foi apresentada uma lista com nove diferentes graus de importância possíveis, variando desde “proporciona vantagem crucial aos clientes”, a qual era atribuída o grau 1, até “nunca é considerado pelos clientes”, caso em que se atribui o grau 9. De acordo com Correa e Correa (2004) e Slack (2002), são considerados fatores ganhadores de pedido aqueles cujo grau de importância esteja entre 1 e 3. Os fatores qualificadores são aqueles com pontuação entre 4 e 6 e por fim os fatores menos importantes são aqueles com grau entre 7 e 9. Como forma de compatibilizar diferentes níveis de importância atribuídos pelos entrevistados às percepções de importância de clientes primários e secundários, optou-se por fazer uma média entre as referidas avaliações. Justifica-se esta

decisão tendo em vista a coincidência entre a maioria das ações que seriam tomadas pela empresa para melhorar a percepção de desempenho destes fatores, tanto por clientes primários quanto por clientes secundários.

O Quadro 12 apresenta a lista de fatores competitivos consolidados, pontuados de acordo com sua importância para os clientes, com suas respectivas classificações.

Quadro 12: Classificação dos fatores competitivos da Organização Alfa segundo seu grau de importância para os clientes

| FATOR COMPETITIVO            | PONTUAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO      |
|------------------------------|-----------|--------------------|
| Disponibilidade do produto   | 1         | Ganhador de Pedido |
| Qualidade percebida          | 3         | Ganhador de Pedido |
| Serviços ao cliente          | 5         | Qualificador       |
| Preço                        | 4         | Qualificador       |
| Qualidade intrínseca (sabor) | 2         | Ganhador de Pedido |
| Variedade                    | 4         | Qualificador       |
| Produtos Inovadores          | 6         | Qualificador       |
| Conformidade                 | 4         | Qualificador       |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Alfa.

De posse dos fatores competitivos com suas respectivas classificações, das disciplinas de valor e do posicionamento de valor, tem-se de forma detalhada o componente de posicionamento da estratégia de negócios, ou seja, a proposta total de valor. Desta forma, torna-se possível verificar o alinhamento desta com os contextos externo e interno por meio da aplicação do modelo proposto.

A seguir é apresentada a aplicação do modelo de análise na caracterização e análise dos contextos externo e interno e das estratégias de negócios da Organização Beta.

## 5.2 Organização Beta

A Organização Beta foi fundada em 1985, na cidade paranaense de Cascavel, atuando no setor de transporte rodoviário de cargas, com a compra do primeiro caminhão pelo atual sócio-diretor da empresa. Desde o primeiro momento, a empresa buscou especializar-se no transporte de alguns tipos de mercadorias, como embalagens e produtos alimentícios, buscando diferenciar-se da concorrência. Assim, o foco da mesma sempre foi o de buscar soluções específicas para os

problemas de seus clientes, sem deixar de se preocupar com os custos operacionais. O crescimento da empresa deu-se apoiado no atendimento de alguns poucos clientes, que inicialmente a contratavam para a prestação de serviços em unidades produtivas próximas de sua sede em Cascavel. Com o tempo, estes clientes, em virtude da customização feita pela empresa considerando particularidades de suas necessidades de transporte, solicitavam que a Organização Beta os atendesse em outras unidades produtivas, fazendo com que atualmente a empresa possua 14 bases operacionais em 9 estados brasileiros.

Em virtude deste foco histórico na customização dos serviços, a Organização Beta continua tendo a maior parte de suas receitas concentrada em um pequeno número de clientes. Nos últimos anos, as vendas têm crescido de forma bastante rápida, o que vem motivando a empresa a se questionar sobre a possibilidade de implementação de medidas voltadas a uma “profissionalização” da sua gestão, passando a depender menos das ações do sócio-diretor e empreendedor. Ao mesmo tempo, muitos questionamentos vinham sendo feitos sobre quais estratégias de crescimento deveriam ser adotadas pela organização a partir daquele momento. De certa forma, discutia-se a possibilidade da empresa passar a prestar serviços de transporte em distâncias mais curtas para os clientes já existentes, ou buscar novos clientes para fornecer serviços semelhantes àqueles já prestados hoje em dia. No próximo item, apresenta-se a análise do contexto externo da Organização Beta.

As reuniões de grupo de foco para a coleta de dados da empresa foram realizadas com a participação dos seguintes colaboradores: 1 sócio-diretor; 1 gerente geral, 1 supervisor comercial, 1 supervisor de operações, 1 supervisor administrativo-financeiro e mais seis coordenadores de área.

### 5.2.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Beta

Conforme já foi visto anteriormente, o contexto externo de uma empresa é formado pelos ambientes geral e tarefa. Com relação ao ambiente geral, entre os fatores mais relevantes que afetam a Organização Beta, pode-se destacar:

- a) infra-estrutura de transportes deficiente no país;
- b) a baixa regulamentação e fiscalização;

- c) a participação crescente de autônomos;
- d) variações no dólar e preço dos combustíveis.

De acordo com os executivos da Organização Beta, a infra-estrutura deficiente de uma boa parte das rodovias faz com que o tempo total de viagem se estenda, diminuindo a produtividade do caminhão, e aumenta a possibilidade de quebras ou avarias, aumentando o custo de manutenção dos caminhões, sendo portanto um fator relevante do ambiente geral.

A pouca regulamentação e fiscalização, em conjunto com a participação crescente de autônomos, são um grande problema para o mercado de transporte de cargas, produzindo um ciclo vicioso que obriga a empresa mais estruturada a se diferenciar se quiser aumentar sua participação no mercado. De forma geral, em virtude das poucas barreiras de entrada e grandes barreiras de saída, é crescente o número de transportadores autônomos, que utilizam seus próprios veículos, muitos deles em estado precário de conservação, dispostos a cobrar preços muito baixos e carregar seus veículos com valores muito acima do permitido, de forma a auferir algum ganho. Isso configura um ambiente onde os preços de mercado para os serviços do tipo commodities se encontram muito baixos, pressionando as margens das empresas que possuem ativo físico significativo e empregam grande quantidade de mão de obra, cumprindo a legislação trabalhista em vigor. Para estas empresas, restam os serviços com maior valor agregado e diferenciados de acordo com as necessidades dos seus clientes, sem entretanto poder abrir mão de reduções contínuas de custos, uma vez que os autônomos exercem pressões de preço mesmo no mercado de serviços mais customizados. Esta questão será novamente abordada quando da análise do ambiente tarefa.

O grupo concordou que as variações no preço dos combustíveis e do petróleo, por afetarem o preço do óleo diesel, possuem importante influência sobre o desempenho da empresa, podendo reduzir as margens da mesma durante a vigência de um determinado contrato. Assim, sua tendência merece ser controlada e levada em consideração quando do fechamento dos contratos.

O ambiente operacional contempla os fatores que influenciam diretamente os setores nos quais a organização atua. De acordo com Porter (1980), a competição em um setor seria moldada pelas seguintes forças:

- a) necessidades e poder de barganha dos clientes;
- b) fornecedores e seu poder de barganha;

- c) concorrentes diretos (mesmo produto, mesmas necessidades) e indiretos (produtos substitutos para as mesmas necessidades) atuais;
- d) concorrentes potenciais e barreiras à entrada;
- e) produtos substitutos potenciais.

A seguir apresenta-se de forma detalhada cada uma das forças no ambiente tarefa da Organização Beta.

Uma análise dos dados de receitas percentuais por cliente da Organização Beta, fornecidos pelos executivos da empresa, revela que 44% do faturamento desta em 2004 foi proveniente de apenas um cliente. Situação semelhante vem ocorrendo nos primeiros meses de 2005, apesar desta participação ter diminuído para 37%. Apesar do fato de empresas com foco em customização de serviços terem como característica usual a obtenção de elevados percentuais de sua receita de um pequeno número de clientes, este fato representa um grande um risco, uma vez que grande parte dos clientes remanescentes da empresa compram commodities de transporte com baixas margens, ou seja, mais de 50% da lucratividade da empresa é obtida no cliente principal.

De acordo com os entrevistados, a maioria dos clientes da Organização Beta são fabricantes de embalagens metálicas para cervejas e outros produtos alimentícios. Além disso, destacam-se alguns fabricantes de bebidas e alimentos que conheceram a empresa por meio de seus fornecedores de insumos e passaram a comprar com esta seus serviços de transporte de produto acabado. Estes clientes, em geral, possuem diversas operações produtivas espalhadas pelo país. No caso dos fabricantes de embalagens, a maior variedade está relacionada aos destinos, ou seja, a fábrica de seus clientes fabricantes de bebidas e alimentos, muito dispersas geograficamente.

Os entrevistados enfatizaram que o poder de barganha destes clientes é grande em virtude da alta disponibilidade de oferta de serviços baratos por parte dos transportadores autônomos. Em geral, a empresa vem buscando propor soluções aos seus clientes que visem aumentar suas margens fazendo com que sua receita aumente simultaneamente por meio de soluções customizadas. Como exemplo, tem-se a construção de um baú mais alto, capaz de transportar quantidade significativa de latas a mais do que os baús padronizados com alta qualidade, reduzindo o custo total de transporte para o cliente e permitindo que a Organização Beta cobre um pouco mais pelo quilômetro rodado.

Recentemente, os clientes dispostos a pagar um pouco mais pelo transporte de suas mercadorias têm buscado fornecedores com frota rastreada de forma a baratear o custo do seguro de suas cargas. Essa exigência é maior quanto maior for o valor agregado da mercadoria. Embora os segmentos atuais nos quais a Organização Beta atua não se caracterize pelo alto valor agregado de suas cargas, muitos dos segmentos alvo da mesma tem o rastreamento como exigência mínima para o fechamento de negócios.

Com relação à concorrência do setor, os principais concorrentes diretos da empresa, ou aqueles que atuam nos mesmos segmentos da Organização Beta, podem ser divididos em três grandes grupos, quais sejam, as transportadoras que possuem frotas com veículos novos e rastreados, as empresas que possuem frotas novas e prestam serviços logísticos adicionais além do simples transporte, e por fim aquelas empresas que tem como foco o preço baixo e serviços de qualidade abaixo da média do mercado.

O primeiro grupo caracteriza-se pela oferta de serviços de alto de alta conformidade e eficiência, com um típico posicionamento amplo de excelência operacional. Seu segmento alvo é bastante amplo em virtude de não trabalhar com customização.

O segundo grupo parece aliar o bom desempenho operacional com o atendimento de algumas necessidades específicas dos clientes, agregando serviços logísticos diferenciados e proporcionando a estes alguma customização. Para isso, em geral, têm um foco mais claro em segmentos mais estreitos do mercado.

Por fim, o terceiro grupo de empresas é aquele que não interessa aos clientes focados em qualidade e para os quais o custo total vai além do preço pago, mas que acaba por contribuir para que os preços do mercado, como um todo, sejam reduzidos de forma significativa.

Entre os concorrentes indiretos existe um grupo de empresas, que não podem ser definidas como transportadoras, responsáveis por atender um número cada vez maior de clientes potenciais da Organização Beta. Estas seriam os operadores logísticos, que se posicionam de forma intermediária entre os transportadores de alta eficiência e eficácia e aqueles que customizam serviços aos seus clientes. Estas empresas costumam atender diversas necessidades logísticas de seus clientes, como por exemplo o gerenciamento de estoques.

De acordo com os colaboradores entrevistados, parece haver uma tendência de convergência das empresas de todo o setor de transporte de carga para um entre dois modelos operacionais, quais sejam, os operadores logísticos e as transportadoras focadas em necessidades específicas dos clientes. Em ambos os casos, a empresa deve possuir competências que vão muito além do simples transporte de cargas por rodovias. Atualmente, o foco da Organização Beta é apenas o transporte rodoviário de cargas do tipo não fracionadas (um para um) entre distâncias relativamente grandes.

Entre as empresas que possuem foco no cliente, é comum o atendimento integral das necessidades de transporte, ou seja, muitas vezes uma mesma empresa é responsável pelo transporte entre as fábricas do cliente e seu centro de distribuição e deste até os pontos de venda. Neste caso, a prestação do serviço envolveria caminhões grandes e pequenos, cargas do tipo um para um e fracionadas e assim por diante, resultando em grande diversidade. No caso dos operadores logísticos, são comuns as empresas que realizam previsões de demanda e gerenciam os estoques de produto acabado para os clientes, utilizando inclusive a mais de um modal de transporte na distribuição.

Na análise dos potenciais entrantes, foi novamente enfatizada pelos entrevistados a questão da inexistência de barreiras de entrada no setor. Qualquer pessoa pode adquirir um caminhão e prestar serviços de transporte. Foi destacada, ao mesmo tempo, a enorme complacência dos governos federais e estaduais para com as empresas irregulares, que transportam cargas muito acima do permitido nas estradas federais, cujas balanças estão desativadas em sua grande maioria.

Segundo os entrevistados, a forma encontrada pela Organização Beta para se diferenciar destes novos entrantes é justamente o foco no transporte de mercadorias frágeis e delicadas, quando a qualidade do transporte e a forma de manuseio e acondicionamento da mercadoria valem mais para o cliente do que um preço mais baixo conseguido às custas de baixa qualidade.

Os principais fornecedores da Organização Beta fornecem combustível, máquinas, equipamentos e serviços de manutenção. Os gastos com combustível representam 69% dos custos totais de materiais, seguidos pelas compras de pneus (14,1%), peças (8,8%) e da manutenção (7,3%).

No caso do combustível, a empresa vem buscando o desenvolvimento de parcerias com algumas bandeiras no sentido de atender suas principais rotas de

forma diferenciada. Os elevados valores despendidos com este insumo permitem a empresa uma negociação em condições vantajosas.

Com relação à compra de pneus, existe uma grande barreira para centralização das compras, uma vez que o mercado de venda está segmentado em regiões e os participantes de uma região não podem vender em outra. Este fato reduz o poder de barganha do comprador.

A manutenção dos veículos e equipamentos da empresa é executada tanto por colaboradores próprios quanto por mão-de-obra terceirizada. Segundo os entrevistados, os pontos fortes da mão-de-obra própria seriam o tempo de manutenção menor e o maior controle sobre os resultados, enquanto seus pontos fracos seriam o serviço não especializado e alta ociosidade provocada pela sazonalidade da demanda. Por outro lado, a mão-de-obra terceirizada teria como pontos fortes os serviços especializados e a facilidade de distinção do custo de manutenção por caminhão e custo variável e como pontos fracos o tempo de atendimento menor e menor controle sobre o pessoal da manutenção.

A manutenção de estoques das peças de reposição mais utilizadas é dificultada pela grande variedade de marcas de caminhões utilizada pela empresa. Para que essa estratégia fosse viável, a mesma deveria iniciar um projeto de renovação da frota focando apenas uma marca e poucos modelos de caminhões.

A seguir apresenta-se a análise do contexto interno da Organização Beta.

### 5.2.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Beta

A coleta e análise dos dados do contexto interno da Organização Beta foram conduzidas tendo por base o roteiro disponível no Apêndice B, construído levando em conta o check-list de fatores internos proposto por Prower et al. (*apud* MINTZBERG, 2000), as atividades da cadeia de valor de Porter (1985), as definições para competências e capacidades organizacionais de Fleury e Fleury (2000) e Stalk et al. (1992) e os alguns elementos de configuração de por Mintzberg e Quinn (2001).

De acordo com os entrevistados, a estrutura organizacional da Organização Beta apresenta poucos níveis hierárquicos, podendo-se destacar: diretoria, gerência, supervisões, coordenações, chefias e nível operacional. Entretanto, esta é



excessivamente centralizada. A existência de somente uma gerência responsável pelas supervisões comercial, administrativa e operacional dificulta a delegação de atividades e resultados, fazendo com que a supervisão direta torne-se o principal mecanismo de coordenação. Embora isso seja bastante comum em empresas pequenas, trata-se de uma prática não adequada tendo em vista o tamanho e a área de atuação da empresa no momento. Esta amplitude geográfica agrava significativamente o problema, fazendo com que a necessidade de agilidade nas decisões sobrecarregue os diretores e o gerente. A Figura 13 apresenta a estrutura organizacional da empresa.

O nível de controle de processos e resultados ainda é um pouco deficiente. Não existem indicadores de desempenho visando o controle dos principais processos produtivos e de negócios da empresa. Sua implementação é apontada pelos entrevistados como uma medida necessária para a melhoria dos níveis de desempenho da empresa em ambientes de maior rivalidade, como aqueles existentes nos novos segmentos de mercados que a empresa pretende atuar.

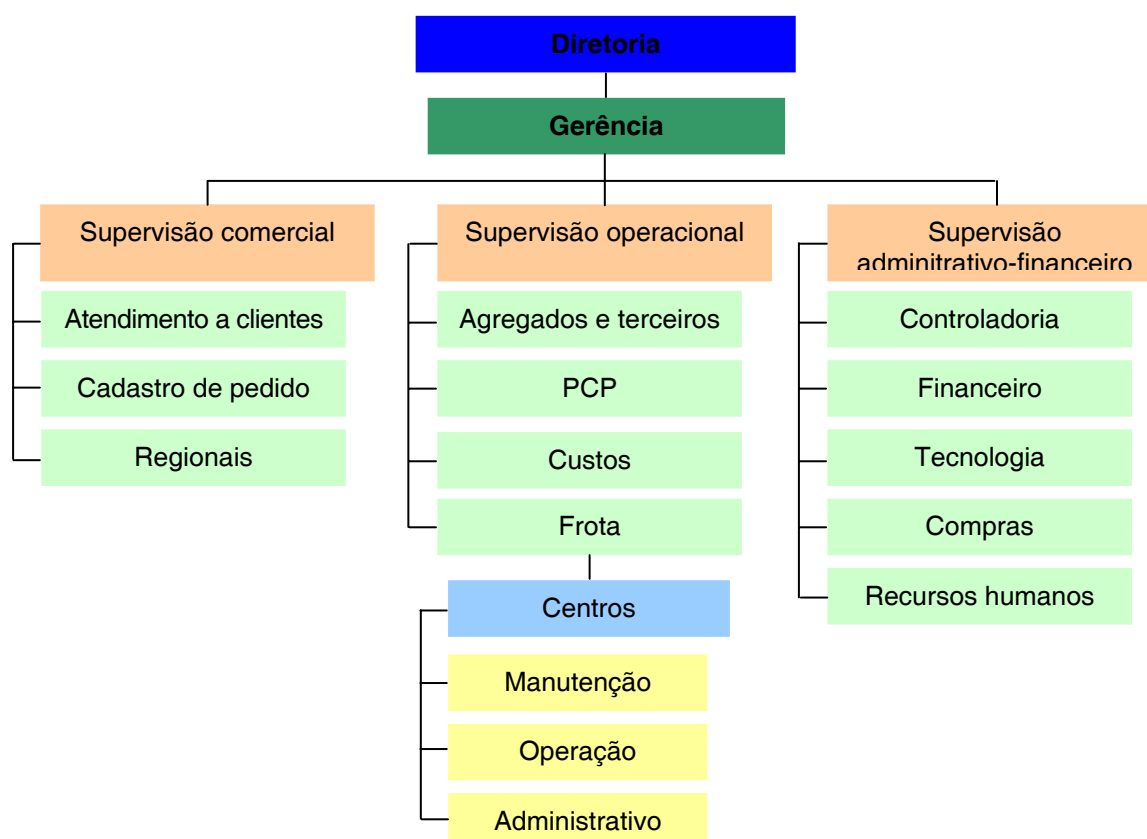


Figura 13: Estrutura organizacional da Organização Beta

Fonte: Organização Beta.

De forma geral, verificou-se uma predominância da supervisão direta e da padronização de processos de processos como mecanismos de coordenação.

Na supervisão direta, o funcionário de nível hierárquico superior verifica se aquele de nível hierárquico inferior está realizando suas tarefas da maneira correta. Este mecanismo costuma predominar em empresas pequenas e orgânicas, onde a complexidade é pequena, ou seja, o número de atividades e processos é reduzido. Por outro lado, este mecanismo tende a não ser suficiente para coordenação de empresas de porte médio, focadas na excelência operacional.

Embora existam padrões de processos visando à coordenação das atividades de diversas áreas da organização, verificou-se a necessidade de se aprofundar o seu cumprimento. Muitos procedimentos, relacionados principalmente ao cadastramento de dados sobre rotas e grades de embarque, não são cumpridos a contento, fazendo com que a empresa deixe de ter ao seu dispor dados de custos e tempos bastante relevantes com relação ao *feedback* e aprendizado operacional, podendo ser utilizados na geração de indicadores de desempenho dos processos críticos da organização. Além disso, a não disponibilidade de indicadores de resultados confiáveis dificulta a utilização do mecanismo de coordenação de padronização de resultados entre os níveis de coordenações, supervisões, gerências e diretoria.

De forma geral, a situação financeira da empresa é muito boa. A Organização Beta consegue pagar todas suas dívidas de curto prazo de forma imediata e ainda sobra capital. A atividade da empresa é financiada com capital próprio e a remuneração do capital está acima da grande maioria das empresas do setor, porém abaixo da taxa SELIC.

Analisando o quadro de pessoal da empresa apresentado pelo seu corpo de executivos, observa-se que existe um grande percentual dos funcionários com apenas o primário, completo ou incompleto (27,46%), seguido por um grande número de colaboradores com o primário incompleto (17,21%) e primeiro grau incompleto (16,39%).

Comparando a qualificação dos colaboradores da Organização Beta com a média dos operadores logísticos, de acordo com dados de uma pesquisa do Centro de Estudos Logísticos (CEL), apresentada pelos entrevistados, verifica-se que existe uma diferença significativa na qualificação dos funcionários. A maioria das empresas do setor apresenta uma quantidade maior de funcionários com curso superior

completo do que funcionários com apenas o 1º grau completo. No caso da Organização Beta, ocorre o contrário. Além disso, a média das empresas do setor é de 84% dos funcionários com no mínimo o 1º grau completo, enquanto na Organização Beta apenas 64% dos colaboradores possuem pelo menos o 1º grau completo.

A Organização Beta investiu 0,273% do faturamento em marketing nos meses de janeiro a outubro de 2004. Aproximadamente sessenta por cento do total deste investimento está relacionado com um projeto de personalização da frota com a marca dos clientes. Neste projeto, o nome que recebe maior destaque é o do cliente, não deixando muito visível a marca da Organização Alfa, fato que apresentou alguma discordância entre os entrevistados. Alguns dos coordenadores argumentaram que a empresa estaria pagando para que o nome do cliente seja exposto no mercado podendo aparentar que os caminhões são dos clientes.

Aproximadamente trinta por cento do investimento de marketing é direcionado para doações e outros quinze por cento são gastos na confecção de brindes, cuja entrega costuma ser utilizada como oportunidade para obtenção de *feedback* do cliente acerca do desempenho da empresa. Verificou-se que os esforços de marketing da empresa são realizados de forma não coordenada, sendo direcionados apenas aos atuais clientes. Não existe uma ação que vise à divulgação da marca Beta no mercado.

Com relações aos aspectos operacionais, verificou-se que a empresa é obrigada por força de contrato a deixar uma frota cativa no cliente, em alguns casos. Este fato acaba prejudicando a lucratividade da empresa e faz com que exista uma grande ociosidade.

É utilizado um software que facilita o controle da frota e pode disponibilizar acompanhamento on-line para os clientes, fornecendo dados relacionados a quantidade transportada, hora do embarque e desembarque e outras informações relevantes. Este software foi desenvolvido internamente com o objetivo de atender as necessidades específicas de um cliente, mas hoje já poderia ser utilizado com parte dos demais. O uso do mesmo permite que o cliente acompanhe sua carga e veja se a produção está ocorrendo de acordo com o planejado, o que pode servir para aumentar a confiança do mesmo com relação ao desempenho de entrega da Organização Beta. Este aumento de confiança pode contribuir para remover dos

contratos as cláusulas que a obrigam a manutenção de frotas cativas, o que permitiria a DSR incrementar sua produtividade.

Segundo os entrevistados, apesar de a maior parte dos processos operacionais críticos da empresa estarem padronizados, muito dos padrões acabam não sendo cumpridos. Existe uma dificuldade de garantir o abastecimento de informações nos sistemas utilizadas pela empresa, em virtude do não cumprimento dos padrões. Este fato se mostra mais grave quando se considera que muitos dos sistemas de apoio à tomada a decisão da empresa, como por exemplo o sistema que calcula o custo de rodar ou de atender um determinado cliente, precisa destes dados para fornecer informações confiáveis.

Com base nos dados referentes à análise dos contextos externo e interno, foi possível a elaboração de uma matriz SWOT, com a participação de todos os entrevistados. Mais uma vez é importante frisar que, de acordo com o modelo proposto no âmbito deste trabalho, para que a matriz SWOT reflita da forma mais próxima do real as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a uma empresa, esta precisa ser elaborada com a participação das pessoas responsáveis pela execução da estratégia, e não somente pelo próprio pesquisador.

O Quadro 13 apresenta os resultados da análise SWOT efetuada.

Quadro 13: Matriz SWOT da Organização Beta

| <b>FORÇAS</b>  | <b>FRAQUEZAS</b>   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competências de relacionamento e customização de soluções ao cliente</li> <li>2. Cultura baseada em qualidade e confiabilidade dos serviços</li> <li>3. Possibilidade de adaptação de equipamentos com baixo investimento</li> <li>4. Disponibilidade e uso de sistemas de planejamento e controle informatizados</li> <li>5. Uso de padronização de forma intensiva nos processos operacionais</li> <li>6. Disponibilidade de dados contábeis e financeiros consistentes</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frota com veículos de várias marcas e em processo de envelhecimento</li> <li>2. Baixa qualificação do nível operacional e de supervisão</li> <li>3. Uso intensivo de terceiros com baixa qualificação</li> <li>4. Descentralização de compras</li> <li>5. Dificuldade de cumprimento de padrões</li> <li>6. Ausência de cultura de melhoria dos padrões operacionais</li> <li>7. Baixa quantidade de veículos rastreados</li> <li>8. Inconsistência das informações nos sistemas informatizados</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMEAÇAS</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atendimento de empresas em outros segmentos que exijam competências semelhantes às possuídas hoje pela empresa (cargas leves e frágeis, com necessidade de veículos diferenciados)</li> <li>2. Possibilidade de desenvolvimento de parcerias regionais para suprimentos</li> <li>3. Possibilidade de implantar de forma rápida e efetiva os sistemas informatizados de apoio à decisão e usufruir os seus benefícios</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comoditização do serviço de transporte</li> <li>2. Concorrência de operadores logísticos intermodais</li> <li>3. Variações cambiais e nos preços dos combustíveis</li> <li>4. Baixa disponibilidade de mão-de-obra qualificada</li> <li>5. Pulverização do mercado de peças e manutenção</li> </ol>  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Beta.

De posse da matriz SWOT, foi possível dar início à formalização da estratégia de negócios da Organização Beta, que é apresentada a seguir.

### 5.2.3 Estratégia de Negócios da Organização Beta

De acordo com os executivos entrevistados da Organização Beta, a missão da empresa foi definida como sendo: “Contribuir para o sucesso de nossos clientes oferecendo soluções logísticas de alto valor, honrando compromissos, recompensando nossa gente e gerando riqueza para a sociedade.”

Percebe-se que, em virtude do fato de esta ser a diretriz organizacional de caráter mais perene, a missão acabou incluindo em seu propósito essencial a entrega de soluções logísticas de maneira geral, não se limitando ao setor de transporte rodoviário. Além disso, é importante destacar que a missão formulada implica no aperfeiçoamento da cultura de contribuição para o sucesso dos clientes, o que deverá exigir uma maior qualificação dos corpos gerencial e operacional.

Outro ponto a ser destacado nessa missão são os valores de buscar ganhos para colaboradores, clientes e para a sociedade como um todo, sendo esta a motivação primária da ação da empresa.

A visão definida pelos executivos da Organização Beta foi: “Ser reconhecido, nos mercados em que atua, pelo valor dos serviços prestados, como o melhor fornecedor de soluções logísticas de transporte.”

Para esta visão foi definido um prazo de 5 anos, ou seja, trata-se de uma meta que deve ser alcançada até 2010. É importante verificar a existência de uma restrição em termos de segmento, ou seja, a empresa pretende ser reconhecida como a melhor apenas nos mercados em que atua, não existindo ambições relacionadas ao setor de logística ou de transportes de forma geral. No decorrer da elaboração da visão, houve polêmica com relação à explicitação ou não das dimensões de desempenho nas quais a empresa pretenderia ser a melhor. No final, prevaleceu a opinião de que dimensões de desempenho como qualidade, customização e confiabilidade já estariam implícitas no conceito de soluções logísticas.

Duas diferentes estratégias de crescimento foram delineadas pelos entrevistados, quais sejam:

- a) desenvolvimento de mercado, ou seja, aumento das vendas por meio da busca de novos clientes;
- b) aumento do faturamento por cliente.

De acordo com os executivos da Organização Beta, a existência destas duas estratégias é embasada pelo fato de existirem diversos segmentos com necessidades de transportes similares aos dos clientes atuais da empresa, além de existirem clientes atuais cujo faturamento neste momento está muito aquém do valor potencial que pode ser obtido, tendo como exemplo os dois principais clientes da empresa. Neste contexto, é importante frisar que as duas estratégias possuem lógicas de valor ligeiramente distintas. Em virtude do fato de a Organização Beta ainda não ser reconhecida como um provedor de soluções logísticas excelentes, a maioria dos novos clientes busca a empresa dando uma importância excessiva ao preço e as garantias de disponibilidade de frota. Com o tempo, estes clientes podem perceber que a confiabilidade das entregas da empresa é elevada, ao mesmo tempo em que esta passa a oferecer ao cliente a possibilidade de ganhos significativos por meio de customizações, reduzindo o peso dos dois fatores citados anteriormente. Estas questões serão apresentadas e discutidas em maior detalhe mais à frente.

Uma vez formalizadas as estratégias de crescimento, passou-se para a definição da proposta total de valor, iniciando com a seleção dos fatores mais importantes para a escolha de seus serviços pelos seus clientes. Neste ponto, os clientes foram divididos de forma explícita entre clientes atuais e clientes potenciais. No caso dos clientes atuais, discutiam-se quais os fatores relevantes para que os mesmos escolhessem a Organização Beta para fornecer serviços logísticos em outras operações além daquelas já operadas pela empresa. Para os clientes potenciais, a questão dizia respeito ao início do fornecimento para os mesmos.

Novamente, a definição dos fatores relevantes foi conduzida de acordo com a metodologia do *brainstorming*, na qual inicialmente todos os participantes citavam livremente os fatores que achavam relevantes, sem repreensão por parte do pesquisador ou dos outros entrevistados. Para isso, foi apresentada aos entrevistados uma lista com possíveis fatores competitivos, que se encontra disponível no Apêndice C.

Após a eliminação dos fatores redundantes e aqueles que não representavam características valorizadas pelos clientes, e sim as atividades, processos ou recursos utilizados pela empresa para proporcionar aos clientes um

elevado desempenho em fatores já presentes na lista, foi possível chegar a um número de fatores. A seguir encontram-se os fatores, tendo entre parênteses se estes se referem a novos clientes ou clientes atuais:

- a) qualidade do serviço: conformidade e atendimento (clientes atuais e potenciais);
- b) confiabilidade de entrega (clientes atuais e potenciais);
- c) serviços ao cliente: informações on-line, rastreamento e outros (clientes atuais e potenciais);
- d) preço (clientes atuais e potenciais);
- e) customização: soluções de valor (clientes atuais);
- f) variedade de serviços: carregamento, descarregamento, gestão de armazéns (clientes atuais).

Uma vez definidos os fatores competitivos mais importantes, foi solicitado aos executivos da Organização Beta que escolhessem um posicionamento amplo para a empresa, tendo como base os fatores mais valorizados pelos clientes. Foram apresentadas aos mesmos as definições sobre o significado de cada uma das alternativas de posicionamento amplo, apresentadas no Apêndice C. Após um longo debate, seguido de novas explicações a respeito do significado de cada uma das disciplinas de valor, em virtude de problemas na compreensão de seu significado, o grupo concluiu pela necessidade de se focar duas disciplinas distintas, quais sejam, a de excelência operacional e a de intimidade com o cliente. Neste caso, o foco na disciplina operacional dever-se-ia às lacunas ainda existentes com relação a custos, confiabilidade de entrega e qualidade, especialmente importantes para a estratégia de conquista de novos clientes. No caso da disciplina de intimidade com o cliente, o foco seria devido à necessidade de se conhecer de que forma se pode agregar valor aos clientes por meio de soluções customizadas.

Discutiu-se em seguida sobre a viabilidade de ter duas disciplinas de valor prioritárias ao mesmo tempo. Chegou-se a conclusão que a necessidade do foco na excelência operacional devia-se principalmente a existência de lacunas no que diz respeito ao desempenho atual com relação a custos, confiabilidade e qualidade. A idéia seria preencher estas lacunas para poder ter uma margem de lucro maior com os clientes novos que valorizam o preço. Seria uma estratégia de transição, de características qualificadoras. Por outro lado, o foco na intimidade com os clientes estaria relacionado aos clientes atuais e à necessidade de desenvolver

competências logísticas que permitam a realização de serviços distintos do transporte de carga, como movimentação e armazenagem, previsão de demanda, elaboração de roteiros de entrega e outros. Seria uma estratégia mais para o futuro.

O grupo discutiu, desta forma, qual deveria ser o foco dado em termos de prioridade a cada uma das disciplinas de valor no momento, e chegou a 70% para a excelência operacional e 30% para a intimidade com o cliente. De acordo com os executivos da Organização Beta, o percentual referente à intimidade deveria crescer com o passar dos anos, à medida que as lacunas de desempenho operacional fossem preenchidas. Entretanto, foi solicitado ao grupo que não utilizasse essa idéia pré-concebida ao realizar a atribuição da importância dada pelos clientes aos diferentes fatores competitivos, uma vez que o preenchimento de lacunas deveria ser analisado apenas após se conhecer exatamente a necessidade dos clientes do mercado em questão em termos do grau de importância dos fatores competitivos.

Antes de atribuir graus de importância aos fatores competitivos, o grupo foi solicitado a responder sobre um posicionamento de valor para seus serviços, ou seja, de que forma a empresa pretende fazer com que o cliente perceba estar gastando menos para adquirir o produto do que está recebendo. Após serem apresentados a um documento com a descrição de cada um dos posicionamentos de valor possíveis, disponível no Apêndice C, os executivos da Organização Beta decidiram de forma que o posicionamento de valor da empresa seria do tipo “mais pelo mesmo”. Desta forma a empresa pretende oferecer aos seus clientes mais valor do que a concorrência cobrando preços em torno da média do mercado.

O último estágio da formalização de uma estratégia de negócios para a Organização Beta foi a definição da importância dos diferentes fatores competitivos identificados para os clientes atuais e potenciais. Como forma de compatibilizar diferentes níveis de importância atribuídos pelos entrevistados às percepções de importância de clientes atuais e potenciais, optou-se por fazer uma média entre as referidas avaliações. Esta decisão é justificada pelo fato de a empresa ter de atender a clientes novos e antigos com uma base de competências e recursos semelhantes, não tendo a intenção de constituir diferentes unidades de negócios.

Além disso, a empresa pretende atender clientes que produzam itens leves e frágeis, ou seja, na prática as necessidades de todos os clientes tendem a serem semelhantes, independentes do fato de eles serem clientes atuais ou potenciais. A diferença é que, para os clientes que vão fazer um primeiro contrato de prestação de



serviços com a Organização Beta, fatores como o preço, a confiabilidade e os serviços ao cliente têm peso maior. À medida que a empresa cliente passa a confiar nos serviços prestados pela Organização Beta, a importância destes fatores se reduz e aumenta a importância de fatores como a customização e a variedade, no que se refere a ampliação do contrato para outras operações produtivas ou outros serviços logísticos. Entretanto, todos os entrevistados concordaram que no momento atual seria improvável a conquista de novos clientes que dêem desde o início a mesma importância que os clientes antigos dão a fatores como a customização. Isto se deve em parte ao perfil de comportamento de compra do setor e em parte ao fato de poucas empresas conhecerem a Organização Beta, em virtude do baixo investimento em comunicação de marketing.

O Quadro 14 apresenta a lista de fatores competitivos consolidados, pontuados de acordo com sua importância para os clientes, com suas respectivas classificações.

Quadro 14: Classificação dos fatores competitivos da Organização Beta segundo sua importância para os clientes

| FATOR COMPETITIVO                                 | PONTUAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO      |
|---|-----------|--------------------|
| Qualidade do serviço (conformidade e atendimento) | 4         | Qualificador       |
| Confiabilidade da entrega                         | 1         | Ganhador de Pedido |
| Serviços ao cliente                               | 3         | Ganhador de Pedido |
| Preço   | 4         | Qualificador       |
| Customização – soluções de valor em transporte    | 2         | Ganhador de Pedido |
| Variedade de serviços logísticos                  | 5         | Qualificador       |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Beta.

De posse dos fatores competitivos com suas respectivas classificações, das disciplinas de valor e do posicionamento de valor, tem-se de forma detalhada o componente de posicionamento da estratégia de negócios, ou seja, a proposta total de valor. Assim, torna-se possível verificar o alinhamento desta com os contextos externo e interno por meio da continuidade da aplicação do modelo proposto.

A seguir são apresentadas a caracterização e a análise dos contextos externo e interno e da estratégia de negócios da Organização Gama.

### 5.3 Organização Gama

A história da Organização Gama tem início na década de 1990, tendo sido fundada na cidade de Curitiba, com o intuito de prestar serviços de engenharia e instalação de redes de computadores. Inicialmente, a maioria dos clientes comprava cabos e equipamentos necessários para o funcionamento de redes de micro-computadores em ambientes comerciais e industriais, além do serviço para a instalação dos mesmos. Neste momento, os serviços prestados pela empresa apresentavam características de commodities, uma vez que a especificação daquilo que os clientes precisavam comprar era normalmente feita por equipes de engenheiros e especialistas em informática dos próprios clientes, sendo em sua maioria, padronizados. Assim, a Organização Gama podia ser definida como uma empresa de *cabling* ou cabeamento.

A evolução dos processos de reengenharia e terceirização, ocorridos a partir de meados da década de 1990, além do contínuo aumento da complexidade das redes de computadores fez com que surgisse a oportunidade para que a empresa atuasse na elaboração da especificação das redes dos clientes que a procurava. A partir deste momento, a Organização Gama foi se consolidando como uma empresa de engenharia e projeto de redes, sendo que a elaboração de projetos cujas especificações atendam as necessidades dos clientes passou a ser sua atividade de maior agregação de valor.

A excelência, flexibilidade e confiabilidade dos serviços prestados, aliada a utilização de equipamentos dos principais fornecedores nacionais e estrangeiros permitiu a empresa atender grandes empresas privadas e estatais, bem como órgãos públicos das esferas federal e estadual, fazendo com que suas taxas anuais de crescimento de receita atingisse valores bastante significativos. Ao mesmo tempo, as elevadas taxas de crescimento motivaram sua diretoria a questionar as reais causas do sucesso da empresa, aceitando fazer parte deste estudo.

Inicialmente cogitou-se a divisão do trabalho em duas unidades de análise, sendo uma constituída pela “unidade de negócios estatal” e a outra pela “unidade de negócios privada”. Entretanto, ao perceber que, apesar das diferenças existentes no processo de compra, órgãos e empresas públicas e empresas privadas têm necessidades semelhantes, optou-se por conduzir o estudo tendo como unidade de análise a organização em sua totalidade.

Os grupos de foco para a coleta e análise de dados da Organização Gama foram realizados com a participação dos seguintes colaboradores: 1 diretor administrativo-financeiro, 1 diretor comercial, 1 diretor de operações, 2 gerentes comerciais, 1 gerente de engenharia e mais dos engenheiros da área de operações.

### 5.3.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo da Organização Gama

A análise do contexto externo é dividida em duas etapas, quais sejam, a análise do macro-ambiente ou ambiente geral – formado pelos fatores econômicos, sociais, demográficos, tecnológicos, culturais e políticos que afetam a economia como um todo e em particular o setor de atuação da Organização Gama – e a análise do ambiente operacional ou tarefa, formado pelos fatores internos ao setor em questão.

De acordo com os dados secundários analisados, bem como as informações coletadas diretamente de diretores, gerentes e engenheiros no âmbito dos grupos de foco, pode-se destacar os seguintes fatores do ambiente geral como sendo os mais relevantes para a Organização Gama:

- a) tendências relacionadas às tecnologias de redes de computadores e outras similares em virtude da convergência tecnológica;
- b) proximidade de períodos eleitorais no que se refere aos clientes do setor público;
- c) crescimento dos investimentos industriais na economia.

A questão tecnológica é de importância fundamental para a Organização Gama, principalmente em virtude de sua velocidade de atualização. Novas tecnologias vêm sendo desenvolvidas no que se refere à interligação de computadores, inclusive tecnologias *wireless*, que dispensam o uso dos cabos. Assim, a empresa precisa estar constantemente atualizada em termos de conhecimento tecnológico, tanto no que se refere ao projeto e especificação de soluções como sua implementação. Duas questões interligadas chamam especialmente a atenção no que se refere à tecnologia, quais sejam, a convergência tecnológica e o processo de terceirização dos clientes do setor.

No caso da convergência tecnológica, torna-se cada mais difícil fazer distinção entre tecnologias para a interligação de micro-computadores,

equipamentos industriais automatizados e telefonia e transmissão externa de dados. Além disso, estes recursos são cada vez mais necessários, sendo possível afirmar que o setor encontra-se permanentemente em uma estágio de crescimento em seu ciclo de vida.

Do ponto de vista das organizações que precisam destas soluções para fazer suas operações funcionarem, parece cada vez mais seguro adquiri-las por meio de pacotes, fornecidos por apenas um fornecedor especializado. Isso ocorre justamente por causa da complexidade crescente da tecnologia envolvida, que passa a exigir que empresas cujos focos sejam por exemplo, a produção de bens de consumo não duráveis, deva ter em seus quadros especialistas de TI que implicam em altos custos de mão-de-obra. Para evitar parte destes custos, parece ser cada vez maior a tendência de terceirização destes serviços, o que faz com que empresas como a Organização Gama tenham cada vez mais o perfil de agregadoras de tecnologias.

As questões eleitorais exercem influência específica no segmento formado por órgãos públicos e empresas estatais, em função de sua sensibilidade a este período. A proximidade de uma eleição pode fazer com que a demanda por alguns tipos de serviço aumente, se o político atualmente empossado quiser “mostrar serviço” para os eleitores, como também pode influenciar negativamente, uma vez que alguns serviços previstos podem deixar de ocorrer em função de fiscalização dos tribunais eleitorais. De certa forma, os períodos de final de ano e final de mandato costumam pressionar os órgãos públicos no sentido de contratarem rapidamente serviços já aprovados no orçamento, uma vez que a virada do ano ou o término do mandato exigiria uma nova alocação de verba.

Além disso, o crescimento da economia nacional como um todo exerce uma pressão adicional às tendências tecnológicas, fazendo com que além das periódicas atualizações que têm de ser feitas pelas operações já instaladas, possa existir uma grande demanda referente a novas instalações comerciais e industriais. Apesar do crescimento apresentado pelo PIB brasileiro no ano de 2004, houve recentemente uma retração dos investimentos, que na prática implicam em um crescimento mais lento do setor. Entretanto, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, caso tenha início um ciclo duradouro de crescimento da economia nacional, as taxas de crescimento do setor no qual a Organização Gama atua deverão tornar-se muito mais elevadas, abrindo novas oportunidades e riscos para as empresas do setor.

Além dos fatores apresentados acima, uma variável do ambiente macro-econômico que merece atenção é o valor do dólar. Na prática, não é propriamente o valor, e sim as variações abruptas da moeda norte-americana, principalmente para cima e no período de tempo compreendido entre o fechamento de contratos e o início da aquisição de equipamentos importados, fato este que pode se constituir em uma ameaça real à lucratividade da empresa, tendo em vista os valores elevados de alguns equipamentos adquiridos.

De forma geral, os fatores relevantes no ambiente geral ou macro se fazem manifestar por meio de sua influência nas variáveis do ambiente operacional ou tarefa. Assim, os impactos diretos das variáveis descritas acima serão aprofundados a seguir.

De posse dos dados relevantes do macro-ambiente, seguiu-se à análise dos dados do ambiente operacional, seguindo o modelo das cinco forças de Porter (1980).

Os clientes da Organização Gama podem ser divididos em empresas privadas e públicas e órgãos e repartições públicos. Entre as empresas privadas, a maioria dos clientes da Organização Gama são indústrias, principalmente dos setores de base, petroquímico e de alimentos. As empresas destes setores são em sua maioria de capital nacional e começam a serem atendidas pela Organização Gama em uma de suas unidades produtivas. Geralmente, a Organização Gama passa a fornecer serviços de engenharia e instalações de redes para as demais unidades dos clientes privados a medida que estes se mostram satisfeitos com a experiência inicial.

Os clientes do setor público são em geral empresas ou autarquias com geração própria de caixa, ou órgãos do judiciário com grandes projetos de infraestrutura. No caso destes clientes, a compra geralmente se dá por meio de licitação. Entretanto, a boa reputação da Organização Gama, em virtude dos serviços já prestados e a rede de relacionamentos possuída pelos sócios, faz com que muitos clientes solicitem-na para elaborar as especificações que serão cobradas dos participantes da licitação, o que acaba se constituindo em uma vantagem para a mesma. Esta prática é legal e só ocorre devida ao fato de as repartições e autarquias não possuírem em seus quadros profissionais com a qualificação adequada para a elaboração destas especificações.

Em termos geográficos, os clientes da Organização Gama espalham-se pelas cinco grandes regiões brasileiras, sendo que recentemente foram fechados dois novos contratos que incluíam a prestação de serviços no exterior. Neste caso, trata-se de clientes já antigos da empresa que decidiram pela mesma na hora de realizar serviços de infra-estrutura de rede em suas operações no exterior.

De certa forma, a rapidez com que a amplitude geográfica da base de clientes da Organização Gama vem aumentando tem se constituído em um motivo de preocupação, segundo gerentes e diretores. Isso se deve em parte às dificuldades encontradas no desenvolvimento de fornecedores de serviços de *cabling* em novos locais a cada momento. Em virtude disso, problemas relacionados à qualidade e ao cumprimento dos prazos podem começar a surgir.

A Organização Gama possui muitos concorrentes, que podem ser agrupados em dois grupos, quais sejam, os locais e os nacionais. Os concorrentes em nível local, a maioria atua nos mercados do Paraná, São Paulo, Santa Catarina e Distrito Federal. São geralmente empresas pequenas, que costumam se diferenciar pelo preço cobrado. Costumam ser a opção preferencial dos clientes que compram instalações de cabos ou equipamentos de infra-estrutura de rede isoladamente.

Entre os concorrentes em nível nacional, destacam-se áreas de serviços de infra-estrutura tecnológica de algumas das grandes multinacionais da área de tecnologia, como Siemens, Damovo, IBM e HP. Estas empresas costumam oferecer equipamentos e serviços de qualidade semelhante à Organização Gama. Entretanto, são menos flexíveis com relação a soluções de problemas de implementação, acabando por descumprir prazos de forma freqüente. Por outro lado, de acordo com os entrevistados, estas empresas possuem grande capacidade de financiamento, força que as habilita como fornecedoras de grandes projetos nos quais a Organização Gama não possui recursos para financiar o fluxo de caixa.

Com relação à possibilidade de novos entrantes no mercado, pode-se concluir, com base no resultado das entrevistas, que a maioria dos potenciais concorrentes já se encontra atuando. Entretanto, uma mudança de postura por parte de alguns concorrentes multinacionais, no sentido de conferir maior autonomia às suas unidades de negócios, poderia melhorar o desempenho das mesmas com relação à flexibilidade e a confiabilidade dos prazos, constituindo-se em uma ameaça para a empresa.

Segundo os diretores e gerentes entrevistados, os fornecedores exercem papel fundamental no setor de atuação da Organização Gama. Os principais fornecedores da empresa podem ser divididos em fabricantes de equipamentos e os distribuidores dos mesmos. Embora 90% das compras de equipamentos feitas pela empresa, visando utilização em projetos de clientes, seja feita diretamente dos distribuidores, os fabricantes de equipamentos também possuem atuação significativa, sendo que alguns deles desenvolvem relações de longo prazo com a Organização Gama.

Muitos clientes da empresa compram com base na marca de alguns equipamentos, enquanto outros demandam soluções que obtém melhor desempenho quando utilizam a base tecnológica de um único fabricante. Neste sentido, a disponibilidade de várias soluções de infra-estrutura de TI por parte de um único fabricante o capacita como candidato a fornecedor da empresa na grande maioria dos projetos de maior valor. Entre os principais fornecedores de equipamentos destacam-se empresas multinacionais como Enterasys, 3 COM, Alcatel e Furukawa, entre outras.

O distribuidor exerce papel de grande importância para a Organização Gama, principalmente no que se refere a sua capacidade de financiamento. Em grandes projetos, são os distribuidores, por meio de sua capacidade financeira, que permitem que a Organização Gama cumpra com as especificações técnicas e os prazos sem comprometer seu caixa. Assim, parcerias de longo prazo com estes podem ser benéficas para a empresa.

Além dos fabricantes e distribuidores de equipamentos, incluem-se entre os fornecedores empresas prestadora de serviço, em sua maioria de *cabling*. Isso se deve ao fato de a Organização Gama não possuir efetivo operacional suficiente para dar conta da demanda. Assim, a empresa possui supervisores de instalação que monitoram o trabalho dos instaladores, que são terceirizados. Uma questão fundamental relacionada a estes prestadores de serviço é justamente a qualidade do serviço prestado. Algumas parcerias de prazo mais longo vem sendo desenvolvidas, mas o rápido aumento da amplitude geográfica de atuação da empresa tem dificultado o processo de desenvolvimento destes fornecedores, que são em sua grande maioria empresas locais.

Uma análise baseada nos depoimentos dos executivos da Organização Gama permite concluir que os setores que as empresas que atuam em setores onde

haja um elevado nível de turbulência tecnológica, como é o caso da empresa, não devem correr o risco de definir suas áreas de atuação de forma restrita. A convergência tecnológica, processo pelo qual as tecnologias básicas de produtos distintos, como televisores, computadores, telefones, máquinas fotográficas entre outros, tendem a serem cada vez mais semelhantes, pode fazer com que em pouco tempo não sejam mais elaborados projetos de redes de computadores. Em seu lugar, poderiam ser solicitadas redes de sistemas de informação, incluindo computadores, robôs, telefones e outros equipamentos, exigindo novos patamares de conhecimento das empresas de engenharia.

Verifica-se uma tendência por parte de alguns clientes de comprar pacotes fechados de serviços de TI. Nesta modalidade, a empresa fornecedora faria a especificação dos equipamentos, incluindo telefonia e redes de computadores para escritórios equipamentos da área fabril, os instalaria e os operaria, sendo remunerada a partir de um contrato de prestação de serviços mensal. A própria Organização Gama já possui alguns clientes que alugam desta todos os seus equipamentos relacionados à infra-estrutura de rede. Nestes casos, a Organização Gama faz a especificação dos equipamentos, os adquire e aluga para o cliente, sem entretanto operá-los.

Uma vez concluída a análise do contexto externo da Organização Gama, apresenta-se a seguir a análise do contexto interno da mesma.

### 5.3.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno da Organização Gama

A estrutura organizacional da Organização Gama apresenta quatro níveis hierárquicos, a saber:

- a) diretoria;
- b) gerências;
- c) corpo técnico e supervisões operacionais;
- d) corpo operacional.

Conforme pode ser verificado na Figura 14, a empresa possui uma filial para atender o mercado de autarquias e órgãos públicos em Brasília, que se aninha na estrutura principal segundo o princípio de uma matriz. Assim, a filial Brasília possui um gerente regional típico, que se super-põe aos demais gerentes funcionais.



Em termos de configuração, a empresa apresenta características predominantes de uma organização empreendedora profissional, com alguns elementos de uma configuração inovadora. Entretanto, a possibilidade de crescimento acelerado deverá fazer com que o processo de transformação para uma configuração do tipo máquina profissional ou inovadora seja acelerado.

Neste sentido, verifica-se ainda uma predominância do uso do ajuste mútuo e da supervisão direta (em menor grau) como principais mecanismos de coordenação. A ausência de alguns padrões de sistema no nível do corpo técnico parece ser responsável por alguns problemas relacionados a cumprimento de prazos, o que tenderá a se agravar à medida que a empresa crescer. Por outro lado, a empresa utiliza a padronização de resultados de forma bastante enfática na coordenação das atividades da área comercial.

A empresa possui 73 colaboradores fixos, sendo 10 terceirizados. Estes colaboradores distribuem-se da seguinte forma pelas diretorias:

- a) diretoria administrativa-financeira: 15;
- b) diretoria comercial: 8;
- c) diretoria de operações: 44;
- d) filial Brasília: 6.

Sessenta e quatro por cento dos colaboradores da empresa possuem curso superior concluído ou em fase de conclusão, o que evidencia as características de configurações profissionais e inovadoras.

De maneira geral, o clima organizacional é bom. Recentemente, entretanto, um elevado nível de stress tem acometido alguns funcionários em virtude de cobranças por cumprimentos de prazos em um cenário de forte crescimento da demanda.

Não existe uma política formal de qualificação dos funcionários, mas a empresa financia constantemente treinamentos, principalmente para as áreas de engenharia e operações. Estes são geralmente solicitados pelos próprios funcionários, evidenciando mais uma característica das configurações profissional ou inovadora.

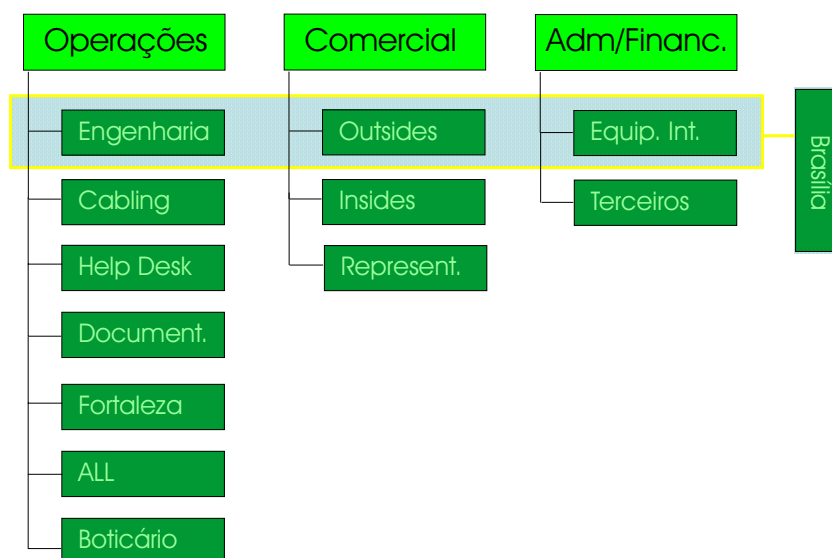


Figura 14: Estrutura organizacional da Organização Gama

Fonte: Organização Gama.

Com relação às questões financeiras, a empresa tem controles adequados, sendo que os controles financeiros ainda estão em fase de integração com o ERP utilizado pela mesma. Os índices financeiros apresentados pela mesma podem ser considerados muito bons.

As margens de contribuição encontram-se em torno de 25%, o que é suficiente para remunerar de forma adequada os colaboradores e ainda produzir uma boa lucratividade. Destaca-se, com relação às questões financeiras, o crescimento recente das receitas em taxas superiores a 25% ao ano, o que pode significar uma ameaça e uma oportunidade de forma simultânea.

Embora não esteja formalizada, a estratégia comercial e de mercado da empresa tem focalizado dois grandes grupos de clientes, quais sejam, as autarquias e empresas públicas federais e as empresas privadas. Com relação ao seu perfil de compra de produtos e serviços de infra-estrutura de redes, estas organizações formam o chamado *mid-market*, com ticket médio acima das empresas que só compram cabos e serviços de *cabling* e abaixo das grandes multinacionais que costumam fechar seus contratos com as matrizes das grandes empresas internacionais de tecnologia, estando entre elas aquelas já citadas entre os principais concorrentes da Organização Beta em nível nacional.

Apesar do foco no mercado definido acima, a empresa não realizou efetivamente um trabalho de segmentação que permita identificar grupos de clientes cujo perfil de compra estejam dentro do chamado *mid market*. Este fato parece contribuir para o foco excessivo verificado recentemente sobre as organizações e órgãos estatais, o que pode concentrar excessivamente a receita em um segmento sujeito a grandes mudanças de acordo com a política partidária.

Como políticas de comunicação de seu produto, a empresa tende a concentrar seus investimentos na participação em feiras e congressos técnicos e patrocínio de eventos esportivos e ações de Organizações não-Governamentais (ONG's). Entretanto, o *network marketing* parece ser efetivamente o mecanismo mais efetivo para a obtenção de novos contratos, com clientes atuais e potenciais, em função da rede de relacionamentos dos sócios-diretores. De certa forma a empresa não tem conseguido avaliar o retorno obtido por suas ações de comunicação de marketing, o que tem dado margem para alguns questionamentos sobre estas.

Apesar da existência de um foco claro na intimidade com os clientes, o que se traduz pelo aumento constante do faturamento por cliente mais antigo, a empresa não utiliza sistemas para armazenar estas informações e utilizá-las no sentido de aumentar sua eficiência e eficácia nos demais projetos. Atualmente, a manutenção e utilização destas informações estão muito dependentes dos profissionais das áreas comercial e de engenharia. Percebe-se igualmente a necessidade de se preocupar com o registro de informações por parte das equipes de instalação, na sua grande maioria terceirizadas. O aumento do número de clientes e a conseqüente necessidade de crescimento da equipe deverão aumentar a necessidade de uso destes sistemas, visando a obtenção de maior agilidade em situações semelhantes.

A ação da empresa a partir de uma solicitação de um potencial cliente segue um fluxo de atividades padrão, embora não existam políticas ou padrões de sistema formalizados. Em geral, a área comercial faz o primeiro contato com o cliente que, depois de algum tempo entra em contato para obter informações adicionais, que normalmente já envolvem a equipe de engenharia. Caso haja interesse, o mesmo deverá solicitar uma visita técnica, que será feita por colaboradores da área comercial junto com os engenheiros da diretoria de operações. Este processo constitui-se em uma verdadeira consultoria, uma vez que a maioria dos clientes desconhece as principais alternativas de solução para seus problemas de infra-

estrutura de TI. Assim, na grande maioria das vezes, a Organização Gama elabora uma proposta comercial para a instalação de equipamentos cuja especificação foi definida pela sua equipe de engenheiros. O processo de diagnóstico da situação do cliente, seguido da especificação de uma solução é conhecido na empresa como pré-venda, e é crucial para o sucesso da empresa nos projetos de maior valor.

De acordo com os executivos entrevistados, o caso do segmento de empresas e autarquias públicas não é muito distinto, com a diferença de que o diagnóstico realizado previamente se transforma em uma especificação a ser utilizada na carta-convite para o processo de licitação. Assim, em qualquer um dos segmentos, o processo de pré-venda é fundamental para o fechamento de negócios para a empresa.

O processo de definição de especificações exige um elevado grau de conhecimento das alternativas de produtos disponíveis no mercado, o que pressupõe um relacionamento próximo com fornecedores e distribuidores. Neste caso, estes têm grande interesse em manter os engenheiros da empresa a par das últimas inovações, por conhecer o mecanismo de compra do setor.

Além de questões técnicas, a elaboração de uma proposta comercial para um grande projeto envolve um razoável grau de complexidade financeira. É necessário definir margens sobre os equipamentos que serão adquiridos dos distribuidores, além de custear os serviços de instalação e assistência técnica pós-venda. No caso dos equipamentos, muitas vezes é necessário que o distribuidor financie a empresa em virtude do fato de a forma de pagamento ser um fator importante na decisão do cliente, o que provoca alguns momentos de fluxo de caixa bastante negativo ao longo da implementação de um projeto.

Uma vez fechado um contrato, inicia-se a mobilização da equipe operacional no sentido de instalar os equipamentos e colocá-los em funcionamento nas instalações do cliente. Neste ponto costuma-se sub-contratar empresas parceiras que irão fornecer a mão-de-obra operacional para o serviço, sendo esta supervisionada pela equipe operacional da Organização Gama.

Uma vez concluídas as análises dos contextos externos e internos da Organização Gama, as informações puderam ser consolidadas por meio de uma matriz SWOT, apresentando seus pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades ambientais, conforme mostrado no Quadro 15. Novamente é importante lembrar que, de acordo com a abordagem utilizada por este modelo, a

matriz em questão foi construída com base em coleta e análise de dados feitas com a participação dos responsáveis pela implementação das estratégias da empresa, tendo sido aprovada por estes logo em seguida à sua construção. Assim, considera-se que os resultados da análise possam ser considerados como significativos no sentido de contribuir para o sucesso da estratégia de negócios adotada pela organização.

De posse dos resultados da análise SWOT, foi possível passar a formalização da estratégia de negócios da Organização Gama.

Quadro 15: Matriz SWOT da Organização Gama

| <b>FORÇAS</b>  | <b>FRAQUEZAS</b>  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competências de engenharia na customização de soluções de valor</li> <li>2. Competências de relacionamento com clientes</li> <li>3. Relacionamento com fornecedores e distribuidores</li> <li>4. Flexibilidade e agilidade na solução de imprevistos de implantação</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistência de padrões de sistema e políticas funcionais</li> <li>2. Capacidade de financiamento reduzida</li> <li>3. Indefinição de segmentos-alvo</li> <li>4. Inexistência de sistemas formalizados e informatizados para registro, integração e disponibilização de soluções de projeto e implementação para os projetos que ainda estão por vir</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMEAÇAS</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mid-market</i> na Região Sul</li> <li>2. Convergência tecnológica – aumento da base total do mercado com agregação de novos serviços – venda de pacotes de infra-estrutura</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco excessivo no mercado estatal e em projetos de porte excessivamente grandes</li> <li>2. Entrada de grandes multinacionais no <i>mid-market</i></li> <li>3. Aumento excessivo da base geográfica com internacionalização precoce</li> </ol>  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Gama.

### 5.3.3 Estratégia de Negócios da Organização Gama

O mapeamento da estratégia de negócios seguiu o mesmo procedimento utilizado para as organizações Alfa e Beta, e incluiu a definição das diretrizes organizacionais, das estratégias de crescimento e da proposta total de valor.

De acordo com os gerentes e diretores da Organização Gama, a missão da empresa foi definida como sendo: “Fornecer soluções de infra-estrutura de tecnologia da informação por meio do estabelecimento de parcerias de longo prazo, baseadas em relações de confiança e respeito com fornecedores e colaboradores, visando atender de forma plena as necessidades de nossos clientes.”

O texto construído pela equipe de executivos da empresa reflete, segundo os mesmos, a necessidade de a Organização Gama não se limitar aos tipos de serviços prestados atualmente, em virtude da grande instabilidade tecnológica do setor. Assim, o propósito da empresa ficaria focado na oferta de soluções de tecnologia de informação, que abrange desde a infra-estrutura tradicional de rede, como cabos, servidores e *switches*, até equipamentos ligados à telefonia e transmissão de dados *wireless*. Além disso, o termo “solução” também deixa em aberto o tipo de serviço a ser prestado, podendo incluir desde os tradicionais projeto e instalação de equipamentos até uma eventual responsabilidade pela operação *in loco* de sistemas de TI dos clientes, passando pelo aluguel de ativos e o fornecimento de pacotes completos de tecnologia.

O grupo de executivos entrevistado fez questão de enfatizar que a ampla definição de visão desenvolvida pelo grupo deve-se ao caráter perene exigido da mesma. Ou seja, o fato desta ser ampla não significa que a empresa pretenda oferecer todos os tipos de soluções de TI já a partir deste momento, e sim que se pretende desenvolver as competências necessárias para que seja possível fazê-lo em um futuro próximo.

De acordo com os executivos da Organização Gama, a visão da empresa foi definida como sendo: “Ser referência nacional na integração de soluções de infra-estrutura de TI, pela excelência na qualidade de atendimento, agilidade, confiabilidade e flexibilidade”.

De acordo com os executivos da empresa, esta visão, cujo prazo para seu alcance é o ano de 2010, envolve as dimensões de desempenho mais relevantes para a conquista dos clientes-alvo da empresa, além de apontar para a necessidade de um reconhecimento mais amplo da excelência da mesma nestas dimensões, ou seja, por parte de todas as empresas que comprem necessitam de infra-estrutura de TI, em nível nacional. Por fim, a mesma visão enfatiza a competência de integração de tecnologias e sistema distintos, por meio de projetos customizados que atendam as necessidades dos clientes.

Duas diferentes estratégias de crescimento foram delineadas pelos entrevistados, quais sejam:

- a) desenvolvimento de mercado, ou seja, aumento das vendas por meio da conquista de novos clientes, todos pertencentes ao segmento denominado *mid-market*;

- b) fidelização dos clientes atuais, aumentando o faturamento por empresa cliente.

De acordo com os executivos da Organização Gama, a existência destas duas estratégias é justificada pelos seguintes fatos:

- a) a empresa obtém sucesso com alguns clientes específicos, já tendo se tornado a referência em infra-estrutura de TI para estes, enquanto outros clientes de perfil semelhante continuam tratando a Organização Gama como um possível fornecedor a cada nova demanda;
- b) o grupo de empresas que possui necessidades e comportamentos de compra semelhantes aos dos clientes atuais da empresa é bem amplo, oferecendo uma excelente oportunidade de aumento da base de clientes.

Como conteúdo adicional à estratégia de desenvolvimento de mercado, foram acrescentados três pontos específicos, de forma a delimitar os segmentos-alvo da empresa na prospecção de novos clientes:

- a) será dada prioridade ao mercado de empresas privadas, limitando o crescimento da receita proveniente de órgãos públicos e autarquias, em função dos riscos envolvidos;
- b) será dada prioridade às regiões geográficas próximas a sede ou nas quais a empresa já possua uma rede de fornecedores bem estruturada;
- c) a mensagem de comunicação da empresa deverá deixar clara a pretensão de oferecer soluções que gerem valor para os clientes potenciais, fazendo com que os possíveis clientes que fazem compras de infra-estrutura de TI com base em preço não procurem a Organização Gama.

Uma vez formalizadas as estratégias de crescimento, passou-se para a definição da proposta total de valor. Inicialmente, coube ao grupo de executivos da Organização Gama a seleção dos fatores mais importantes para a escolha de seus produtos pelos seus clientes. Neste ponto, os clientes foram inicialmente divididos entre empresas privadas e públicas que compram como privadas (grandes estatais internacionalizadas, como a Petrobrás), e órgãos e autarquias públicos. A definição dos fatores relevantes foi conduzida de acordo com a metodologia do *brainstorming*, já descrita anteriormente. Para isso, foi apresentada previamente aos entrevistados uma lista com possíveis fatores competitivos, que se encontra disponível no Apêndice C.

Ao final do processo de *brainstorming*, percebeu-se que, embora os fatores competitivos listados como relevantes para os dois grupos distintos de clientes fossem iguais, ocorria grande diferença no grau de importância dos mesmos, em cada um dos casos, o que será contemplado mais adiante.

Assim, foram listados os seguintes fatores:

- a) disponibilidade: cobertura geográfica, capacidade de atender a grandes projetos;
- b) qualidade enquanto confiabilidade da solução proposta;
- c) qualidade enquanto conformidade com especificações de projeto;
- d) customização do projeto;
- e) qualidade dos produtos utilizados: confiabilidade e marca;
- f) produtos e serviços inovadores;
- g) variedade dos produtos utilizados: disponibilidade de marcas compatíveis com o que o cliente já possui;
- h) variedade de serviços: *outsourcing* e aluguel de equipamentos, entre outros;
- i) prazo de entrega;
- j) qualidade dos serviços: garantia e atendimento;
- k) confiabilidade da entrega;
- l) preço.

Uma vez definidos os fatores competitivos mais importantes, foi solicitado aos executivos da Organização Gama que escolhessem um posicionamento amplo para a empresa, tendo como base os fatores mais valorizados pelos clientes. Foram apresentadas aos mesmos as definições sobre o significado de cada uma das alternativas de posicionamento amplo, a saber:

- a) excelência operacional;
- b) liderança de produto;
- c) intimidade com o cliente.

As definições em questão encontram-se no Apêndice C.

Os entrevistados optaram por unanimidade pela disciplina de “intimidade com o cliente”, que permite a empresa garantir a maximização do valor destes oferecendo soluções customizadas. Na prática, as implicações da escolha desta disciplina como sendo prioritárias são bastante relevantes, devendo a empresa possuir um conhecimento tão grande da necessidade de seus clientes, que a torna



capaz de antecipar soluções para os problemas destes antes mesmo que estes percebam sua existência. Esta disciplina está alinhada com os valores relacionados à construção de parcerias de longo prazo com os clientes, presentes no texto da missão definida previamente.

De posse dos fatores competitivos relevantes e da disciplina prioritária de valor, o grupo foi solicitado a responder sobre um posicionamento de valor para seus serviços, ou seja, de que forma a empresa pretende fazer com que o cliente perceba estar gastando menos para adquirir seus serviços customizados no lugar de comprar de outros clientes mais baratos ou de maior reputação no mercado nacional. Após serem apresentados a um documento com a descrição de cada um dos posicionamentos de valor possíveis, disponível no Apêndice C, os executivos entrevistados convergiram para um posicionamento de valor do tipo “muito mais por mais”.

O último estágio da formalização da estratégia de negócios da Organização Gama, de acordo com o modelo proposto, compreendeu a definição da importância dos diferentes fatores competitivos identificados previamente. Para este fim, foi apresentada uma lista com nove diferentes graus de importância possíveis, variando desde “proporciona vantagem crucial aos clientes”, a qual era atribuída o grau 1, até “nunca é considerado pelos clientes”, caso em que se atribui o grau 9. Em virtude de suas necessidades distintas, os executivos preferiram tratar o mercado privado de forma separada do mercado público, de forma a visualizar as implicações de cada um destes para os processos da empresa.

O Quadro 16 apresenta a lista de fatores competitivos consolidados, pontuados de acordo com sua importância para os dois diferentes perfis de clientes, com suas respectivas classificações.

Ao observar o Quadro 16, percebe-se a existência de um último fator competitivo, não listado anteriormente na ocasião do *brainstorming*. Ocorre que, quando questionados pelo pesquisador sobre a ausência de um fator que seja o principal impulso de competitividade no mercado com comportamento de compra público, os entrevistados sugeriram a definição de um outro fator competitivo denominado “relacionamento”, que não seria uma política de relacionamento com o intuito de conhecer as necessidades dos clientes, e sim o simples fato de estar próximo aos agentes que tomam a decisão de compra na esfera pública.

Assim, decidiu-se por estabelecer este último fator competitivo, que havia sido eliminado por ocasião do *brainstorming*, em virtude de uma suposta superposição com o fator “qualidade do serviço”. Este fator, considerado um ganhador de pedido para o setor público, é chamado de “relacionamento com potenciais clientes”.

Ao comparar critérios ganhadores de pedidos e qualificadores para os clientes dos mercados público e privado, verifica-se uma exigência muito maior de desempenho neste último. Assim, decidiu-se pela continuidade da pesquisa, ou seja, a identificação das lacunas de alinhamento estratégico, apenas com relação ao mercado privado, uma vez que a grande maioria dos fatores, exceto a disponibilidade e o “relacionamento”, apresentaria sobra de desempenho no mercado público, em virtude do fato de este utilizar os mesmos recursos organizacionais que o mercado privado.

Quadro 16: Classificação dos fatores competitivos da organização gama segundo seu grau de importância para os clientes

| Fator competitivo  | MERCADO COM COMPORTAMENTO DE COMPRA PRIVADO |                    | MERCADO COM COMPORTAMENTO DE COMPRA PÚBLICO |                    |
|--|---|--------------------|---|--------------------|
|  | Pontuação                                   | Classificação      | Pontuação                                   | Classificação      |
| Disponibilidade - abrangência geográfica, porte dos projetos | 4   | Qualificador       | 3   | Ganhador de Pedido |
| Qualidade - confiabilidade da solução proposta               | 2   | Ganhador de Pedido | 5   | Qualificador       |
| Qualidade - conformidade com especificações                  | 4   | Qualificador       | 6   | Qualificador       |
| Customização do projeto                                      | 1   | Ganhador de Pedido | 3   | Ganhador de Pedido |
| Qualidade dos produtos utilizados                            | 5   | Qualificador       | 5   | Qualificador       |
| Produtos e serviços inovadores                               | 5   | Qualificador       | 7   | Pouco relevante    |
| Variedade dos produtos utilizados                            | 4   | Qualificador       | 5   | Qualificador       |
| Variedade de serviços  | 3   | Ganhador de Pedido | 3   | Ganhador de Pedido |
| Prazo de entrega   | 3   | Ganhador de Pedido | 4   | Qualificador       |
| Qualidade dos serviços – garantia e atendimento              | 3   | Ganhador de Pedido | 5   | Qualificador       |
| Confiabilidade da entrega                                    | 4   | Qualificador       | 5   | Qualificador       |
| Preço  | 5   | Qualificador       | 2   | Ganhador de Pedido |
| “Relacionamento”   | 5   | Qualificador       | 1   | Ganhador de pedido |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Gama.

De posse dos fatores competitivos com suas respectivas classificações, das disciplinas de valor e do posicionamento de valor, tem-se de forma detalhada o componente de posicionamento da estratégia de negócios, ou seja, a proposta total de valor. Desta forma, torna-se possível verificar o alinhamento desta com os contextos externo e interno por meio da aplicação do modelo proposto.

## **6 ANÁLISE DE LACUNAS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRIORIZAÇÃO DE MEDIDAS**

Este capítulo apresenta a identificação e análise das lacunas de alinhamento estratégico das três organizações estudadas, bem como o processo de priorização de medidas para o preenchimento destas lacunas.

### **6.1 Análise de Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Alfa**

A análise das lacunas de alinhamento deve começar pela identificação de lacunas entre o valor proposto, representado pela proposta total de valor, e o valor efetivamente entregue pela organização no presente momento. Estas lacunas dependem, portanto, do desempenho obtido pela Organização Alfa nos mercados em que atua.

Neste ponto, em virtude das estratégias de crescimento delineadas previamente, foi possível identificar diferentes níveis de desempenho em diferentes mercados-alvo. Em virtude da complexidade envolvida e da pouca disponibilidade de tempo e recursos de forma geral, optou-se pela condução da análise em dois mercados geográficos considerados típicos em termos de desempenho da empresa, quais sejam, o mercado formado pelo Estado do Paraná e a metade norte do Estado de Santa Catarina e o mercado formado pelo Estado de São Paulo. O primeiro representaria as características de desempenho da empresa nos mercados em que já possui elevada participação, enquanto o segundo representa aqueles mercados nos quais a mesma deseja aumentar sua participação de mercado.

Para tal análise, utiliza-se uma matriz importância-desempenho, conforme proposta por Correa e Correa (2004) e Slack (2002). Sua primeira etapa consiste da avaliação do desempenho atual dos vinhos de mesa da Organização Alfa nos dois mercados em questão, medido com relação ao desempenho de seus concorrentes locais, de forma a contemplar as forças de cada mercado, de acordo com a análise do contexto externo apresentada neste texto. Novamente atribuem-se graus de desempenho que variam de um a nove, ou seja, desde “consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente” até “consistentemente pior que

a maioria dos concorrentes”. No primeiro caso, atribui-se 1 ponto, enquanto no segundo caso atribui-se 9 pontos ao desempenho da empresa no fator especificado. A lista contendo as possíveis pontuações, com suas respectivas definições, foi entregue e explicada aos entrevistados, sendo apresentada no Apêndice D.

O Quadro 17 apresenta os diferentes níveis de desempenho obtidos pelos vinhos de mesa da Organização Alfa nos dois mercados analisados. Percebe-se que na primeira coluna, onde aparecem os fatores competitivos analisados, são atribuídas, entre parênteses, siglas a cada um dos fatores competitivos, que serão usadas por ocasião da elaboração da matriz importância-desempenho.

O passo seguinte foi a construção da matriz importância-desempenho, com a identificação das lacunas. As Figuras 12 e 13 apresentam a matriz importância-desempenho para os mercados do Paraná e norte de Santa Catarina e São Paulo, respectivamente. Convém ressaltar que, embora o desempenho dos produtos da Organização Alfa seja avaliado de forma distinta pelos mercados em questão, o posicionamento estratégico pretendido pela empresa é o mesmo, em ambos os casos, fazendo com que a importância dos fatores para os clientes, no contexto da estratégia de negócios em questão, seja igual em ambos mercados.

Quadro 17: Classificação dos fatores competitivos da Organização Alfa segundo seu desempenho em relação à concorrência

| FATORES COMPETITIVOS               | MERCADO ANALISADO: PARANÁ E NORTE DE SANTA CATARINA |  | MERCADO ANALISADO: ESTADO DE SÃO PAULO |   |
|------------------------------------|---|--|--|---|
|                                    | Pontuação   | Descrição  | Pontuação                              | Descrição   |
| Disponibilidade do produto (FC1)   | 1   | Consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente      | 7                                      | Usual e marginalmente pior do que a maioria dos principais concorrentes |
| Qualidade percebida (FC2)          | 2   | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente             | 5                                      | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                     |
| Serviços ao cliente (FC3)          | 4   | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões | 6                                      | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes                  |
| Preço (FC4)                        | 4   | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões | 6                                      | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes                  |
| Qualidade intrínseca – sabor (FC5) | 2   | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente             | 2                                      | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente                |
| Variedade (FC6)                    | 5   | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                  | 5                                      | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                     |
| Produtos Inovadores (FC7)          | 6   | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes               | 7                                      | Usual e marginalmente pior do que a maioria dos principais concorrentes |
| Conformidade (FC8)                 | 2   | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente             | 3                                      | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente             |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Alfa.

Analisando a matriz importância-desempenho da Figura 15, percebe-se que praticamente inexistem lacunas relevantes de alinhamento estratégico entre a estratégia e o contexto externo, no mercado constituído pelo Estado do Paraná e o norte do Estado de Santa Catarina. Isso pode ser verificado por meio da observação de que todos os fatores ganhadores de pedido encontram-se dentro do quadrante de desempenho superior a concorrência, e todos os fatores qualificadores encontram-se no quadrante de desempenho igual à concorrência, a exceção da conformidade, que no caso possui uma “sobra” de desempenho.

|            |   |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|------------|---|------------------|---|---|--------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|
| Melhor que | 1 |                  |   |   |              |     |     |                    |     | FC1 |
|            | 2 |                  |   |   |              |     | FC8 | FC2                | FC5 |     |
|            | 3 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
| Igual a    | 4 |                  |   |   |              | FC3 | FC4 |                    |     |     |
|            | 5 |                  |   |   |              | FC6 |     |                    |     |     |
|            | 6 |                  |   |   | FC7          |     |     |                    |     |     |
| Pior que   | 7 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 8 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 9 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            |   | 9                | 8 | 7 | 6            | 5   | 4   | 3                  | 2   | 1   |
|            |   | Menos importante |   |   | Qualificador |     |     | Ganhador de pedido |     |     |

Figura 15: Matriz importância-desempenho para o mercado formado por Paraná e Norte de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack (2002) e Correa e Correa (2004).

Entretanto, alguns fatores competitivos, como por exemplo a variedade, encontram-se com desempenho ligeiramente inferior a importância. A inexistência total de lacunas exigiria de cada fator competitivo um desempenho exatamente igual à importância atribuída por seus clientes, o que é difícil de ser conseguido. Além

disso, o caráter qualitativo da coleta de dados faz com que lacunas positivas ou negativas de apenas 1 ponto, especialmente aquelas dentro da faixa amarela, possam ser consideradas pouco relevantes, pois podem ser frutos de erros de percepção, provocados por diversos fatores, entre eles a linguagem.

Assim, pode-se considerar a existência de um bom alinhamento estratégico na primeira categoria de análise, qual seja, o alinhamento entre a estratégia do negócio e o contexto externo. Este fato pode explicar, em parte, o grande sucesso obtido pela Organização Alfa no referido mercado. De certa forma, o resultado fornecido pela matriz importância-desempenho no mercado em questão fortalece a hipótese de que um elevado grau de alinhamento estratégico está associado a ótimos resultados financeiros, uma vez que a empresa tem verificado elevadas taxas de crescimento das vendas e da lucratividade nos últimos anos nestes mercados.

|            |   |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|------------|---|------------------|---|---|--------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|
| Melhor que | 1 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 2 |                  |   |   |              |     |     |                    | FC5 |     |
|            | 3 |                  |   |   |              |     | FC8 |                    |     |     |
| Igual a    | 4 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 5 |                  |   |   |              | FC6 |     |                    | FC2 |     |
|            | 6 |                  |   |   |              | FC3 | FC4 |                    |     |     |
| Pior que   | 7 |                  |   |   | FC7          |     |     |                    |     | FC1 |
|            | 8 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 9 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            |   | 9                | 8 | 7 | 6            | 5   | 4   | 3                  | 2   | 1   |
|            |   | Menos importante |   |   | Qualificador |     |     | Ganhador de pedido |     |     |

Figura 16: Matriz importância-desempenho para o estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack (2002) e Correa e Correa (2004).

Por outro lado, uma análise cuidadosa da matriz importância-desempenho da empresa no mercado de São Paulo, mostrada na Figura 16, revela a existência de pelo menos duas lacunas bastante significativas no que se refere à primeira categoria de alinhamento estratégico, qual seja, o alinhamento entre a estratégia e o contexto externo. Estas lacunas referem-se aos fatores FC1 (disponibilidade do produto) e FC2 (qualidade percebida) e, de acordo com o modelo proposto, podem ser avaliadas como sendo de 6 pontos para a disponibilidade de produto (desempenho = 7 – importância = 1) e 3 pontos para a qualidade percebida (desempenho = 5 – importância = 2).

A análise dos resultados obtidos nesta categoria de alinhamento sugerem dois tipos de decisão, cada uma apoiada em uma visão distinta com relação à gestão estratégica. O primeiro tipo de decisão, prescreveria uma ação do tipo “de dentro para fora”, enquanto o segundo tipo de decisão sugere uma ação “de fora para dentro”.

No caso da decisão “de dentro para fora”, baseado nos pontos fortes e fracos sinalizados pelas lacunas positivas e negativas encontradas, poder-se-ia sugerir uma adequação da estratégia ou da proposta de valor aos pontos fortes e fracos, visando a eliminação das lacunas. Este movimento estratégico, típico da RBV e da abordagem “peteriana”, poderia ser executado de duas formas distintas, que eventualmente poderiam ser combinadas:

- a) alterar as necessidades dos clientes atuais;
- b) buscar novos clientes nos mercados em questão, que valorizem os pontos fortes da empresa.

Pela primeira alternativa, a função marketing deveria atuar sobre os clientes dos mesmos segmentos atualmente atendidos nos mercados paulista e do Paraná e norte de Santa Catarina, por meio de ações de comunicação, tentando fazer com que estes passem a valorizar menos os fatores competitivos onde existem lacunas de desempenho (disponibilidade e qualidade percebida no caso de São Paulo) e valorizar mais aqueles fatores competitivos onde existam sobras de desempenho (conformidade em ambos mercados, por exemplo). De acordo com a segunda alternativa, a empresa deveria buscar novos segmentos nestes mercados. Estes segmentos deveriam ser constituídos por clientes que valorizassem menos as características onde existam lacunas e mais aquelas nas quais existe “sobra” de desempenho.



Por outro lado, no caso da decisão “de fora para dentro”, típica da abordagem “porteriana”, a ação estratégica da empresa dar-se-ia sobre os processos e recursos internos, visando melhorar o desempenho dos fatores competitivos onde existam lacunas, preenchendo-as.

O modelo proposto, em virtude de ser desenvolvido tendo como premissa a uma abordagem contextualista, considera viáveis os dois tipos de ação, desde que a análise seja aprofundada pela investigação das demais categorias de alinhamento. Ou seja, podem-se descartar ações do tipo “de dentro para fora” já na primeira categoria de análise, mas não se pode definir ou descartar ações do tipo “de fora para dentro” sem proceder as análises das outras duas categorias do alinhamento estratégico.

De acordo com os executivos da Organização Alfa, ações “de dentro para fora”, visando preencher as lacunas de alinhamento no mercado paulista, estariam descartadas em uma primeira análise, devido ao fato de o conjunto de ganhadores de pedido e qualificadores resultante do ajuste destes ao desempenho atual da empresa no referido mercado não formarem uma estratégia coerente. Ou seja, não existiriam segmentos ou grupos de clientes que definam sua compra simplesmente com base em uma elevada conformidade de produto, sem que esse tenha altas disponibilidade e percepção de qualidade. Assim, decidiu-se pelo aprofundamento da análise pelas outras categorias, visando a adoção de medidas de “fora para dentro” que alinhem o desempenho da empresa às necessidades de seus clientes alvo atuais.

Em virtude da inexistência de lacunas significativas na primeira categoria de alinhamento estratégico no mercado representado pelo Paraná e norte de Santa Catarina, decidiu-se pela continuidade da análise apenas para o mercado de São Paulo. Esta decisão partiu de uma solicitação dos executivos pesquisados, uma vez que estes visualizaram uma maior possibilidade de aproveitamento dos resultados da pesquisa com relação à estratégia de crescimento voltada a penetração em novos mercados. Assim, de posse das lacunas na primeira categoria de alinhamento para o mercado do Estado de São Paulo, partiu-se para a identificação dos processos internos críticos para a entrega do valor proposto.

Neste sentido, o primeiro passo foi o levantamento dos processos críticos para a entrega de valor pela empresa aos seus clientes, no contexto da estratégia de negócios em questão. Assim, os executivos da Organização Alfa receberam uma

lista de processos típicos, candidatos a processos críticos. Esta lista, apresentada no Apêndice D, contém macro-processos e processos relacionados, e foi baseada nos conceitos de processos críticos de Harrington (1993), Kaplan e Norton (2000) e Lowenthal (1994).

Neste ponto, o pesquisador conduziu um novo processo de *brainstorming*, no qual os entrevistados citaram livremente quais seriam os principais processos da empresa, uma vez que esta não os possuía mapeados. Foi dada especial atenção no sentido de evitar confundir processos, ou seja, conjuntos de atividades realizadas regularmente com o intuito de gerar *outputs*, com medidas a serem implementadas para eliminar eventuais lacunas de desempenho. De posse de uma lista inicial, foram subtraídas as redundâncias, superposições e incoerências, chegando-se a um grupo de processos internos candidatos a processos críticos. Estes processos, aninhados nos macro-processos de marketing e vendas, operações, desenvolvimento de produtos, contabilidade e finanças e gestão de pessoas, são apresentados a seguir:

- a) processo de comunicação de marketing e promoção de vendas (PC-1): marketing e vendas;
- b) processo de venda de produtos (PC-2): marketing e vendas;
- c) processo de gestão do canal de distribuição (PC-3): marketing e vendas;
- d) processo de compra de matéria-prima (PC-4): operações;
- e) processo de fabricação de produtos (PC-5): operações;
- f) processo de *packaging* de produtos (PC-6): operações;
- g) processo de planejamento e controle da produção e da distribuição (PC-7): operações;
- h) processo de desenvolvimento de produtos (PC-8): desenvolvimento de produtos;
- i) processo de orçamento e controle (PC-9): contabilidade e finanças;
- j) processo de contabilidade (PC-10): contabilidade e finanças;
- k) processo de qualificação de pessoal (PC-11): gestão de pessoas.

Uma vez definidos os candidatos a processos críticos, procederam-se a elaboração e preenchimento da matriz de relacionamento entre estes processos e os fatores competitivos definidos previamente.

A Figura 17 apresenta a matriz em questão, com suas respectivas pontuações. Vale ressaltar que o peso de cada fator é dado pelo tamanho da lacuna existente. Neste caso, consideram-se inclusive as lacunas negativas, uma vez que é

importante reduzir o grau de prioridade de melhoria de processos críticos que estejam relacionados aos fatores competitivos que apresentem “sobra” de desempenho. Estes processos devem possuir baixa criticidade para que as medidas a serem tomadas sobre os processos mais críticos possam, eventualmente, piorar seu desempenho, quando da existência de decisões que impliquem em *trade offs* de desempenho entre ambos processos.

Quadro 18: Graus de contribuição do desempenho dos processos críticos para o desempenho dos fatores competitivos

| GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO PARA O DESEMPENHO NO FATOR COMPETITIVO | SIGNIFICADO  |
|---|--|
| 0   | Processo em questão não afeta o desempenho da empresa no fator competitivo analisado.  |
| 1   | Processo em questão pode contribuir negativamente para o desempenho da empresa no fator competitivo analisado, caso seu desempenho esteja muito abaixo dos padrões de mercado. |
| 2   | Processo prejudica o fator competitivo se seu desempenho for ruim, e pode contribuir marginalmente para o mesmo se seu desempenho for muito bom.                               |
| 3   | Alguns parâmetros de desempenho do processo influenciam de forma significativa o desempenho do fator competitivo.  |
| 4   | Desempenho do processo afeta de forma significativa o desempenho da empresa no fator competitivo em questão  |
| 5   | Desempenho do processo contribui de forma crítica e decisiva o desempenho da empresa no fator competitivo em questão   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

|       | FC 1 | FC 2 | FC 3 | FC 4 | FC 5 | FC 6 | FC 7 | FC 8 | PONTUAÇÃO FINAL   |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
|       | 6    | 3    | 1    | 2    | 0    | 1    | 1    | -1   |   |
| PC 1  | 1    | 5    | 3    | 2    | 0    | 0    | 2    | 0    | $(6 \times 1) + (3 \times 5) + (1 \times 3) + (2 \times 2) + (0 \times 0) + (1 \times 0) + (1 \times 2) + (-1 \times 0) = 30$ |
| PC 2  | 3    | 1    | 2    | 3    | 0    | 1    | 0    | 1    | $(6 \times 3) + (3 \times 1) + (1 \times 2) + (2 \times 3) + (0 \times 0) + (1 \times 1) + (1 \times 0) + (-1 \times 1) = 29$ |
| PC3   | 5    | 1    | 5    | 4    | 1    | 1    | 1    | 1    | $(6 \times 5) + (3 \times 1) + (1 \times 5) + (2 \times 4) + (0 \times 1) + (1 \times 1) + (1 \times 1) + (-1 \times 1) = 47$ |
| PC4   | 3    | 1    | 0    | 2    | 4    | 0    | 1    | 4    | $(6 \times 3) + (3 \times 1) + (1 \times 0) + (2 \times 2) + (0 \times 4) + (1 \times 0) + (1 \times 1) + (-1 \times 4) = 22$ |
| PC 5  | 4    | 2    | 0    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | $(6 \times 4) + (3 \times 2) + (1 \times 0) + (2 \times 3) + (0 \times 5) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (-1 \times 5) = 38$ |
| PC 6  | 5    | 3    | 0    | 3    | 5    | 5    | 3    | 5    | $(6 \times 5) + (3 \times 3) + (1 \times 0) + (2 \times 3) + (0 \times 5) + (1 \times 5) + (1 \times 3) + (-1 \times 5) = 48$ |
| PC 7  | 5    | 1    | 0    | 5    | 1    | 3    | 3    | 1    | $(6 \times 5) + (3 \times 1) + (1 \times 0) + (2 \times 5) + (0 \times 1) + (1 \times 3) + (1 \times 3) + (-1 \times 1) = 48$ |
| PC 8  | 1    | 2    | 0    | 0    | 2    | 3    | 5    | 0    | $(6 \times 1) + (3 \times 2) + (1 \times 0) + (2 \times 0) + (0 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 5) + (-1 \times 0) = 20$ |
| PC 9  | 4    | 0    | 0    | 4    | 0    | 0    | 0    | 0    | $(6 \times 4) + (3 \times 0) + (1 \times 0) + (2 \times 4) + (0 \times 0) + (1 \times 0) + (1 \times 0) + (-1 \times 0) = 32$ |
| PC 10 | 0    | 0    | 0    | 5    | 0    | 0    | 0    | 0    | $(6 \times 0) + (3 \times 0) + (1 \times 0) + (2 \times 5) + (0 \times 0) + (1 \times 0) + (1 \times 0) + (-1 \times 0) = 10$ |
| PC 11 | 3    | 3    | 0    | 2    | 3    | 2    | 1    | 4    | $(6 \times 3) + (3 \times 3) + (1 \times 0) + (2 \times 2) + (0 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 1) + (-1 \times 4) = 30$ |

Figura 17: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos processos críticos com relação a entrega do valor proposto pela Organização Alfa no mercado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações fornecidas pelos entrevistados.

As pontuações listadas nas interseções entre cada fator e cada processo correspondem ao grau de contribuição do processo em questão para o resultado do fator competitivo. O Quadro 18 apresenta o significado de cada pontuação atribuída às interseções.

As pontuações finais para cada processo correspondem à soma dos produtos de cada grau de importância pelos pesos de cada fator competitivo. A pontuação referente à contribuição de cada processo com relação ao desempenho de cada fator competitivo foi atribuída por meio de concordância entre todos os membros do grupo, orientados pelo pesquisador. Previamente, foi apresentada aos entrevistados a tabela com definições do Quadro 14.

De posse dos resultados da matriz de relacionamento, ficaram definidos como processos de maior criticidade para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos da Organização Alfa no Estado de São Paulo os seguintes processos:

- a) processo de packaging de produtos (PC-6) – 48 pontos;
- b) processo de planejamento e controle da produção (PC-7) – 48 pontos;
- c) processo de gestão do canal de distribuição (PC-3) – 47 pontos;
- d) processo de fabricação de produtos (PC-5) – 38 pontos, e assim por diante, conforme pode ser visto na Figura 14.

Para o desenvolvimento da última etapa da análise da segunda categoria de alinhamento estratégico, na qual foram identificadas as lacunas de desempenho nos processos críticos em questão, tornou-se necessário o estabelecimento de uma escala de importância dos processos analisados em função de sua criticidade. Por considerar que todos se tratam de processos importantes (são processos críticos para a entrega do valor proposto), convencionou-se atribuir uma escala de pontos relativa variando entre um (para os processos mais críticos) e seis (para os processos de baixa criticidade, mas ainda importantes para a estratégia da empresa). Como a distância entre a maior e a menor pontuação ponderada na matriz de relacionamento foi de 38 pontos (48 -10), decidiu-se por atribuir notas relativas iguais para as pontuações compreendidas em faixas de seis pontos (38/6= 6,33). Assim, os processos PC-3, PC-6 e PC-7 ficaram com um ponto na escala de importância relativa ou grau de criticidade, PC-5 ficou com dois pontos na mesma escala, PC-1, PC-2, PC-9 e PC-11 ficaram com três pontos cada, PC-4 e PC-8 ficaram com cinco pontos cada um e por fim, PC-10 ficou com seis pontos. Esta

pontuação significa que o desempenho dos processos PC-3, PC-6 e PC-7 são mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos em questão, enquanto o desempenho do processo PC-10 tem importância reduzida neste sentido.

Nesta nova etapa, o objetivo é comparar o desempenho atual dos processos críticos analisados nas dimensões mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos com sua importância definida por meio do uso da matriz de relacionamento com valores ponderados. Este processo fornecerá novas lacunas de desempenho, só que agora no nível de processos, que são os conjuntos de atividades que irão efetivamente entregar o valor proposto. Percebe-se desta forma, que a aplicação do modelo proposto faz com a entrega do valor proposto ao cliente o mesmo que o QFD – *Quality Function Deployment*, ou Desdobramento da Função Qualidade, faz com as necessidades dos clientes durante o desenvolvimento de produtos (SLACK et al., 2002).

Assim, nesta etapa, os entrevistados foram questionados com relação ao desempenho atual dos processos críticos relacionados com relação à entrega do valor proposto, ou seja, com relação ao preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos. Para proceder a esta avaliação, foi apresentada aos executivos da Organização Alfa uma lista com os possíveis *status* atuais dos processos críticos, em função de seu desempenho, apresentada no Apêndice D.

O Quadro 19 apresenta a pontuação obtida pelos onze processos críticos apontados, enquanto a Figura 15 apresenta a matriz importância-desempenho para os processos críticos, permitindo a identificação das lacunas de desempenho dos mesmos.

Quadro 19: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos da Organização Alfa com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor

| PROCESSO CRÍTICO  | PONTUAÇÃO | DESCRIÇÃO  |
|---|-----------|--|
| Comunicação de marketing e promoção de vendas – PC-1      | 7         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor.         |
| Venda de produtos – PC-2                                  | 7         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor.         |
| Gestão do canal de distribuição – PC-3                    | 8         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e consistente para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Compra de matéria prima – PC-4                            | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Fabricação de produtos – PC-5                             | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| <i>Packaging</i> de produtos – PC-6                       | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Planejamento e controle da produção e distribuição – PC-7 | 6         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, e eventualmente parece ampliar algumas delas. |
| Desenvolvimento de produtos – PC-8                        | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Orçamento e controle – PC-9                               | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Contabilidade – PC-10                                     | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Qualificação de pessoas – PC-11                           | 6         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, e eventualmente parece ampliar algumas delas. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser avaliado pela Figura 18, os processos cujo desempenho deve ser melhorado de forma mais urgente para que a empresa pretenda implementar sua estratégia no mercado paulista são:

- a) Comunicação de marketing e promoção de vendas – PC-1;
- b) Vendas de produtos – PC-2;
- c) Gestão do canal de distribuição – PC-3.

As lacunas de desempenho com relação a sua contribuição potencial para a entrega do valor proposto são de 7 pontos (8-1) no caso do PC-3 e de 5 pontos (7-2), nos casos de PC-1 e PC-2. O processo de planejamento e controle da produção e distribuição (PC-7) embora não venha contribuindo de forma consistente para a existência das lacunas, também pode ajudar a preenchê-las caso tenha seu desempenho melhorado. Além disso, os processos PC-11, PC-6, PC-5 e PC-9 também podem ser alvo de ações estratégicas.

Neste caso, em virtude da urgência em termos de necessidade de melhoria de desempenho, PC-1, PC-2 e PC-3 poderão ter seus desempenhos melhorados com relação à disponibilidade de produto e percepção de qualidade, mesmo às custas de seus desempenhos em outras dimensões ou o desempenho de outros processos. Além destes, escolheu-se o PC-7. De forma clara, as medidas a serem tomadas para obter o desempenho minimamente adequado destes processos no curto prazo poderão produzir *trade-offs* de desempenho com relação a outros processos no que se refere a fatores competitivos que não sejam a disponibilidade e a qualidade percebida.

Estes dois fatores competitivos devem ser tidos em mente o tempo todo com relação às medidas a serem propostas no nível de recursos. Em relação aos demais processos, seu desempenho deverá ser melhorado privilegiando medidas de médio-longo prazo, baseadas em aprendizagem no nível operacional.

A última categoria de alinhamento diz respeito ao alinhamento entre a qualificação dos recursos internos e os processos analisados, dando origem às medidas estratégicas que deverão ser tomadas no nível dos recursos, visando melhorar o desempenho dos processos em questão. Parte-se da suposição de que, se os processos não estão tendo o rendimento adequado, isso se deve a uma combinação não efetiva dos recursos utilizados em sua execução, em virtude de sua qualificação ou da forma de utilização.

|                      |   |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
|----------------------|---|--|--|--|---------------------------------------|-----|-----|------------------------------------|-----|-----|
| Alto<br>Desempenho   | 1 |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
|                      | 2 |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
|                      | 3 |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
| Desempenho<br>neutro | 4 |  |  |  | PC1<br>0                              |     |     | PC9                                | PC5 |     |
|                      | 5 |  |  |  |                                       | PC4 | PC8 |                                    |     | PC6 |
|                      | 6 |  |  |  |                                       |     |     | PC1<br>1                           |     | PC7 |
| Baixo<br>Desempenho  | 7 |  |  |  |                                       |     |     | PC1<br>PC2                         |     |     |
|                      | 8 |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     | PC3 |
|                      | 9 |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
|                      |   |  |  |  |                                       |     |     |                                    |     |     |
|                      |   | Pouco importante<br>para a entrega do<br>valor |  |  | Importante para a<br>entrega do valor |     |     | Crítico para a<br>entrega do valor |     |     |

Figura 18: Matriz importância-desempenho para os processos críticos que entregam valor na Organização Alfa no mercado do Estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas com os executivos da Organização Alfa.

A análise da última categoria de alinhamento teve início com a solicitação por meio de correio eletrônico de todos os recursos utilizados pelos processos PC-1, PC-2, PC-3 e PC-7. Neste e-mail, foi pedido que fossem levados para as entrevistas de grupo de foco seguintes os fluxogramas dos mesmos, com a descrição das pessoas, equipamentos e alguns parâmetros de projeto organizacional que influenciavam o desempenho destes. As questões enviadas por e-mail encontram-se disponíveis no Apêndice D.

O material solicitado previamente foi apresentado para o grupo e foi conduzido um *brainstorming* para que fossem identificadas as possíveis causas, no nível dos recursos em questão, para o baixo desempenho de cada um dos processos analisados. De posse do resultado do *brainstorming*, o entrevistador conduziu o grupo no sentido de eliminar causas redundantes e aquelas que não estavam relacionadas aos recursos em questão. As possíveis causas restantes



deram origem à construção de hipóteses estratégicas relacionadas com os recursos utilizados em cada um dos processos, que por sua vez possibilitaram a proposição de medidas visando à melhoria de desempenho dos mesmos. Estes são apresentados a seguir.

## **6.2 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Alfa**

Para o processo de comunicação de marketing e promoção de vendas (PC-1) da Organização Alfa no Estado de São Paulo, foram apontadas como possíveis causas as seguintes:

- a) baixa qualificação e interesse dos representantes comerciais no Estado de São Paulo para participar de ações promocionais nos pontos de venda – os mesmos representam diversas marcas concorrentes e de outros segmentos, e não parecem conhecer as especificidades do setor de bebidas, bem como os distribuidores da região;
- b) baixo investimento financeiro em propaganda e promoções de vendas na região por parte da Organização Alfa, principalmente quando comparados com os gastos no mercado do Paraná e norte de Santa Catarina.

Para os processos de vendas de produtos (PC-2) e de gestão do canal de distribuição (PC-3) da Organização Alfa no Estado de São Paulo, as causas para o baixo desempenho foram praticamente coincidentes com aquelas já apontadas para o PC-1. Como causas adicionais específicas para estes dois processos foram adicionadas as seguintes:

- a) desinteresse por parte dos distribuidores dos produtos da Organização Alfa na região, em função do comportamento mais agressivo da concorrência e o desconhecimento da marca;
- b) inexistência de mecanismos de coordenação efetivos no processo de gestão do canal de distribuição.

Quanto a esta última causa, é importante ressaltar algumas questões relacionadas aos parâmetros de projeto organizacional e aos mecanismos de coordenação, mesmo estas não se referindo somente a Organização Alfa, em virtude de os principais recursos humanos dos três processos em questão

pertencerem a outras organizações. Esta terceirização excessiva foi levantada como uma quarta possível causa para o desempenho insatisfatório dos processos uma vez que, neste caso, os mecanismos contratuais de coordenação não contemplavam exigências relacionadas a níveis de desempenho superiores aos atuais. Além disso, um único gerente comercial da Organização Alfa tinha como subordinados três coordenadores comerciais regionais para o atendimento dos distribuidores e representantes de todo o país, sendo impossível dar a atenção adequada às questões relacionadas ao desempenho dos três processos citados. Como mecanismo de coordenação entre a diretoria e esta gerência, destacava-se a padronização de resultados que, entretanto referia-se a metas para as vendas em todo país, e não cada estado ou região separadamente. Em virtude da fraqueza do desempenho dos processos relacionados à venda de produtos em São Paulo, verificava-se uma tendência de que o mesmo focalizasse seus esforços em outros mercados para compensar o desempenho deste.

Desta forma, construiu-se a seguinte hipótese relacionada ao baixo desempenho nos processos PC-1, PC-2 e PC-3 no Estado de São Paulo: Os representantes comerciais e os distribuidores da Organização Alfa no Estado de São Paulo não têm grande interesse em promover e comercializar os produtos desta em virtude das baixas margens unitárias associadas ao baixo giro do produto provocado pelo desconhecimento do mesmo pelos consumidores da região, o que é agravado em virtude de a relação comercial entre os terceiros e a Organização Alfa ser eventual e não possuir parâmetros de desempenho definidos, com os terceiros não sendo cobrados em termos de desempenho pela gerência comercial.

Como medidas sugeridas para a melhoria do desempenho dos referidos processos, foi inicialmente discutido um aumento do investimento em propaganda e promoção de vendas no mercado em questão. Segundo alguns dos executivos entrevistados, este maior investimento poderia aumentar o reconhecimento da marca no mercado e com isso aumentar o giro do produto e o interesse de representantes e distribuidores, replicando a fórmula de sucesso da empresa no Estado do Paraná. Entretanto, após mais algum tempo de discussão, o grupo concluiu que só o gasto com propaganda não bastaria. Para que os resultados dos referidos processos fossem efetivamente revertidos no sentido de melhorar o desempenho da empresa com relação à disponibilidade de produto e qualidade percebida, seria necessária uma força de vendas comprometida, que não fosse

tentada pela provável reação dos concorrentes, como contra-ataque ao aumento nos gastos de propaganda por parte da Organização Alfa. Mesmo as ações de promoção de vendas em supermercados e pontos de venda poderiam ter maior êxito se orientadas e acompanhadas por pessoas comprometidas com a empresa.

Em virtude das dificuldades encontradas, o grupo de executivos decidiu propor uma ação radical sobre os recursos em questão envolvendo o re-projeto do canal de distribuição. A proposta de detalhamento desta ação foi feita posteriormente pelo pesquisador com os dados discutidos no grupo de foco e outros solicitados adicionalmente, uma vez que esta envolvia a análise prévia de muitas questões de forma simultânea.

Sendo assim, o grupo de medidas estratégicas propostas para atuação sobre os recursos envolvidos na execução dos processos PC-1, PC-2 e PC-3, incluiria:

- a) criação de uma diretoria comercial, respondendo diretamente ao presidente;
- b) criação de gerências comerciais regionais (sul, sudeste e centro-norte);
- c) seleção e desenvolvimento de um distribuidor exclusivo para o mercado de São Paulo, com o encerramento dos contratos de representação;
- d) aumento gradual dos gastos com propaganda e promoção de vendas no Estado de São Paulo, de acordo com metas de vendas anuais por região, a serem utilizadas como mecanismos de coordenação para o desempenho dos referidos processos;
- e) qualificação do gerente comercial visando o desenvolvimento de competências de marketing e vendas.

Pode-se verificar que três das cinco medidas citadas propõem ações sobre os elementos de configuração, no sentido de modificar parâmetros essenciais de projeto e mecanismos de coordenação. Entre os parâmetros essenciais de projeto modificados, pode-se destacar a mudança do tamanho da unidade básica comercial, que sai de um *status* de gerência passando a diretoria, contando com três novas gerências, e o agrupamento unitário que passa a se dar por mercado ao invés de simplesmente por função. Além destas alterações, o uso da padronização de resultados como mecanismo de coordenação para monitorar o desempenho dos processos em questão, exigirá a alterações em um outro processo definido como crítico, qual seja, o de orçamento e controle (PC-9). Além disso, a necessidade de

qualificação dos gerentes comerciais irá interferir no processo de qualificação de pessoas (PC-11).

Com relação ao processo de orçamento e controle, a parte que se refere ao orçamento era historicamente elaborada tendo como único objetivo o planejamento de compra de matéria prima e de mão-de-obra para o ano em questão. Em virtude da necessidade de se utilizar o orçamento para a definição e posterior controle das metas de vendas regionais, em função das mudanças propostas nos recursos referentes aos processos PC-1, PC-2 e PC-3, este deverá passar a ser feito por região, por produto e por embalagem, tornando-se um processo mais complexo do que o atual. Este fato deverá melhorar seu desempenho, preenchendo a pequena lacuna encontrada na Figura 15 e conseqüentemente contribuindo para a melhoria do desempenho da empresa com relação à disponibilidade de produto, preenchendo a lacuna na primeira categoria de alinhamento. Para a realização deste processo, sugere-se a contratação de um analista financeiro, que deverá ser subordinado ao diretor de operações, cargo também a ser criado, ao qual deverão ser subordinadas as gerências financeira, de produção e de contabilidade.

Com relação à necessidade de qualificação do gerente comercial da Regional Sudeste a ser criada, esta será ampliada aos demais gerentes comerciais, ao diretor e aos representantes nas demais regiões, exigindo a elaboração de um plano de qualificação dos funcionários. Neste caso, o processo de qualificação de funcionários deverá ser alterado para permitir este plano, uma vez que hoje este processo também é conduzido de maneira informal e contingencial pela própria área comercial. Assim, sugere-se a definição de um cargo de staff de Gestão de Pessoas, subordinado diretamente a presidência, de forma que possam ser elaborados os planos de qualificação não só para a área comercial como também para as demais áreas da empresa. Além disso, as demais funções de gestão de pessoas, como a captação e a manutenção dos funcionários motivados seriam responsabilidades desta nova função de staff. Partes destas funções são hoje exercidas por uma consultoria externa e partes exercidas por uma área de pessoal, de orientação predominantemente administrativa, vinculada ao gerente financeiro.

O processo de planejamento e controle da produção e distribuição foi também analisado em função dos recursos utilizados na sua execução. Percebeu-se que mesmo sendo um processo de alto grau de repetição e grande impacto na disponibilidade do produto e no custo de produção, o mesmo não se encontrava

estruturado, sendo executado de maneira quase informal. O responsável pela sua elaboração era o gerente de produção, que permanecia a maior parte de seu tempo envolvido com questões operacionais das áreas de fabricação e *packaging*, tendo pouco tempo disponível para a tarefa de conciliar a oferta da empresa com a demanda do mercado. Assim, apontaram-se as seguintes causas para o baixo desempenho do processo em questão:

- a) falta de padronização, não existindo uma seqüência de atividades a ser desempenhada, com o uso do ajuste mútuo entre o gerente comercial e o de produção sendo o único mecanismo de coordenação utilizado;
- b) falta de recursos humanos voltados para o desempenho do processo (quantidade e qualidade);
- c) inadequação do software utilizado para tal fim, uma vez que o mesmo, por ser parte de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) que além de não ter sido implantado ainda, não considera as particularidades do processo produtivo da empresa;
- d) ausência de critérios claros para a avaliação do desempenho do processo.

Assim, construiu-se a seguinte hipótese acerca do baixo desempenho do processo de planejamento e controle da produção e distribuição: O processo em questão é realizado de forma informal por pessoas não qualificadas e sob a responsabilidade de um profissional que não dispõe de tempo para coletar todos os *inputs* relevantes para a sua execução, comprometendo o desempenho da empresa no que se refere aos custos produtivos e a disponibilidade de produto.

Foram definidas pelos executivos da Organização Alfa as seguintes medidas a serem tomadas sobre os recursos visando a melhoria do desempenho do processo em questão, com o conseqüente preenchimento de sua lacuna de desempenho:

- a) criação de um cargo de Staff de Planejamento e Controle da Produção (PCP), vinculado diretamente a Diretoria de Operações;
- b) elaboração de um padrão de sistema para a execução do processo de planejamento e controle da produção e distribuição, incluindo as atividades a serem desempenhadas, os dados a serem coletados e analisados, os relatórios a serem emitidos e as decisões a serem tomadas;

- c) definição de parâmetros para a avaliação do desempenho do processo em termos do nível de serviço aos clientes, nível de estoque e utilização da capacidade instalada;
- d) contratação de um funcionário com formação em administração ou engenharia e especialização em Gestão da Produção para ocupar o cargo de staff de PCP.

Novamente, percebe-se que as medidas propostas atuam sobre recursos que são compartilhados por outros processos da empresa. Neste caso são especialmente influenciados os processos de fabricação (PC-5) e *packaging* (PC-6), cujos desempenhos com relação a disponibilidade e custo deverão ser melhorado pelas medidas propostas, devendo contribuir para o preenchimento de suas lacunas.

Verificou-se que, por meio da análise detalhada de apenas quatro processos da organização, definiu-se medidas estratégicas cujo alcance deverá ir muito além dos referidos processos, sendo que muitas delas abrangem toda a organização. Assim, permite-se que uma empresa de porte médio, como a Organização Alfa, defina uma série de medidas estratégicas sem a necessidade de processos demasiado longos e caros de análise e planejamento estratégicos. Assim as medidas estratégicas propostas podem ser divididas em projetos, sendo estes:

- a) projeto distribuição exclusiva: visando à escolha e desenvolvimento dos distribuidores para o mercado de São Paulo;
- b) projeto gestão de pessoas: com a seleção do funcionário para exercer tal cargo e a posterior elaboração das políticas e planos de captação, retenção e qualificação de recursos humanos;
- c) projeto PCP: com a contratação do funcionário para exercer tal função e conseqüente criação de um padrão de sistema para o processo de planejamento e controle da produção e distribuição;
- d) projeto gestão de desempenho: com a contratação de uma analista para consolidar as informações do orçamento e fornecê-las e área de gestão de pessoas para que esta possa vincular o cumprimento das metas de vendas e produção a um programa de remuneração variável.

Ressalta-se que o foco da análise restrito a apenas quatro processos ocorreu devido ao fato de somente a estratégia de desenvolvimento de mercado com produtos atuais estar sendo objeto de análise. Caso o foco da análise fosse sobre a estratégia de desenvolvimento de novos produtos, seriam encontrados

outros processos críticos na unidade de negócios avaliada. Portanto, embora simplifique a análise da estratégia de uma organização, não se pode dizer que a aplicação do modelo proposto reduziu a análise estratégica de processos a apenas quatro, uma vez que se tratou de uma estratégia em particular.

Como pré-requisito para a implementação das medidas sugeridas, define-se como fundamental a mudança na estrutura organizacional, acrescentando dois novos cargos de diretores (operações e comercial / marketing) e novos cargos gerenciais (gerentes regionais) e de staff (analista de orçamento, responsável pelo PCP e responsável pela gestão de pessoas).

Percebe-se que, em virtude do crescimento verificado e as estratégias de crescimento adotadas, a Organização Alfa deverá caminhar, a partir da implementação das medidas sugeridas, para uma configuração mais próxima da organização maquinal do tipo divisional, afastando-se um pouco mais da configuração empreendedora possuída há alguns anos atrás.

### **6.3 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Beta**

Conforme já foi visto com relação à Organização Alfa, a análise das lacunas de alinhamento deve começar pela identificação de lacunas entre o valor proposto, representado pela proposta total de valor, e o valor efetivamente entregue pela organização no presente momento. Estas lacunas dependem, portanto, do desempenho obtido pela Organização Beta nos segmentos de mercado em que atua ou pretende atuar.

No caso da Organização Beta, não houve necessidade de se realizar análises de lacunas em separado, uma vez que os recursos a serem utilizados para clientes novos e antigos serão basicamente os mesmos. Em termos geográficos também não se viu necessidade de se estratificar a análise, uma vez que a maioria da diferença de desempenho regional da empresa deve-se a fatores de infraestrutura de transporte local, o que limita o desempenho de todos os competidores de uma determinada região, limitando por conseguinte as expectativas dos clientes.

O Quadro 18 apresenta os níveis de desempenho obtidos pelos serviços da Organização Beta nos segmentos analisados. Entre parênteses encontram-se as siglas que serão utilizadas na matriz importância-desempenho.

Vale ressaltar que a pontuação atribuída pelo grupo ao fator competitivo preço (FC-4) levou em consideração o fato de que, muitas vezes a empresa consegue oferecer um preço na média do mercado por meio de margens menores que os principais concorrentes. Em virtude disso, atribuiu-se uma nota 5.

Quadro 20: Classificação dos fatores competitivos da Organização Beta de acordo com seu desempenho com relação aos concorrentes

| FATORES COMPETITIVOS             | PONTUAÇÃO | DESCRIÇÃO  |
|----------------------------------|-----------|--|
| Qualidade do serviço (FC-1)      | 4         | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões |
| Confiabilidade da entrega (FC-2) | 4         | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões |
| Serviços ao cliente (FC-3)       | 5         | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                  |
| Preço (FC-4)                     | 5         | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                  |
| Customização de serviços (FC-5)  | 3         | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente          |
| Variedade de Serviços (FC-6)     | 6         | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes               |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Alfa.

O passo seguinte foi a construção da matriz importância-desempenho, com a identificação das lacunas. A Figura 19 apresenta a matriz importância-desempenho para os serviços prestados pela Organização Beta.

Analisando a matriz importância-desempenho da Figura 17, percebe-se que as lacunas mais relevantes na primeira categoria de alinhamento estratégico, referem-se à confiabilidade de entrega (FC-2) e serviços ao cliente (FC-3), sendo igual a três pontos (4 - 1) no caso da primeira e a dois pontos (5 - 3) no caso da segunda. Além disso, percebe-se uma lacuna de um ponto (5 - 4) no que diz respeito ao fator competitivo preço, uma vez que a empresa costuma sacrificar suas margens para praticar o preço requerido pelos novos clientes no mercado. Percebe-se, da mesma forma, uma pequena lacuna de um ponto nos fatores competitivos customização (FC-5) e variedade de serviços (FC-6).



Uma análise mais cuidadosa, por meio de indagações feitas aos entrevistados com relação ao diferente nível de importância dada aos fatores competitivos por clientes atuais e potenciais, revela que as maiores lacunas existentes no presente se devem principalmente à estratégia de crescimento baseada na conquista de novos clientes. Isto ocorre porque a importância dada pelos clientes potenciais aos fatores preço e confiabilidade é muito grande. Por outro lado, os clientes atuais, além de também exigirem um desempenho elevadíssimo de entrega na hora de ampliar as bases de um contrato, irão considerar, além da capacidade de customização dos serviços de transporte, fator no qual a empresa apresenta bom desempenho, a competência na oferta de serviços variados de logística. Neste último fator competitivo, a empresa possui um longo caminho a percorrer, uma vez que os serviços de logística mais complexos realizados em seus clientes são a movimentação e armazenagem de itens.

|            |   |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|------------|---|------------------|---|---|--------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|
| Melhor que | 1 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 2 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 3 |                  |   |   |              |     |     |                    | FC5 |     |
| Igual a    | 4 |                  |   |   |              |     | FC1 |                    |     | FC2 |
|            | 5 |                  |   |   |              |     | FC4 | FC3                |     |     |
|            | 6 |                  |   |   |              | FC6 |     |                    |     |     |
| Pior que   | 7 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 8 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            | 9 |                  |   |   |              |     |     |                    |     |     |
|            |   | 9                | 8 | 7 | 6            | 5   | 4   | 3                  | 2   | 1   |
|            |   | Menos importante |   |   | Qualificador |     |     | Ganhador de pedido |     |     |

Figura 19: Matriz importância-desempenho para os serviços prestados pela Organização Beta em seus mercados-alvo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack (2002) e Correa e Correa (2004).

De certa forma, o estágio de alinhamento estratégico verificado pela empresa é plenamente justificado pelo seu desempenho financeiro e de mercado. A empresa tem dificuldades em fechar novos contratos e, geralmente quando o faz, as margens são pequenas. Por outro lado, verifica-se uma tendência a ampliação de todos os contratos antigos da Organização Beta. Entretanto, esta ampliação não costuma ir além da oferta de alguns serviços logísticos mais básicos. Na maioria das vezes trata-se apenas de uma ampliação de base geográfica, na qual a Organização Beta passa a prestar serviços de transporte para outras operações produtivas do cliente.

Novamente, a análise dos resultados obtidos nesta categoria de alinhamento sugere dois tipos de decisão estratégica, uma apoiada em uma visão do tipo “de dentro para fora” e outra “de fora para dentro”. Por se tratar de um modelo baseado numa abordagem contextualista, ambas as visões são aceitas. Entretanto, a aplicação do modelo deve ser capaz de mostrar o porque de focalizar mais as ações “de dentro para fora” ou “de fora para dentro”.

No caso da decisão “de dentro para fora”, o grupo sugeriu justamente o desenvolvimento de um plano de comunicação de marketing visando mostrar aos clientes potenciais o desempenho que os serviços prestados pela empresa possuem em relação à qualidade e a customização, subtraindo importância relativa do preço e da confiabilidade enquanto fatores competitivos. Assim, antes de qualquer análise de processos, ficou definido que uma das medidas a serem tomadas seria a elaboração de um plano de marketing contendo um plano de comunicação.

Entretanto, para o amadurecimento desta decisão e a definição das decisões do tipo “de fora para dentro”, fez-se necessário o aprofundamento da análise do alinhamento estratégico, avaliando a segunda categoria de alinhamento, qual seja, o alinhamento entre a proposta de valor e o desempenho dos processos que entregam valor.

Neste sentido, o primeiro passo foi o levantamento dos processos críticos para a entrega de valor pela empresa aos seus clientes, no contexto da estratégia de negócios em questão. Assim, os executivos da Organização Alfa receberam uma lista de processos típicos, candidatos a processos críticos, apresentada no Apêndice D.

Neste ponto, foi conduzido um novo processo de *brainstorming*, no qual os entrevistados citaram livremente quais seriam os principais processos da empresa.

Foram citados alguns processos que já se encontravam mapeados e outros ainda não formalizados. De posse de uma lista inicial, foram subtraídas as redundâncias, superposições e incoerências, chegando-se a um grupo de processos internos candidatos a processos críticos. Estes processos, aninhados nos macro-processos de marketing e vendas, operações, desenvolvimento de produtos, contabilidade e finanças e gestão de pessoas, são apresentados a seguir:

- a) processo de comunicação de marketing (PC-1): marketing e vendas;
- b) processo de identificação de necessidades dos clientes (PC-2): marketing e vendas;
- c) processo de implementação de soluções logísticas (PC-3): desenvolvimento de produtos;
- d) processo de transporte de produtos dos clientes (PC-4): operações;
- e) processo de manutenção da frota (PC-5): operações;
- f) processo de planejamento e monitoramento de operações (PC-6): operações;
- g) processo de prestação de serviços logísticos (PC-7): operações;
- h) processo de orçamento e controle (PC-8): contabilidade e finanças;
- i) processo de contabilidade (PC-9): contabilidade e finanças;
- j) processo de qualificação de pessoal (PC-10): gestão de pessoas.

Uma vez definidos os candidatos a processos críticos, procederam-se a elaboração e preenchimento da matriz de relacionamento entre estes processos e os fatores competitivos definidos previamente.

A Figura 20 apresenta a matriz em questão, com suas respectivas pontuações. Conforme já explicado, o peso de cada fator é dado pelo tamanho da lacuna existente, incluindo as lacunas negativas, uma vez que é importante reduzir o grau de prioridade de melhoria de processos críticos que estejam relacionados aos fatores competitivos que apresentem “sobra” de desempenho.

As pontuações finais para cada processo correspondem à soma dos produtos de cada grau de importância pelos pesos de cada fator competitivo. A pontuação referente à contribuição de cada processo com relação ao desempenho de cada fator competitivo foi atribuída por meio de concordância entre todos os entrevistados, orientados pelo pesquisador.

De posse dos resultados da matriz de relacionamento, podem ser definidos os processos de maior criticidade para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos da Organização Beta.

|       | FC 1 | FC 2 | FC 3 | FC 4 | FC 5 | FC 6 | PONTUAÇÃO FINAL  |
|-------|------|------|------|------|------|------|--|
|       | 0    | 3    | 2    | 1    | 1    | 1    |  |
| PC 1  | 1    | 2    | 1    | 2    | 1    | 1    | $(0 \times 1) + (3 \times 2) + (2 \times 1) + (1 \times 2) + (1 \times 1) + (1 \times 1) = 12$ |
| PC 2  | 3    | 2    | 3    | 3    | 5    | 5    | $(0 \times 3) + (3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 3) + (1 \times 5) + (1 \times 5) = 25$ |
| PC 3  | 1    | 1    | 4    | 4    | 5    | 4    | $(0 \times 1) + (3 \times 1) + (2 \times 4) + (1 \times 4) + (1 \times 5) + (1 \times 4) = 24$ |
| PC 4  | 4    | 5    | 1    | 4    | 1    | 1    | $(0 \times 4) + (3 \times 5) + (2 \times 1) + (1 \times 4) + (1 \times 1) + (1 \times 1) = 23$ |
| PC 5  | 2    | 4    | 1    | 4    | 1    | 1    | $(0 \times 2) + (3 \times 4) + (2 \times 1) + (1 \times 4) + (1 \times 1) + (1 \times 1) = 20$ |
| PC 6  | 3    | 4    | 1    | 5    | 1    | 1    | $(0 \times 3) + (3 \times 4) + (2 \times 1) + (1 \times 5) + (1 \times 1) + (1 \times 1) = 21$ |
| PC 7  | 4    | 2    | 4    | 3    | 1    | 5    | $(0 \times 4) + (3 \times 2) + (2 \times 4) + (1 \times 3) + (1 \times 1) + (1 \times 5) = 23$ |
| PC 8  | 1    | 1    | 1    | 5    | 4    | 4    | $(0 \times 1) + (3 \times 1) + (2 \times 1) + (2 \times 5) + (1 \times 4) + (1 \times 4) = 18$ |
| PC 9  | 0    | 0    | 0    | 4    | 0    | 2    | $(0 \times 0) + (3 \times 0) + (2 \times 0) + (1 \times 4) + (1 \times 0) + (1 \times 2) = 6$  |
| PC 10 | 4    | 4    | 3    | 2    | 5    | 4    | $(0 \times 4) + (3 \times 4) + (2 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 5) + (1 \times 4) = 29$ |

Figura 20: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos processos críticos com relação à entrega do valor proposto pela Organização Beta

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações fornecidas pelos entrevistados.

Estes processos seriam:

- processo de qualificação de pessoas (PC-10): 29 pontos;
- processo de identificação de necessidades dos clientes (PC-2): 25 pontos;
- processo de implementação de soluções logísticas (PC-3): 24 pontos;
- processo de transporte de produtos de clientes (PC-4): 23 pontos;
- processo de prestação de serviços logísticos (PC-7): 23 pontos, e assim por diante, conforme pode ser visto na Figura 19.

Para o desenvolvimento da última etapa da análise da segunda categoria de alinhamento estratégico, foi estabelecida uma escala de importância dos processos analisados em função de sua criticidade. Desta forma, convencionou-se atribuir uma escala de pontos relativa variando entre um (para os processos mais críticos) e seis (para os processos de baixa criticidade, mas ainda importantes para a estratégia da empresa). Como a distância entre a maior e a menor pontuação ponderada na

matriz de relacionamento foi de 23 pontos (29 - 6), decidiu-se por atribuir notas relativas iguais para as pontuações compreendidas em faixas de quatro pontos ( $23/6= 3,83$ ). Assim, os processos PC-10 e PC-2 ficaram com um ponto na escala de importância relativa ou grau de criticidade, PC-3, PC-4, PC-6 e PC-7 ficaram com dois pontos na mesma escala, PC-5 ficou com três pontos, PC-8 ficou com quatro pontos, PC-1 ficou com cinco pontos e por fim, PC-9 ficou com seis pontos. Esta pontuação significa que o desempenho dos processos PC-10, PC-2, PC-3, PC-4, PC-6 e PC-7 são mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos em questão, enquanto o desempenho do processo PC-9 tem importância reduzida neste sentido.

A última etapa da análise de lacunas de alinhamento entre o desempenho dos processos e a estratégia de negócios tem por objetivo comparar o desempenho atual dos processos críticos analisados nas dimensões mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos com sua importância definida por meio do uso da matriz de relacionamento com valores ponderados. Este processo fornecerá novas lacunas de desempenho, só que agora no nível de processos, que são os conjuntos de atividades que irão efetivamente entregar o valor proposto.

Assim, nesta etapa, os entrevistados foram questionados com relação ao desempenho atual dos processos críticos relacionados com relação à entrega do valor proposto, ou seja, com relação ao preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos. Para proceder a esta avaliação, foi apresentada aos executivos da Organização Beta uma lista com os possíveis *status* atuais dos processos críticos, em função de seu desempenho, apresentada no Apêndice D.

O Quadro 21 apresenta a pontuação obtida pelos dez processos críticos apontados, enquanto a Figura 19 apresenta a matriz importância-desempenho para os processos críticos, permitindo a identificação das lacunas de desempenho dos mesmos.

Conforme pode ser avaliado pela Figura 21, os processos cujos desempenhos devem ser melhorado de forma mais urgente para que a empresa pretenda implementar sua estratégia são:

- a) qualificação de pessoal – PC-10;
- b) identificação das necessidades dos clientes – PC-2;
- c) implementação de soluções logísticas – PC-3;

d) transporte dos produtos dos clientes – PC-4.

As lacunas de desempenho com relação a sua contribuição potencial para a entrega do valor proposto são de 5 pontos (6-1) no caso do PC-10, 3 pontos no caso do PC-2 (4-1), e também 3 pontos nos casos de PC-3 e PC-4 (5-2).

Percebe-se que, ao contrário do que foi visto no caso da Organização Alfa, onde poucos processos apresentavam lacunas de desempenho muito grandes, a Organização Beta possui muitos processos com lacunas de desempenho médias, dificultando a adoção de medidas de *trade-off*. Isso sugere um prazo razoavelmente longo para o preenchimento das lacunas de desempenho, e fica evidenciado pela grande lacuna no processo de qualificação de pessoal. Na prática, espera-se que o preenchimento da lacuna do processo de qualificação de pessoal possa contribuir para que os demais processos tenham seu desempenho melhorado de forma gradual, em virtude do aumento na qualificação de alguns dos recursos utilizados na execução destes processos.

Quadro 21: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor

| PROCESSO CRÍTICO  | PONTUAÇÃO | DESCRIÇÃO  |
|---|-----------|--|
| Processo de comunicação de marketing (PC-1)                   | 7         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor.         |
| Processo de identificação de necessidades dos clientes (PC-2) | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Processo de implementação de soluções logísticas (PC-3)       | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Processo de transporte de produtos dos clientes (PC-4)        | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las   |
| Processo de manutenção da frota (PC-5)                        | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las   |
| Processo de planejamento e monitoramento de operações (PC-6)  | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Processo de prestação de serviços logísticos (PC-7)           | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Processo de orçamento e controle (PC-8)                       | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Processo de contabilidade (PC-9)                              | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Processo de qualificação de pessoal (PC-10)                   | 6         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, e eventualmente parece ampliar algumas delas. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das lacunas permite concluir que o desempenho dos referidos processos deverá ser melhorado tendo em vista as dimensões de desempenho existentes em termos de fatores competitivos, quais sejam, confiabilidade de entrega, serviços ao cliente, preço, customização e variedade dos serviços. No caso do processo de qualificação de pessoas, deverão ser focadas as questões relacionadas a estas dimensões de desempenho. No caso dos processos de identificação de necessidades dos clientes e implementação de soluções logísticas, acredita-se que a melhoria de seu desempenho poderá beneficiar principalmente o desempenho dos fatores customização e serviços ao cliente, além de contribuir para aumentar e reduzir a sensibilidade dos clientes ao preço. Por fim, o processo de transporte de produtos dos clientes deverá ser melhorado principalmente no que se refere às dimensões de desempenho custo e disponibilidade.

A aplicação do modelo na identificação de lacunas de desempenho de processos na Organização Beta, evidenciou que a especificação de processos de apoio, como é o caso da qualificação de pessoas, como sendo críticos pode provocar redundâncias e superposições quando da busca das lacunas no nível de recursos, em virtude do fato de os processos de apoio terem como função a garantia de qualificação e disponibilidade dos recursos empenhados nos processos fim. Assim, mesmo sendo muito importantes, como é o caso da qualificação de pessoal, estes não deveriam ser definidos como críticos. Esta questão é novamente abordada na consolidação do modelo proposto.

Assim inicia-se a análise da última categoria de alinhamento estratégico, que diz respeito ao alinhamento entre a qualificação dos recursos internos e os processos analisados, dando origem às medidas estratégicas que deverão ser tomadas no nível dos recursos.

Esta teve início com a solicitação por meio de correio eletrônico de todos os recursos utilizados pelos processos PC-2, PC-3, PC-4, e PC-10, ou seja, aqueles que apresentaram as maiores lacunas de desempenho. Neste e-mail, foi pedido que fossem levados para as entrevistas de grupo de foco seguintes os fluxogramas dos mesmos, com a descrição das pessoas, equipamentos e alguns parâmetros de projeto organizacional que influenciavam o desempenho destes. As questões enviadas por e-mail encontram-se disponíveis no Apêndice D.

|                   |   |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
|-------------------|---|--|---|---|------------------------------------|-----|---|---------------------------------|------------|----------|
| Alto desempenho   | 1 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
|                   | 2 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
|                   | 3 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
| Desempenho neutro | 4 |  |   |   |                                    | PC8 |   | PC6<br>PC7                      | PC2        |          |
|                   | 5 |  |   |   | PC9                                |     |   | PC5                             | PC3<br>PC4 |          |
|                   | 6 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            | PC1<br>0 |
| Baixo Desempenho  | 7 |  |   |   |                                    | PC1 |   |                                 |            |          |
|                   | 8 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
|                   | 9 |  |   |   |                                    |     |   |                                 |            |          |
|                   |   | 9  | 8 | 7 | 6                                  | 5   | 4 | 3                               | 2          | 1        |
|                   |   | Pouco importante para a entrega do valor |   |   | Importante para a entrega do valor |     |   | Crítico para a entrega do valor |            |          |

Figura 21: Matriz importância-desempenho para os processos críticos que entregam valor na Organização Beta

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas realizados com os executivos da Organização Beta.

O material enviado por e-mail foi apresentado para o grupo, conduzindo-se em seguida um *brainstorming* para que fossem identificadas as possíveis causas, no nível dos recursos em questão, para as lacunas de desempenho de cada um dos processos analisados. Em seguida, o entrevistador conduziu o grupo no sentido de eliminar causas redundantes e aquelas que não estavam relacionadas aos recursos em questão. As causas restantes deram origem à construção de hipóteses estratégicas relacionadas com os recursos utilizados em cada um dos processos, que por sua vez possibilitaram a proposição de medidas visando à melhoria de desempenho dos mesmos. Estes são apresentados a seguir.



## 6.4 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Beta

Para o processo de identificação de necessidades dos clientes (PC-2) da Organização Beta, foram apontadas as seguintes possíveis causas para a existência das lacunas:

- a) ausência de sistematização, padronização e definição de um responsável pelo processo;
- b) baixa qualificação dos envolvidos no processo no que se refere a conteúdos de logística, principalmente no que se refere à definição do “foco do cliente” ou seja, aquilo que é crucial para o cliente do cliente;
- c) não utilização de sistemas informatizados de apoio para armazenagem das informações coletadas em banco de dados.

Para o processo de implementação de soluções logísticas (PC-3) da Organização Beta, apontaram-se as seguintes possíveis causas para as lacunas de desempenho:

- a) ausência de sistematização, padronização e definição de um responsável pelo processo;
- b) baixa qualificação e experiência dos envolvidos no que se refere aos processos logísticos que não estejam relacionados ao transporte de cargas;
- c) falta de agilidade nas decisões sobre alocação de recursos para a implementação dos projetos.

Para o processo de transporte de mercadorias dos clientes (PC-4), as principais causas prováveis para as lacunas de desempenho encontradas foram:

- a) desconhecimento sobre os reais custos operacionais, em virtude de falhas no abastecimento de informações sobre rotas, distâncias, tempos e materiais consumidos no sistema informatizado utilizado;
- b) baixa qualificação e comprometimento dos motoristas terceirizados utilizados;
- c) existência de contratos com exigência de frotas cativas, dimensionadas pelo pico da demanda dos clientes;
- d) elevados custos de manutenção da frota, motivados principalmente pela variedade dos veículos usados, o que dificulta a definição de parcerias.

Por fim, para o processo de qualificação de pessoal foram listadas as seguintes possíveis causas:

- a) ausência de sistematização, padronização e definição e um responsável pelo processo;
- b) baixa qualificação dos envolvidos no que se refere à definição de prioridades de qualificação para os níveis gerencial e operacional.

Desta forma, construiu-se a seguinte hipótese relacionada ao baixo desempenho do processo PC-10: A ausência de um funcionário responsável pelo processo faz com que este seja exercido pela área de pessoal, de orientação predominantemente administrativa, o que compromete seu desempenho. Muitas das atividades referentes ao processo acabam sendo realizadas pela diretoria, que centraliza esta e outras decisões, dificultando sua implementação.

Como principal medida sugerida para a melhoria do desempenho do processo em questão, os entrevistados concluíram pela criação de uma unidade de *staff*, vinculada diretamente a diretoria da empresa. Esta unidade teria um especialista e um analista Junior e seria também responsável por toda a área de gestão da qualidade e do desempenho da organização, vinculando o desempenho dos processos a avaliação do desempenho dos colaboradores e, mais adiante, a uma política de remuneração variável. A mesma também seria responsável pela criação de políticas e padrões de sistema para a captação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, incluindo os sistemas estratégicos de monitoramento do desempenho de processos e pessoas, relacionando-os com a remuneração dos colaboradores. Os profissionais escolhidos para ocuparem os cargos da referida unidade devem ter formação superior e especialização nas áreas de gestão de pessoas e da qualidade.

Para os processos de identificação de necessidades dos clientes (PC-2) e implementação de soluções logísticas (PC-3), construiu-se a seguinte hipótese para as lacunas de desempenho: A inexistência de responsáveis por estes processos, bem como sua não sistematização, aliadas a falta de experiência e qualificação dos envolvidos em sua execução e a indisponibilidade de informações on-line a respeito, fazem com que se percam oportunidades de apresentação de novas soluções e replicação destas mesmas em empresas diferentes. Além disso, as soluções apresentadas têm dificuldade de serem implementadas sempre que envolvem competências distintas da logística de transportes.

Como medidas para a remoção das possíveis causas para as lacunas de desempenho dos processos, o grupo selecionou as seguintes:

- a) criação de uma unidade de *staff*, vinculada diretamente a diretoria, responsável pela elaboração de todas as políticas relacionadas à área de marketing e pelo fornecimento de informações para a decisão das áreas fim da empresa – esta unidade de inteligência de mercado teria como atribuições a captação de informações relevantes sobre os clientes e o mercado, seu tratamento e posterior disponibilização para as áreas fim da empresa;
- b) estabelecimento de vínculos entre a nova área de staff de inteligência de mercado e a área de gestão de pessoas e desempenho, visando a incorporação das competências necessárias para os processos PC-2 e PC-3 nos planos de qualificação da empresa;
- c) desenvolvimento de um software do tipo banco de dados pela área de sistemas, devendo ser abastecido por todos aqueles que participam de projetos de melhorias nos clientes, criando uma rotina de gestão do conhecimento voltada para a implementação de soluções orientadas para o “valor do cliente”;
- d) qualificação dos funcionários atuais e contratação de novos funcionários que possuam as competências logísticas necessárias no que se refere tanto a identificação de necessidades dos clientes quanto a proposição e implementação de melhorias que incluam atividades de movimentação, estocagem e gestão de armazéns, entre outras.

Por fim, para a melhoria do desempenho do processo de transporte de mercadorias dos clientes (PC-4) foi construída a seguinte hipótese para a existência das lacunas de desempenho: As falhas no abastecimento de informações nos sistemas informatizados, aliadas a baixa qualificação de motoristas terceiros fazem com que os níveis reais de desempenho de custos e confiabilidade sejam desconhecidos e não possam ser usados em negociações com os clientes, que passam a exigir frotas cativas para garantir o fornecimento, o que aumenta a ociosidade da frota e o custo operacional. As pressões por reduções de custos forçam a empresa a aumentar o percentual de veículos de terceiros na prestação de serviço, reduzindo a confiabilidade de entrega e piorando o abastecimento de informações, que fecha o ciclo vicioso. Para completar, a baixa disponibilidade de

veículos com rastreamento, agravada pelo aumento da terceirização, faz crescer o custo do seguro da mercadoria dos clientes, que acabam pressionando a empresa por reduções no custo do frete.

Sendo assim, o grupo propôs o seguinte grupo de medidas estratégicas para o preenchimento das lacunas de desempenho do processo de transporte de mercadoria dos clientes:

- a) criação de um programa visando o abastecimento dos sistemas informatizados pelos usuários com informações de gastos com materiais, tempos de transporte, carga e descarga e horários de chegada e partida, tendo como foco o treinamento e a criação de recompensas financeiras;
- b) criação de projetos denominados “Custo de Rodar” e “Custo do Valor do Cliente”, visando a definição dos parâmetros de custos de cada cliente atendido, numa ótica de “valor do cliente”, utilizando as informações disponibilizadas pelo sistema informatizado;
- c) definição de indicadores de desempenho relacionados a confiabilidade de entregas, custos e tempos de transporte, carga e descarga que possam ser usados nos contratos com os clientes, viabilizando a redução da frota cativa;
- d) desenvolvimento de uma política para a qualificação e contratação de terceiros, visando o aumento da qualidade;
- e) fechamento de um contrato para fornecimento de serviços de rastreamento na maior quantidade possível de caminhões próprios.

Como pré-requisito para a implementação das propostas citadas, propõe-se a mudança da atual estrutura organizacional, oferecendo duas alternativas distintas, baseadas em diferentes agrupamentos unitários. Esta mudança é necessária para provocar uma descentralização das decisões na Organização Beta, o que deverá permitir uma maior agilidade na implementação de soluções aos clientes.

As Figuras 22 e 23 apresentam as duas alternativas de estrutura organizacional propostas pelo pesquisador em função das análises realizadas em conjunto com o grupo. A alternativa apresentada na Figura 20 seria a mais adequada em um primeiro momento, visando eliminar a concentração das decisões estratégicas sobre a diretoria. Neste caso, a estrutura sugerida seria uma tipicamente maquinal.

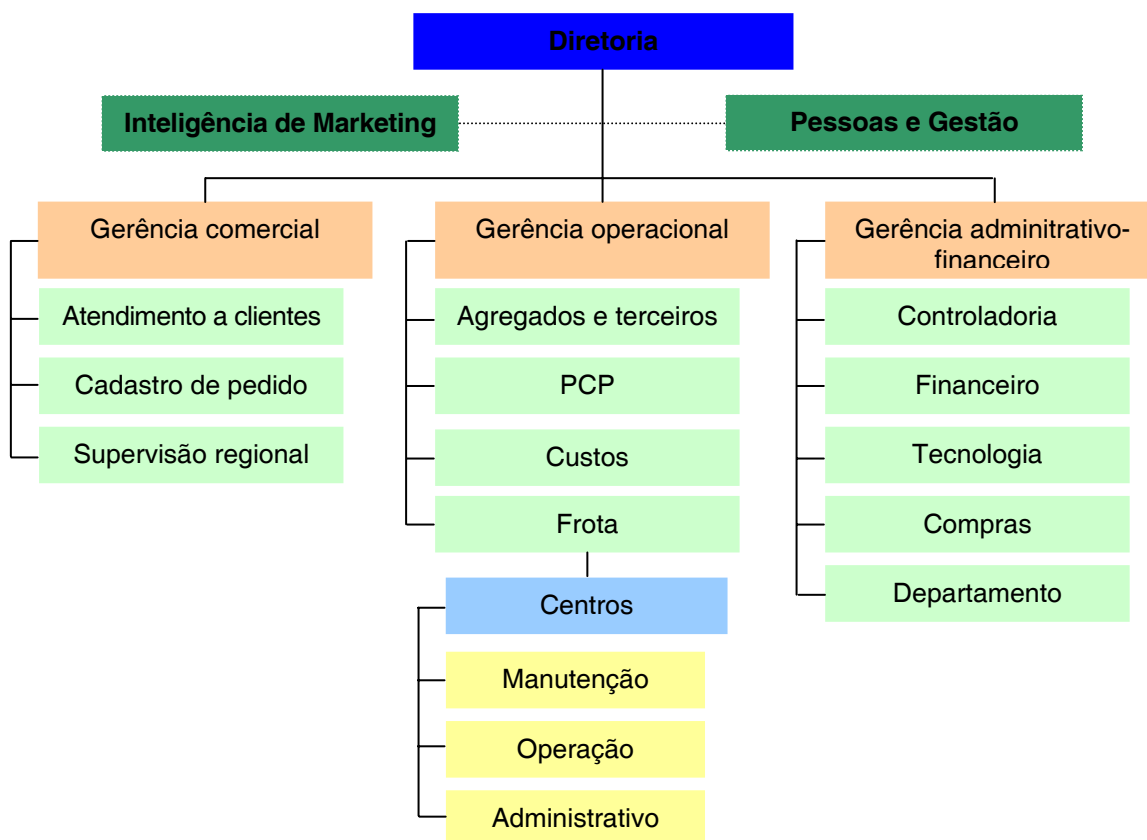


Figura 22: Estrutura organizacional proposta para Organização Beta – agrupamento principal por função

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, a alternativa apresentada na Figura 21, apresenta um agrupamento principal típico de uma estrutura divisional, com maior descentralização das decisões. Entretanto, esta estrutura somente seria adequada após algum tempo de vigência da estrutura da Figura 20. Isso se deve a necessidade de se consolidar a padronização de processos, de resultados e de habilidades como mecanismos de coordenação no nível gerencial. Atualmente percebe-se o uso da padronização como mecanismo de coordenação apenas no nível operacional, predominando no nível gerencial o ajuste mútuo e a supervisão direta.

Percebe-se que, em virtude do crescimento verificado e as estratégias de crescimento adotadas, a Organização Beta, assim como a Organização Alfa, também deverá caminhar, a partir da implementação das medidas sugeridas, para uma configuração mais próxima da organização maquinal, afastando-se da configuração empreendedora possuída no início de suas atividades.

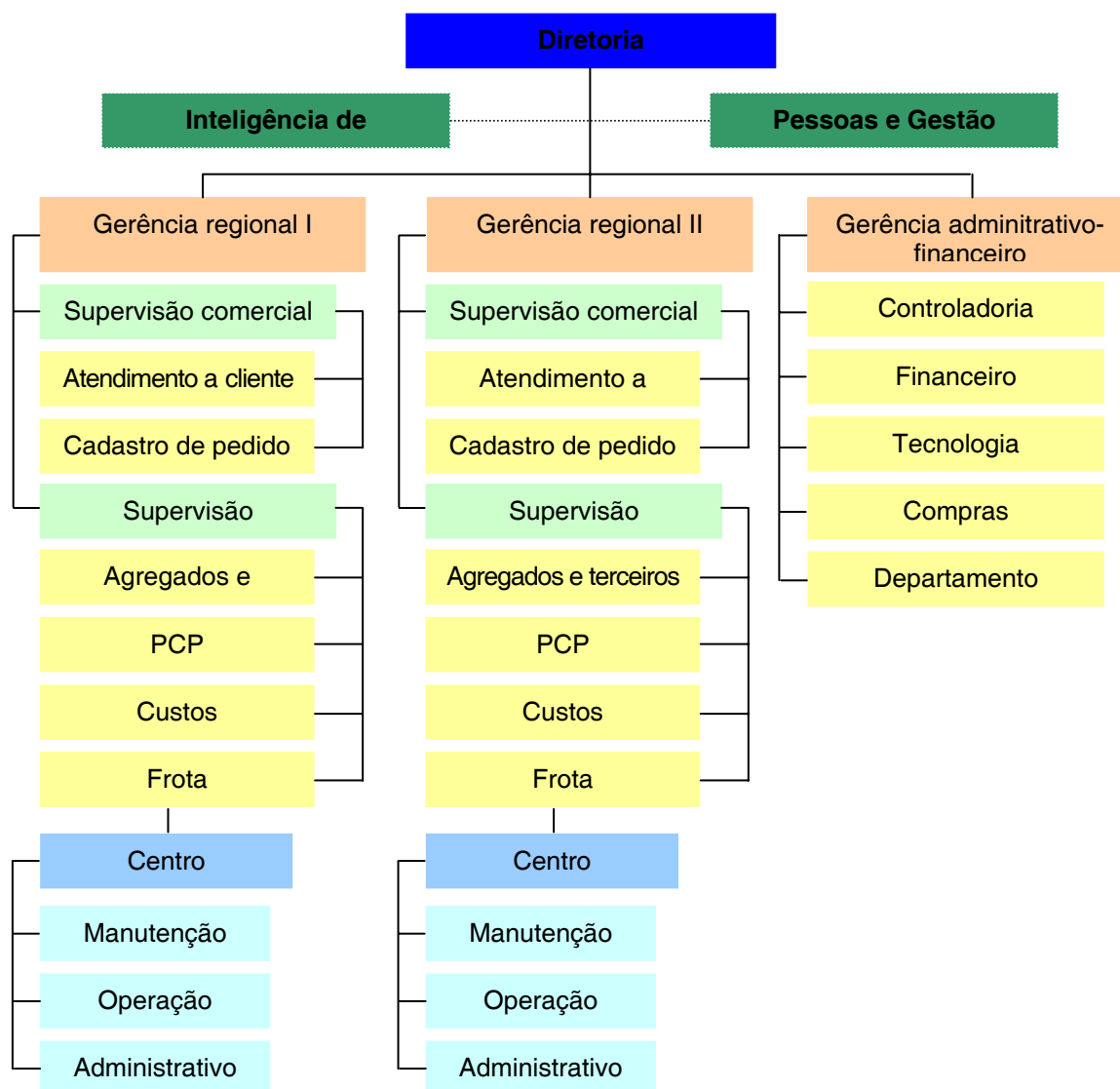


Figura 23: Estrutura organizacional proposta para Organização Beta – agrupamento principal por região geográfica

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.5 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico na Organização Gama

A análise das lacunas de alinhamento começa pela identificação de lacunas entre o valor proposto, representado pela proposta total de valor, e o valor efetivamente entregue pela organização no presente momento. Estas lacunas dependem, portanto, do desempenho obtido pela Organização Beta nos segmentos de mercado em que atua.

Esta etapa tem início com a avaliação do desempenho atual da Organização Gama em cada um dos fatores competitivos listados. Esta avaliação se dá de forma comparativa com relação aos concorrentes, de forma a contemplar todas as possíveis forças relevantes no ambiente tarefa. Conforme já foi visto, atribuem-se graus de desempenho que variam de um a nove a cada uma dos fatores competitivos, ou seja, desde “consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente” até “consistentemente pior que a maioria dos concorrentes”. A lista contendo as possíveis pontuações, com suas respectivas definições, foi entregue e explicada aos entrevistados, sendo apresentada no Apêndice D.

Vale ressaltar, neste ponto, que a análise de importância e desempenho no caso da Organização Gama teve de ser realizada duas vezes, uma vez que o primeiro resultado obtido mostrou ter havido problemas de compreensão sobre o funcionamento do modelo e os significados dos diferentes graus de importância e desempenho que poderiam ser atribuídos.

O Quadro 22 apresenta os diferentes níveis de desempenho obtidos pelos serviços da Organização Gama no mercado privado. A sigla entre parênteses na primeira coluna corresponde ao fator competitivo em questão.

O passo seguinte foi a construção da matriz importância-desempenho, com a identificação das lacunas da primeira categoria de alinhamento estratégico, qual seja, o alinhamento entre a proposta de valor e o contexto externo, apresentadas na Figura 24.

Quadro 22: Classificação dos fatores competitivos da Organização Gama de acordo com seu desempenho em relação aos concorrentes

| FATORES COMPETITIVOS  | PONTUAÇÃO | DESCRIÇÃO  |
|---|-----------|--|
| Disponibilidade - abrangência geográfica, porte dos projetos (FC-1) | 6         | Com frequência, a uma curta distância dos concorrentes               |
| Qualidade - confiabilidade da solução proposta (FC-2)               | 3         | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente          |
| Qualidade - conformidade com especificações (FC-3)                  | 3         | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente          |
| Customização do projeto (FC-4)                                      | 3         | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente          |
| Qualidade dos produtos utilizados (FC-5)                            | 4         | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões |
| Produtos e serviços inovadores (FC-6)                               | 4         | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões |
| Variedade dos produtos utilizados (FC-7)                            | 5         | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                  |
| Variedade de serviços (FC-8)  | 6         | Com frequência, a uma curta distância dos concorrentes               |
| Prazo de entrega (FC-9)   | 4         | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões |
| Qualidade dos serviços – garantia e atendimento (FC-10)             | 3         | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente          |
| Confiabilidade da entrega (FC-11)                                   | 2         | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente             |
| Preço (FC-12)   | 5         | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise de informações fornecidas por diretores e gerentes da Organização Gama.

|            |   |                  |   |   |              |             |      |                    |     |     |
|------------|---|------------------|---|---|--------------|-------------|------|--------------------|-----|-----|
| Melhor que | 1 |                  |   |   |              |             |      |                    |     |     |
|            | 2 |                  |   |   |              |             | FC11 |                    |     |     |
|            | 3 |                  |   |   |              |             | FC3  | FC10               | FC2 | FC4 |
| Igual a    | 4 |                  |   |   |              | FC5<br>FC6  |      | FC9                |     |     |
|            | 5 |                  |   |   |              | FC7<br>FC12 |      |                    |     |     |
|            | 6 |                  |   |   |              |             | FC1  | FC8                |     |     |
| Pior que   | 7 |                  |   |   |              |             |      |                    |     |     |
|            | 8 |                  |   |   |              |             |      |                    |     |     |
|            | 9 |                  |   |   |              |             |      |                    |     |     |
|            |   | 9                | 8 | 7 | 6            | 5           | 4    | 3                  | 2   | 1   |
|            |   | Menos importante |   |   | Qualificador |             |      | Ganhador de pedido |     |     |

Figura 24: Matriz importância-desempenho para o mercado de empresas clientes atuais e potenciais da Organização Gama

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack (2002) e Correa e Correa (2004).



Analisando a matriz importância-desempenho da Figura 23, pode-se identificar a existência de algumas lacunas relevantes no alinhamento entre a estratégia e o contexto externo. Entretanto, nenhuma das lacunas existentes pode ser considerada grave (mais de 3 pontos). Este fato, permite que grande parte das medidas a serem implementadas possa demandar algum tempo para a produção de resultados, o que elimina em grande medida a necessidade de medidas que contenham grande *trade-off*.

Entre as lacunas visualizadas, destacam-se: FC-8 (variedade de serviços), igual a 3 pontos (6-3); FC-4 (customização do projeto), igual a 2 pontos (3-1); FC-1 (disponibilidade), igual a 2 pontos (6-4); FC-2 (confiabilidade da solução proposta), 1 ponto (3-2) e FC-9 (prazo de entrega), igual a 1 ponto (4-3). Por outro lado, os fatores FC-11, FC-3, FC-5 e FC-6 possuem lacunas negativas, ou seja, a Organização Alfa apresenta “sobra” de desempenho nestes quesitos, quando comparados às necessidades dos clientes.

Novamente, a análise dos resultados obtidos nesta categoria de alinhamento sugere dois tipos de decisão, cada uma apoiada em uma visão distinta com relação à gestão estratégica. O primeiro tipo de decisão, prescreveria uma ação do tipo “de dentro para fora”, enquanto o segundo tipo de decisão sugere uma ação “de fora para dentro”.

No caso da decisão “de dentro para fora”, típica da abordagem “peteriana”, a empresa poderia enfatizar para este grupo de clientes o seu desempenho nos fatores FC-11, FC-3, FC-5 e FC-6, buscando a criação de um segmento restrito no qual fosse dada mais importância a estes fatores competitivos e menos importância aos fatores FC-8, FC-4 e FC-1, principalmente. Caso isso não seja possível de ser feito com clientes atuais, uma alternativa seria a busca de outros clientes alvo que realmente valorizassem os aspectos que têm desempenho excedente. Entretanto, por ter como pressuposto uma abordagem contextualista, esta pesquisa admite que muitas vezes pode ser mais vantajosa a atuação “de fora para dentro”, típica da abordagem “porteriana”. Neste caso, a ação estratégica da empresa dar-se-ia sobre os processos e recursos internos, visando melhorar o desempenho dos fatores competitivos onde existam lacunas, preenchendo-as.

De acordo com os executivos da Organização Gama, os dois tipos de ação descritos acima devem ser considerados. Mais especificamente, no caso da confiabilidade de entrega (FC-11), percebe-se uma grande oportunidade de

exploração da “sobra” de desempenho com os clientes atuais e potenciais da empresa. Esta abordagem, assim como no caso da Organização Beta, deveria ser baseada no conceito de valor do cliente, ou seja, no fato de que uma entrega confiável poderá reduzir de forma drástica o custo do cliente quando se trata do funcionamento de instalações produtivas, por exemplo. Entretanto, ainda com relação a este ponto, concluiu-se que somente a confiabilidade tem pouco poder de atração, tendendo a ser sempre tratada como qualificador. Assim, o grupo apontou para a necessidade de preenchimento da lacuna do prazo de entrega (FC-9) como primordial para a efetividade de uma comunicação focada na minimização do custo do cliente tendo como base o tempo.

Para que seja possível definir como melhorar o desempenho nos fatores competitivos que apresentam lacunas, seguindo uma abordagem “porteriana”, é necessário mudar o desempenho de determinados processos da empresa. Conforme já foi apresentado no caso das empresas Alfa e Beta, o modelo proposto para a análise do alinhamento estratégico permite que as ações sejam tomadas sobre alguns poucos processos críticos, cuja melhoria do desempenho poderá se refletir de forma significativa sobre o desempenho percebido pelos clientes nos fatores competitivos que apresentem maior lacuna.

Assim, torna-se necessária a identificação das lacunas pertencentes a segunda categoria de alinhamento estratégico, qual seja, o alinhamento entre o desempenho de processos e a proposta de valor.

Para este fim, os executivos da Organização Gama receberam uma lista de processos típicos, candidatos a processos críticos. Esta lista, apresentada no Apêndice D, contém macro-processos e processos relacionados e foi baseada nos conceitos de processos críticos de Lowenthal (1994), Harrington (1993) e Kaplan e Norton (2000).

Assim, foi conduzido novo processo de *brainstorming*, sendo selecionados pelos entrevistados os seguintes processos críticos:

- a) processo de comunicação de marketing (PC-1): marketing e vendas;
- b) processo de pré-venda (PC-2): marketing e vendas;
- c) processo de especificação da solução técnica (PC-3): desenvolvimento de produtos;
- d) processo de elaboração e apresentação de proposta técnica e comercial (PC-4): interfuncional;

- e) processo de planejamento de instalação (PC-5): operações;
- f) processo de instalação de equipamentos (PC-6): operações;
- g) processo de assistência técnica (PC-7): operações;
- h) processo de operação *outsourcing* (PC-8): operações;
- i) processo de coleta e armazenamento de dados sobre clientes e projetos (PC-9): marketing e vendas;
- j) processo de desenvolvimento de fornecedores e compra de equipamentos (PC-10): administrativo-financeiro.

Uma vez definidos os processos críticos, procederam-se a elaboração e preenchimento da matriz de relacionamento entre estes processos e os fatores competitivos definidos previamente. A Figura 25 apresenta a matriz em questão, com suas respectivas pontuações, calculada da mesma forma que nos casos das organizações Alfa e Beta.

|       | FC 1 | FC 2 | FC 3 | FC 4 | FC 5 | FC 6 | FC 7 | FC 8 | FC 9 | FC 10 | FC 11 | FC 12 | PONTUAÇÃO FINAL |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-----------------|
|       | 2    | 1    | -1   | 2    | -1   | -1   | 0    | 3    | 1    | 0     | -2    | 0     |                 |
| PC 1  | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 8               |
| PC 2  | 0    | 5    | 1    | 5    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 1     | 2     | 2     | 14              |
| PC3   | 0    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 2    | 2    | 1    | 0     | 3     | 3     | 5               |
| PC4   | 0    | 3    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 3    | 2     | 0     | 3     | 4               |
| PC 5  | 2    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 5    | 0     | 5     | 0     | -1              |
| PC 6  | 5    | 4    | 5    | 3    | 1    | 0    | 0    | 0    | 5    | 2     | 5     | 1     | 9               |
| PC 7  | 4    | 3    | 2    | 0    | 0    | 1    | 0    | 3    | 0    | 5     | 3     | 1     | 11              |
| PC 8  | 2    | 0    | 1    | 3    | 0    | 4    | 0    | 5    | 0    | 0     | 0     | 0     | 20              |
| PC 9  | 1    | 4    | 1    | 4    | 4    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2     | 3     | 0     | 8               |
| PC 10 | 4    | 2    | 3    | 2    | 4    | 3    | 5    | 1    | 4    | 3     | 4     | 4     | 3               |

Figura 25: Matriz de relacionamento para a definição da criticidade dos processos críticos com relação à entrega do valor proposto pela Organização Gama

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações fornecidas pelos entrevistados.

De posse dos resultados da matriz de relacionamento, ficaram definidos como processos de maior criticidade para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos da Organização Gama os seguintes:

- a) processo de operação *outsourcing* (PC-8): 20 pontos;
- b) processo de pré-venda (PC-2): 14 pontos;
- c) processo de assistência técnica (PC-7): 11 pontos;

d) processo de instalação de equipamentos (PC-6): 9 pontos, e assim por diante, conforme pode ser visto na Figura 24.

Para o desenvolvimento da última etapa da análise da segunda categoria de alinhamento estratégico, na qual foram identificadas as lacunas de desempenho nos processos críticos em questão, tornou-se necessário o estabelecimento de uma escala de importância dos processos analisados em função de sua criticidade. Atribuiu-se portanto pontuações relativas variando entre um (para os processos mais críticos) e seis (para os processos de baixa criticidade, mas ainda importantes para a estratégia da empresa). Como a distância entre a maior e a menor pontuação ponderada na matriz de relacionamento foi de 21 pontos ( $20 - (-1)$ ), decidiu-se por atribuir notas relativas iguais para as pontuações compreendidas em faixas de 3,5 pontos ( $21/6 = 3,5$ ). Assim, somente os processos PC-8 e PC-2 ficaram com um ponto e dois pontos respectivamente na escala ponderada, o PC-7 ficou com três pontos, PC-6, PC-1 e PC-9 ficaram com quatro pontos cada um, PC-3, PC-4 e PC-10 ficaram com cinco pontos cada, enquanto o PC-5 ficou com seis pontos. Esta pontuação significa que o desempenho dos processos PC-8, PC-2 e PC-7 são mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos em questão, enquanto o desempenho do processo PC-5 tem importância reduzida neste sentido.

Nesta nova etapa, o objetivo é comparar o desempenho atual dos processos críticos analisados nas dimensões mais relevantes para o preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos com sua importância definida por meio do uso da matriz de relacionamento com valores ponderados. Este processo fornece as lacunas de desempenho no nível de processos, que são os conjuntos de atividades que irão efetivamente entregar o valor proposto.

Assim, nesta etapa, os entrevistados foram questionados com relação ao desempenho atual dos processos críticos relacionados com relação à entrega do valor proposto, ou seja, com relação ao preenchimento das lacunas de desempenho dos fatores competitivos. Para este fim, foi apresentada aos executivos da Organização Gama uma lista com os possíveis *status* atuais dos processos críticos, em função de seu desempenho, apresentada no Apêndice D.

O Quadro 23 apresenta a pontuação obtida pelos onze processos críticos apontados, enquanto a Figura 26 apresenta a matriz importância-desempenho para

os processos críticos, permitindo a identificação das lacunas de desempenho dos mesmos.

Conforme pode ser avaliado pela Figura 25, os processos cujo desempenho deve ser melhorado para que a empresa consiga implementar sua estratégia atual são:

- a) operação *outsourcing*: PC-8;
- b) coleta e armazenamento de dados sobre clientes e projetos: PC-9;
- c) assistência técnica: PC-7;
- d) pré-venda: PC-2.

As lacunas de desempenho com relação a sua contribuição potencial para a entrega do valor proposto são de 7 pontos (8-1) no caso do PC-8, 2 pontos no caso do PC-9, e 1 ponto nos casos dos processos PC-2 e PC-7.

Diante de uma lacuna de desempenho tão grande com relação ao processo de operação *outsourcing* (PC-8), os entrevistados foram questionados a explicar como a Organização Gama podia ter sucesso com os clientes cujos fatores competitivos mais relevantes são aqueles influenciados pelo processo em questão. O modelo de alinhamento estratégico proposto permite rastrear quais lacunas de desempenho na primeira categoria de alinhamento estratégico foram críticas no sentido de atribuir uma importância tão grande ao processo PC-8.

Quadro 23: Avaliação do desempenho atual dos processos críticos da Organização Gama com relação à sua contribuição para o preenchimento das lacunas de entrega de valor

| PROCESSO CRÍTICO   | PONTUAÇÃO | DESCRIÇÃO  |
|--|-----------|--|
| Comunicação de marketing e promoção de vendas – PC-1             | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Pré-venda – PC-2   | 3         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Especificação da solução técnica – PC-3                          | 3         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Elaboração e apresentação de proposta técnica e comercial– PC-4  | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Planejamento de instalação– PC-5                                 | 5         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
| Instalação de Equipamentos– PC-6                                 | 3         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Assistência técnica – PC-7                                       | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
| Operação <i>outsourcing</i> – PC-8                               | 8         | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e consistente para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Coleta e armazenamento de dados sobre clientes e projetos – PC-9 | 6         | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, e eventualmente parece ampliar algumas delas. |
| Desenvolvimento de fornecedores e compra de equipamentos – PC-10 | 4         | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |

Fonte: Elaborado pelo autor.

|                   |   |  |   |   |                                    |      |     |                                 |     |   |
|-------------------|---|--|---|---|------------------------------------|------|-----|---------------------------------|-----|---|
| Alto desempenho   | 1 |  |   |   |                                    |      |     |                                 |     |   |
|                   | 2 |  |   |   |                                    |      |     |                                 |     |   |
|                   | 3 |  |   |   |                                    | PC3  | PC6 |                                 | PC2 |   |
| Desempenho neutro | 4 |  |   |   |                                    | PC10 | PC1 | PC7                             |     |   |
|                   | 5 |  |   |   |                                    | PC5  | PC4 |                                 |     |   |
|                   | 6 |  |   |   |                                    |      |     | PC9                             |     |   |
| Baixo Desempenho  | 7 |  |   |   |                                    |      |     |                                 |     |   |
|                   | 8 |  |   |   |                                    |      |     |                                 | PC8 |   |
|                   | 9 |  |   |   |                                    |      |     |                                 |     |   |
|                   |   | 9  | 8 | 7 | 6                                  | 5    | 4   | 3                               | 2   | 1 |
|                   |   | Pouco importante para a entrega do valor |   |   | Importante para a entrega do valor |      |     | Crítico para a entrega do valor |     |   |

Figura 26: Matriz importância-desempenho para os processos críticos que entregam valor na Organização Gama

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas realizados com os executivos da Organização Gama.

Retornando a Figura 25, percebe-se que a pontuação mais elevada recebida pelo PC-8 na matriz de relacionamento corresponde justamente ao fator competitivo que possui a maior lacuna de desempenho, qual seja, a variedade dos serviços oferecidos (FC-8). Quando questionados sobre a razão para o baixo desempenho naquele fator, os executivos da empresa foram unânimes em afirmar que este se devia ao fato de a empresa não conseguir atender de forma adequada a um grupo de clientes que solicitava a prestação de serviços que envolvessem a operação de todos os equipamentos e instalações de TI e eventualmente telecomunicações *in loco*. Por outro lado, alguns dos principais concorrentes da Organização Gama, quais sejam, as grandes multinacionais do setor, já prestavam estes serviços aos seus clientes de forma competitiva, possuindo inclusive unidades de negócio totalmente focadas nestes.

Quando confrontados com a necessidade de preencher tal lacuna, o grupo de entrevistados questionou que o esforço necessário para o preenchimento imediato desta lacuna pela empresa seria demasiado grande, em virtude de envolver competências ainda não possuídas pela mesma. Assim, emergiu do debate com o grupo a possibilidade de focalizar o atendimento do segmento de clientes que ainda não fazia este tipo de solicitação. A opção neste caso seria pelo estreitamento do segmento-alvo original, configurando um movimento estratégico típico da RBV e da abordagem “peteriana”. Com isso, a lacuna de alinhamento estratégico na primeira categoria, relacionada à variedade dos serviços oferecidos, seria eliminada, uma vez que a variedade atualmente oferecida pela Organização Gama é adequada às necessidades dos clientes remanescentes. Conseqüentemente, a importância do processo crítico operação *outsourcing* cairia para 6 pontos apenas, reduzindo a lacuna de alinhamento na segunda categoria (alinhamento entre proposta de valor e o desempenho dos processos) para dois pontos apenas. Esta lacuna seria agora motivada unicamente pelo efeito do mau desempenho do processo PC-8 sobre o grau de inovação de produtos e serviços oferecidos (FC-6).

Assim, uma medida estratégica do tipo “de dentro para fora” já estaria definida, qual seja, enfatizar em todo o planejamento de marketing os clientes que não valorizassem as grandes operações *outsourcing*.

Vale ressaltar que também serão definidas medidas visando o preenchimento da lacuna em questão, considerando o mercado mais amplo, definido inicialmente. Entretanto, estas serão medidas de prazo mais longo para

implementação, buscando não provocar grandes *trade-offs* com o desempenho de outros processos e outros fatores.

Para continuar o processo de verificação do alinhamento na última categoria do modelo apresentado, qual seja, o alinhamento entre o desempenho dos processos e a qualificação dos recursos, restaram portanto os seguintes processos como sendo os mais críticos:

- a) coleta e armazenamento de dados sobre clientes e projetos: PC-9;
- b) assistência técnica: PC-7;
- c) pré-venda: PC-2, além do processo PC-8, que será tratado sob uma perspectiva de longo prazo, conforme visto.

A análise da última categoria de alinhamento teve início pela solicitação de que o grupo levasse para próxima reunião de grupo de foco todos os recursos utilizados pelos processos PC-9, PC-7, e PC-2, os fluxogramas dos mesmos, com a descrição das pessoas, equipamentos e alguns parâmetros de projeto organizacional que influenciavam o desempenho destes. As solicitações feitas encontram-se disponíveis no Apêndice D.

O material solicitado previamente foi apresentado para o grupo e foi conduzido um *brainstorming* para que fossem identificadas as possíveis causas, no nível dos recursos em questão, para o desempenho inferior ao necessário de cada um dos processos analisados. De posse do resultado do *brainstorming*, o entrevistador conduziu o grupo no sentido de eliminar causas redundantes e aquelas que não estavam relacionadas aos recursos em questão. As possíveis causas restantes deram origem à construção de hipóteses estratégicas relacionadas com os recursos utilizados em cada um dos processos, que por sua vez possibilitaram a proposição de medidas visando à melhoria de desempenho dos mesmos. Estes são apresentados a seguir.

## **6.6 Priorização de Medidas para Preenchimento de Lacunas na Organização Gama**

Para o processo de coleta e armazenagem de dados sobre clientes e processos (PC-9) da Organização Gama, foram apontadas como possíveis causas as seguintes:



- a) ausência de um software voltado para este fim, ou seja, as pessoas tomam nota sobre questões importantes em suas agendas, no e-mail, em *palm-tops* ou em cadernos de rascunho, mas esse registro é perdido pela empresa na grande maioria das vezes;
- b) ausência de um padrão de sistema ou política que estruture o processo e oriente sobre quais são as categorias de informações mais relevantes e como fazer para coletá-las e armazená-las;
- c) existência de sobrecarga de trabalho para a maioria dos funcionários que conhece e domina as informações relevantes, o que os impede de, mesmo que informalmente, passá-las à equipe comercial.

Sugeriu-se, portanto, que fosse desenvolvido pela equipe própria de informática um banco de dados em Access, contendo todas as informações relevantes, que passaria a ser abastecido pelas equipes de operações e comerciais, e seriam utilizados pelas mesmas equipes em situações distintas.

Além disso, propôs-se a elaboração de um padrão de sistema, pelos próprios funcionários da área de comercial e de operações, que estruturasse o mínimo possível o processo. Uma vez concluído o padrão, seriam realizados workshops internos de conscientização e eventualmente instituídos indicadores de desempenho para avaliar se a quantidade e a qualidade da informação estaria sendo monitorada. Este processo ficou sob responsabilidade da área comercial, a única que possuía algum efetivo com tempo suficiente para dedicar ao mesmo, cabendo a esta cobrar inclusive a atuação da equipe comercial no mesmo. A ampliação de efetivo, com a contratação de um funcionário que se responsabilizasse única e exclusivamente por este processo, foi cogitada para uma pouco mais adiante, à medida que se crie uma cultura de uso do sistema, produzindo demanda suficiente para tal.

Para o processo de assistência técnica (PC-7), apontaram-se as seguintes causas para seu desempenho inadequado, principalmente no que se refere a contribuir para a melhora das lacunas de desempenho dos fatores competitivos disponibilidade e variedade de serviços (ver Figura 24):

- a) ausência de efetivo operacional próprio em locais distantes da sede e da “filial” de Brasília;
- b) dificuldade de encontrar parceiros terceirizados qualificados, com ampla cobertura territorial no caso de serviços operacionais;

- c) ausência de efetivo numérico de funcionários e parceiros para atender a projetos de porte muito grande;
- d) ausência de caixa suficiente para sustentar projetos muito grandes, os quais os distribuidores e os fabricantes de equipamentos não se dispõem a financiar.

Percebe-se que os grandes obstáculos ao desempenho do processo PC-7 são justamente aqueles relacionados aos projetos geograficamente distantes das bases operacionais e dos grandes centros e aos projetos de porte demasiado grandes, que superam a capacidade do efetivo próprio e dos parceiros. Quando se tem uma situação na qual ambas as situações se superpõem, a questão torna-se crítica, a ponto de ser comprometido de forma drástica o desempenho da empresa com relação à confiabilidade de entrega, qualidade dos serviços e da solução proposta. Mesmo com o uso de assistência remota via computador, o número de problemas de solução mais difícil é consideravelmente maior nos locais mal assistidos ou nos projetos de maior porte e complexidade.

Como medida para a melhoria do desempenho do processo em questão, o grupo propôs a estruturação de um projeto de desenvolvimento de parceiros para o fornecimento de suporte técnico e operacional nos locais mais remotos. A idéia consistia de selecionar um ou dois parceiros atuais para que abrissem filiais nos locais onde a empresa atua. Ao mesmo tempo, o grupo decidiu que, para que este projeto tenha tempo de produzir resultados, a empresa deveria se concentrar na implementação de projetos de porte médio em operações de clientes o mais próximos possível, numa visão mais “de dentro para fora”. As exceções continuariam sendo as operações produtivas mais longínquas de clientes atuais, que ainda seriam prioridade no contexto da estratégia de crescimento baseada na fidelização. Além disso, o grupo enfatizou que a estratégia de aumento do número de clientes deveria ser perseguida somente em regiões onde já houvesse estrutura de apoio para instalação, garantia e suporte técnico.

A avaliação do processo PC-2 (pré venda) revelou que entre as principais causas para seu desempenho abaixo do ideal estava principalmente o baixo desempenho do processo de coleta e armazenagem de dados sobre clientes e processos (PC-9). Ou seja, concluiu-se que são dois os recursos fundamentais para que o processo PC-2 tenha um ótimo desempenho, quais sejam:

- a) qualificação dos colaboradores envolvidos;

b) disponibilidade de informações na pré-especificação de soluções.

Além disso, a não existência de *check-lists* ou padrões de sistema para que os engenheiros conduzam a pré-especificação, bem como a ausência de um padrão de sistema que estabeleça de que forma este processo deve ser conduzido também foi considerada uma causa relevante para um desempenho inadequado.

Assim, o grupo decidiu que as ações de melhoria referentes ao processo PC-2 seriam:

- a) ações já tomadas sobre o processo PC-9;
- b) elaboração de padrões de sistema e *check-lists* para especificar os pontos de controle fundamentais do sistema.

Entre as medidas a serem propostas sobre os elementos de configuração, destacam-se:

- a) aumento do uso da padronização de processos como mecanismo de coordenação;
- b) criação de uma área staff, voltada para o gerenciamento de informações e solicitações de clientes, diretamente ligada à direção comercial, que consolidaria as informações abastecidas pelos funcionários próprios, parceiros e pelas reclamações e solicitações dos clientes via SAC.

Percebe-se que, embora seja proposto um aumento no uso da padronização, esta se dará com foco em padrões de sistema, ou seja, padrões genéricos, adequados a realidade de uma empresa de alta variedade e que trabalha focada em customização e não em excelência operacional. Assim, permanece a orientação predominantemente profissional ou inovadora da Organização Gama, só que agora combinada com elementos de organização maquinal, em virtude do crescimento verificado nos últimos anos.

Uma questão complementar abordada pelo grupo foi com relação ao desempenho da empresa com relação à rapidez. Re-avaliando a Figura 24, os entrevistados concluíram que a padronização de sistema, aliada à disponibilidade de maior quantidade de informações sobre os projetos anteriores e os clientes, deverá permitir que as instalações ocorram mais rápidas, de forma que a empresa possa focalizar como posicionamento específico o ganho do cliente com base no tempo, proporcionados por elevados desempenhos em rapidez e confiabilidade de entrega. Para garantir que esta melhoria de desempenho em rapidez realmente ocorra, os mesmos definiram como parâmetros de abastecimento do sistema os tempos gastos

em cada etapa do processo e decidiram avaliar o desempenho das equipes que desempenham processos de implementação de soluções no cliente por meio de indicadores de rapidez e confiabilidade de prazos.

Por fim, o grupo definiu como uma das medidas prioritárias o desenvolvimento de um plano de marketing, com o intuito de especificar de que forma a empresa deverá atuar no mercado a partir deste ano. Segundo os entrevistados, será fundamental que este plano de marketing seja focado na busca de novos clientes com as características do segmento mais estreito, em virtude da ausência de competências de serviços do tipo *outsourcing*, bem como geograficamente próximos às bases operacionais. Desta forma, a empresa tangencia suas principais limitações e reforça seus pontos fortes, conquistando os clientes que realmente acham que tem a ganhar comprando desta. Assim, o plano de comunicação, a ser desenvolvido como complemento do plano de marketing, deverá enfatizar a customização de soluções, entregues de forma rápida e a confiável aos clientes.

Vale ressaltar que, para que a empresa mantenha seu desempenho de confiabilidade e possa aumentar a rapidez de seus processos de implementação, é fundamental que o processo de resolução de problemas de implementação continue flexível. Este parece ser um dos grandes diferenciais da empresa, uma vez que os maiores concorrentes, em sua maioria multinacionais, não possuem pessoal de frente com autonomia para tomar decisões que alteram a especificação de projeto, na maioria das vezes com acréscimo de custo. Estas alterações são em geral necessárias, em virtude de diferenças entre o que foi levado em conta na fase de especificação e as condições reais que acabam sendo encontradas no momento da implantação.

Além de todas as medidas estratégicas de resultado mais rápido, foi enfatizado pelos entrevistados que a empresa deveria, de alguma forma buscar desenvolver competências de operação *outsourcing*, uma vez que a missão da empresa fala em soluções de forma geral. Entretanto, foi ponderado junto aos mesmos que a simples operação de soluções terceirizadas de pequeno porte limitadas às redes de computadores, como já existe hoje em dia, serviria de aprendizado para o desenvolvimento das competências necessárias no longo prazo.

## 7 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO

Este capítulo busca incorporar ao modelo proposto procedimentos para tratar algumas questões surgidas durante a sua aplicação, visando consolidá-lo como uma abordagem contextualista para a análise de estratégias de negócios. Após esta consolidação, a aplicação do modelo deve permitir sua utilização com o objetivo de priorizar medidas para o preenchimento de lacunas de alinhamento estratégico, combinando ações “de fora para dentro” e “de dentro para fora”, de forma a possibilitar o pronto preenchimento das lacunas identificadas com o menor esforço possível.

Em virtude do fato de esta não se tratar de uma pesquisa comparativa, alguns desses procedimentos já foram sendo parcialmente incorporados quando da aplicação do modelo às empresas seguintes, à medida que se percebia determinadas dificuldades. Entretanto, cabe neste item a reunião de todas as possibilidades de melhoria identificadas por meio de sua aplicação nas três organizações que compõem este estudo.

A maioria das sugestões reunidas neste item é proveniente simultaneamente de opiniões fornecidas pelos pesquisados e constatações do pesquisador. Algumas dificuldades específicas foram apontadas pelos pesquisados. Entretanto, estes em nenhum momento questionaram de forma direta a validade dos resultados proporcionados pela aplicação do modelo em questão. Ainda no que se refere ao processo geral de consolidação, os entrevistados foram unânimes em apontar a relevância do modelo proposto no que se refere à capacitação da empresa nas cinco variáveis distintivas de uma gestão estratégica eficaz segundo Pettigrew e Whipp (1993), quais sejam:

- a) capacidade de avaliação dos contextos externo e interno;
- b) capacidade de liderar o processo de mudança;
- c) capacidade de atrelar mudanças operacionais e estratégicas;
- d) gestão de recursos humanos voltada para a consecução dos objetivos empresariais;
- e) coerência das estratégias adotadas.

Os itens a seguir indicam as constatações feitas relacionadas a cada uma das etapas da aplicação do modelo.

## 7.1 Diagnóstico e Análise do Contexto Externo

Percebeu-se que muitas das informações solicitadas às organizações pesquisadas foram pouco utilizadas, especialmente no que se refere aos fatores relevantes do ambiente geral. Assim, percebe-se que na maioria das vezes, estas informações serviram principalmente para fornecer uma visão mais profunda da realidade da empresa, podendo assim opinar a respeito de grau de adequação de determinadas decisões, tendo por base não somente o método proposto, mas também algum senso crítico relacionado a situação específica da empresa. Desta forma, propõe-se que a análise do ambiente geral seja conduzida previamente pelo grupo de executivos da empresa, devendo ser apresentada posteriormente para análise. Esta abordagem permitiria ao grupo de executivos criar uma visão compartilhada das principais questões do ambiente geral que sejam relevantes para a empresa, colocando-a a prova durante os questionamentos diretos feitos no momento da análise. Ao mesmo tempo, ganhar-se-ia tempo para dedicar às etapas de identificação e análise das lacunas de alinhamento estratégico.

O uso do modelo de Porter (1980), para o diagnóstico e análise do ambiente operacional mostrou-se adequado, menos pelas implicações diretas de cada força, como por exemplo o poder de barganha de clientes e fornecedores, e mais por fornecer um guia para a descrição e posterior análise dos atores relevantes no setor de atuação da empresa pesquisada. A questão do levantamento prévio das informações, seguido de apresentação para o pesquisador também se mostrou válida no que se refere ao ambiente tarefa.

Além disso, percebeu-se uma grande oportunidade de segmentar o setor analisado por meio do agrupamento de concorrentes que concorrem de forma semelhante. Caso a definição dos segmentos existentes no setor seja previamente definida neste ponto, fica bem mais fácil visualizar os fatores competitivos relevantes para os clientes da organização analisada e dos seus concorrentes.

Reforça-se neste ponto a necessidade de que a unidade inicial de análise deva ser uma unidade de negócios, uma vez que o modelo trata inicialmente da análise de estratégias de negócios.

## 7.2 Diagnóstico e Análise do Contexto Interno

Neste ponto também se verificou uma oportunidade de melhoria no que se refere à utilização de recursos para a aplicação do modelo, principalmente com relação ao tempo gasto. O uso do referencial da cadeia de valor (PORTER, 1985) não foi acompanhado de forma rígida pelos executivos pesquisados, sendo que as informações fornecidas, na maioria das vezes, mostravam-se pontuais e isoladas. Isto se deve ao fato de os questionamentos feitos aos executivos terem seguido um roteiro que teve por base a estrutura da cadeia de valor e dos check-lists de diagnóstico interno.

Com o intuito de simplificar e enriquecer a coleta de dados, propõe-se enfatizar que o registro de todas as informações seja feito seguindo somente a lógica da cadeia de valor, que deve ser apresentada para os pesquisados em um formulário contendo de forma explícita as atividades de cada função-fim e de apoio da organização.

Além disso, propõe-se que os principais processos da empresa sejam mapeados ainda durante a fase de análise do contexto interno, devendo ser estruturados na forma de fluxogramas, com todos os recursos que são utilizados e sua capacidade atual de processamento. Embora nesta etapa ainda não seja possível identificar quais os processos que mais contribuem para a entrega de valor ao cliente, é possível obter fluxogramas das atividades realizadas pelas três funções-fim das organizações avaliadas, quais sejam, operações, marketing e desenvolvimento de produto. Procedendo desta forma, a atividade de identificar os processos críticos para a entrega do valor e avaliar seu desempenho com relação a determinados fatores competitivos tende a ficar bem mais simples por ocasião da análise das lacunas de alinhamento.

Ainda com relação à definição dos processos críticos, é importante enfatizar a necessidade de que estes sejam processos-fim, ou seja, processos que envolvam atividades das funções comercial, marketing e operações, mesmo que alguns processos de funções de apoio sejam definidos como sendo críticos pelos entrevistados.

A definição de processos de apoio, relacionados às funções finanças e gestão de pessoas, como sendo críticos, provocou superposições e redundâncias que dificultaram a análise realizada nas organizações Alfa e Beta. Assim, estes

processos só deverão ser considerados no que se refere ao seu papel na qualificação dos recursos utilizados pelos processos-fim definidos como críticos para entregar valor ao cliente.

Propõe-se que os recursos organizacionais também sejam mapeados neste ponto. Uma opção seria começar pelos elementos gerais da configuração, conforme definidos por Mintzberg e Quinn (2001), ou seja, identificar de forma explícita as partes básicas de cada organização, os mecanismos de coordenação utilizados, seus parâmetros essenciais de projeto e fatores situacionais. Em seguida, sugere-se passar aos demais tipos específicos de recursos valiosos, podendo utilizar para tal fim a abordagem dos ativos intangíveis de Boulton et al. (2000).

Acredita-se que com as alterações sugeridas, a elaboração da matriz SWOT, realizada no âmbito da análise dos contextos interno e externo das organizações pesquisadas, poderia tornar-se menos subjetiva e mais relevante para o restante do trabalho.

### **7.3 Estratégia de Negócios**

O processo de definição da estratégia de negócios deverá sempre começar com o questionamento sobre a forma pela qual a empresa pretende crescer, o que contribuirá para configurar suas estratégias e crescimento.

Sempre que uma das estratégias de crescimento envolver a conquista de clientes em outro segmento de mercado, definido em termos geográficos ou com base em outros critérios, cujos clientes tenham necessidades distintas daqueles do segmento inicial, este segmento deverá se constituir em uma nova unidade de análise. Em alguns casos, mesmo quando as necessidades dos segmentos-alvo dos novos mercados em questão sejam similares, mas os recursos envolvidos no fornecimento dos produtos ou serviços sejam diferentes, também se torna necessária a condução de uma análise em separado, a exemplo do que ocorreu com a Organização Alfa.

Neste ponto, identifica-se a possibilidade de utilizar o modelo em questão também na análise e planejamento de ações corporativas. A partir do momento de qual se dispõe das análises para cada uma das unidades de negócios, segmentos e unidades operacionais da organização, é possível buscar parte dos recursos



necessários para o preenchimento das lacunas de alinhamento no nível da proposta de valor e de processos dentro da própria organização. Assim, os recursos que produzem “sobras” de desempenho em algumas unidades de negócios podem ser transferidos para outras unidades de negócios onde estes contribuam para o preenchimento de lacunas de desempenho, ou então compartilhados com estas. A organização pode também buscar identificar quais elementos de configuração, mecanismos de coordenação ou fatores situacionais contribuíram para a “sobra” ou lacuna positiva de desempenho em uma determinada unidade de negócios, visando replicar o modelo em uma outra unidade de negócios na qual haja uma lacuna de desempenho no mesmo fator.

Além disso, decisões corporativas relacionadas à entrada da organização em novos segmentos ou sua saída de outros também podem ser avaliadas por meio do uso deste modelo. Esta análise pode ser conduzida tanto no nível dos fatores competitivos que compõem a estratégia de negócios como no nível de processos e de recursos. Em geral, é possível compartilhar recursos valiosos, utilizando-os em outras unidades de negócios onde estes possam melhorar o desempenho de processos críticos para a entrega de valor aos clientes.

Com relação à estratégia de negócios, percebeu-se uma certa dificuldade na atribuição do grau de importância dado pelos clientes da empresa para cada um dos fatores competitivos. Isto se deveu principalmente ao fato de a maioria dos entrevistados tender a focar um segmento mais estreito de clientes ao fazer sua análise. Assim, torna-se especialmente importante definir de maneira enfática e detalhada os segmentos de mercado que estão sendo analisados, sob o risco de se criar distorções graves no grau de importância de determinados fatores competitivos para os clientes, caso isto não seja feito.

O uso de segmentos de mercado muito amplos tende a fazer com que o grau de importância dada pelos clientes a determinado fator competitivo seja atribuído pela média entre os graus de importância dada por clientes de diferentes segmentos. Assim, torna-se possível que um fator competitivo seja classificado como um qualificador de elevado nível de desempenho (4 pontos), enquanto que na realidade o mesmo é um ganhador de pedido de grande importância para uma parte do mercado (1 ou 2 pontos) e um fator de menor importância (7 ou 8 pontos) para outra parte do mesmo. Essa classificação pode dar origem a sérias distorções na análise, uma vez que a média encontrada não deve refletir a realidade competitiva

do mercado em questão. Este problema foi especificamente relevante no caso da organização Gama, quando os executivos entrevistados apontaram certas inconsistências nos dados coletados, o que acabou exigindo que fossem dadas novas explicações e o trabalho fosse refeito.

Verificou-se ser necessária a divisão do mercado atendido (ou que pretende ser atendido) pela empresa em mais de um segmento, dando origem a novas unidades de análise e, conseqüentemente, novas matrizes importância-desempenho, sempre que existirem fatores competitivos cuja importância seja muito diferente para clientes importantes de um mesmo mercado. Esta divisão, ao mesmo tempo em que torna a análise mais trabalhosa e demandante de tempo, deve contribuir para a aumentar a relevância dos resultados obtidos com o uso do modelo apresentado.

Percebe-se neste ponto um reforço da idéia de que segmentos de mercados são conjuntos de clientes com necessidades similares, conforme definido por Kotler (1999). Embora se busque normalmente segmentar mercado tendo por base estratos de localização geográfica, renda, nível sócio-cultural, gênero ou cultura, o simples fato de um grupo de clientes atribuir uma maior ou menor importância a um determinado fator competitivo pode ser o suficiente para definir um segmento relevante de mercado. Assim, o comportamento de compra e as necessidades específicas de clientes, principalmente nas empresas que vendem seus produtos e serviços para outras empresas, tornam-se fatores chave para a segmentação de mercado e definição de estratégias de negócios.

Percebe-se inclusive que, de acordo com o modelo apresentado, a proposta de valor é definida como sendo simplesmente o atendimento das necessidades dos clientes de um determinado segmento, passando a ser redundante a definição de uma estratégia para um segmento de mercado específico, ou seja, a estratégia de negócios, expressa por meio de uma proposta de valor, para atender as necessidades de um grupo de clientes pertencentes a um segmento específico de um mercado em um determinado momento é “única”, e pode ser representada de forma razoavelmente precisa pelos diferentes graus de importância atribuídos por estes aos diversos fatores competitivos relevantes no mercado em questão.

Ainda com relação à estratégia, caso as organizações pesquisadas já possuam missão e visão, estas devem ser apenas questionadas sobre sua validade

atual. Para isso, é importante conduzir um trabalho de identificação de valores da organização e metas de longo prazo.

A definição prévia de uma disciplina de valor e um posicionamento específico mostrou-se importante no sentido de se constituir em um pano de fundo para a atribuição da importância dada pelos clientes aos fatores competitivos. Ficou mais fácil, inclusive, identificar os diferentes segmentos existentes no setor, ou seja, grupos de clientes que valorizam fatores competitivos similares e que são atendidos por concorrentes diretos.

Conforme já abordado, a definição dos fatores competitivos mais relevantes é um dos processos mais delicados da pesquisa, no qual é fundamental não confundir estes fatores com os processos e recursos utilizados para desempenhá-los. Entretanto, pode-se perceber que, em algumas situações, um determinado processo ou recurso destaca-se tanto aos olhos dos clientes, que pode ser mais conveniente expressá-lo como um fator competitivo. Este foi o caso do processo “relacionamento com clientes” da Organização Gama, que em virtude de sua importância se acabou constatando que a análise poderia ter sido simplificada com sua explicitação como fator competitivo. Este também seria o caso do recurso “rastreamento dos veículos” da Organização Beta.

Além disso, percebeu-se por parte de alguns dos entrevistados alguma dificuldade em assimilar os conceitos de proposta de valor, o que pode requerer que sejam fornecidos previamente alguns exemplos práticos de organizações conhecidas para a fixação do conceito.

## **7.4 Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico**

O modelo proposto e aplicado neste trabalho permite que os executivos de uma determinada organização tenham uma estimativa do esforço necessário para alinhar sua empresa com a estratégia de negócios da mesma. Esta medida de esforço é fornecida pelo tamanho das lacunas de alinhamento estratégico, que são formalmente identificadas nas duas primeiras categorias de análise.

De acordo com a opinião dos executivos que participaram dos grupos de foco, seria mais proveitoso se as diferentes alternativas de ação a partir da identificação das lacunas fossem explicitadas na apresentação e explicação do

modelo. Desta forma, seria possível definir a seguinte seqüência de atividades no que se refere à identificação de lacunas de alinhamento estratégico:

- a) identificar o posicionamento específico da empresa no que se refere ao atendimento do segmento definido, por meio dos graus de importância de diferentes fatores competitivos para os clientes (escala de 1 a 9);
- b) avaliar o desempenho da organização nos mesmos fatores competitivos, considerando uma perspectiva de atendimento das necessidades dos clientes, por meio da atribuição de graus que variam em uma escala entre 1 e 9;
- c) identificar as lacunas de alinhamento existentes na primeira categoria de alinhamento, qual seja, entre a estratégia de negócios e o contexto externo, subtraindo o grau referente à importância dada pelo cliente do grau referente ao desempenho atual da empresa, em cada fator competitivo considerado relevante;

Neste ponto, torna-se necessário decidir entre o aprofundamento da análise sob a ótica “de fora para dentro”, passando para a categoria seguinte de análise, e a adoção de uma medida estratégica do tipo “de dentro para fora”. Caso a opção seja por uma medida “de dentro para fora”, é importante ressaltar que estas darão origem a decisões estratégicas e projetos de implementação antes de chegar ao nível de recursos produtivos, uma vez que não agem diretamente sobre estes. Na prática, decisões do tipo “de fora para dentro” têm mais implicações sobre os recursos da função marketing.

Caso se decida por prosseguir a análise, o fluxo continua da seguinte forma:

- a) identificam-se de forma cuidadosa os processos considerados críticos para a implementação da estratégia da organização;
- b) em seguida, utiliza-se a matriz de relacionamento, na qual são estimados o grau de contribuição de cada um dos processos críticos identificados para cada fator competitivo, sendo a importância de um determinado processo crítico definida pela soma dos produtos dos graus de contribuição pelas lacunas de desempenho nos fatores competitivos;
- c) uma vez definido o quanto cada processo pode contribuir para o preenchimento das lacunas da categoria superior de alinhamento, compara-se esta importância relativa com o desempenho relativo do

mesmo em relação aos fatores competitivos que apresentam lacunas por meio de uma nova matriz importância-desempenho;

- d) novamente, grandes lacunas no desempenho de determinados processos podem significar que decisões do tipo “de dentro para fora” sejam mais viáveis, sendo recomendadas medidas como a mudança de segmento ou o estreitamento deste, focando um grupo mais específico de clientes do mesmo (e por conseguinte alterando os graus de importância de cada fator competitivo);

Caso se opte pela continuidade da verificação do alinhamento “de fora para dentro”, passa-se a análise de cada recurso utilizado pelo processo cujo desempenho deve ser melhorado, visando à identificação de possíveis causas para as lacunas, definidas no nível dos recursos utilizados na execução do processo.

Estas possíveis causas devem ser analisadas em conjunto e dar origem a hipóteses, que por sua vez deverão ser testadas ao longo da implementação de ações estratégicas visando alterar a qualificação ou a forma de combinação dos recursos utilizados nos processos em questão.

Entende-se que as medidas a serem tomadas para o preenchimento das lacunas em questão deverão ser uma combinação de medidas do tipo “de fora para dentro” com medidas do tipo “de dentro para fora”. Neste caso, a análise simultânea das lacunas das duas primeiras categorias em diferentes fatores competitivos pode fornecer subsídios para a escolha de um conjunto de medidas estratégicas mais fáceis de serem implementadas. Neste ponto, um último fator relevante para esta decisão é a análise de *trade-offs*, apresentada a seguir.

## **7.5 Priorização de Medidas para o Preenchimento de Lacunas**

O modelo proposto neste trabalho deve ser utilizado como uma ferramenta sistêmica para a análise do alinhamento estratégias de unidades de negócio.

Como tal, deve-se sempre considerar as inter-relações entre os diferentes processos analisados como críticos, no momento de priorizar medidas para o preenchimento de lacunas. Ou seja, é preciso avaliar os efeitos colaterais das medidas tomadas visando à melhoria de uma dimensão específica do desempenho

de um determinado processo sobre outras dimensões de desempenho do mesmo processo e dos demais definidos como críticos. Alguns destes efeitos colaterais são esperados, por se tratarem de *trade-offs* de desempenho. Mesmo neste caso, deve-se avaliar a matriz de relacionamento e todo o caminho percorrido ao longo da análise, no sentido de assegurar que o *trade-off* se dará com relação a processos e fatores competitivos que apresentem lacunas negativas pois, caso contrário, as medidas poderão não contribuir para o alinhamento da organização.

Vale ressaltar neste ponto que, em geral, medidas que visam rápidas melhorias de desempenho tendem a implicar em *trade-offs*. A exceção ocorre apenas nos casos em que o desempenho atual de um processo é tão ruim que só o fato de começar a avaliar seu desempenho produz melhorias consideráveis. Isto é particularmente freqüente quando do início da implementação de programas de TQC ou TQM (CAMPOS, 1994, 1999; CORREA; CORREA, 2004).

Assim, o aprendizado operacional e o desenvolvimento de tecnologias de ruptura, ambas ações que exigem um período longo de tempo, seriam as alternativas disponíveis para uma organização conseguir identificar os pivôs que criam os *trade-offs* de desempenho entre dois processos ou fatores competitivos, permitindo uma melhoria simultânea de ambos (CORREA; CORREA, 2004).

Embora se trate de um modelo de análise cuja utilização em processos de planejamento empresarial seja esperada, este não deixa de levar em conta o aprendizado estratégico como alternativa para a formação de estratégias. Para que esta questão seja assegurada, é necessário que a estratégia definida no início da análise seja um detalhamento da proposta de valor atual da empresa. Neste caso, considera-se o aprendizado estratégico já ocorrido ao longo do processo até aquele ponto. Além disso, é preciso considerar o aprendizado estratégico futuro. Neste caso, ele se dará justamente por meio da implementação das medidas sugeridas para o preenchimento das lacunas.

Como forma de obter *feedback* sobre a implementação das medidas, sugere-se a definição e o monitoramento de indicadores, seguindo a lógica do BSC, conforme proposto por Kaplan e Norton (2000). Esta é uma prática fundamental, inclusive no sentido de permitir uma posterior utilização do modelo em uma mesma unidade de negócios, uma vez que seria pouco provável que as pessoas envolvidas diretamente na implementação das medidas avaliassem qualitativamente de forma

isenta a existência ou não de melhorias nos níveis da proposta de valor e de processos.

Por fim, a aplicação do modelo, segundo os executivos entrevistados, contribuiu para:

- a) aumento da capacidade de avaliação dos contextos externo e interno por parte dos gestores;
- b) melhoria na compreensão dos fatores que prejudicam a implementação da estratégia, como a supervalorização de forças internas e a subvalorização de ameaças ambientais;
- c) melhorias da compreensão sobre quais processos operacionais e quais recursos contribuem de forma mais efetiva para a entrega do valor ao cliente;
- d) melhoria da percepção acerca do papel das pessoas nas organizações, relacionando seu trabalho e competências com os resultados em termos de entrega de valor para os clientes;
- e) possibilitar a seleção de medidas estratégicas coerentes e factíveis, associando medidas de do tipo “de dentro para fora” e “de fora para dentro”, e possibilitando a compreensão dos efeitos colaterais destas últimas sobre outros fatores competitivos.

Esta contribuição está alinhada com o desenvolvimento das características distintivas da boa gestão de mudanças estratégicas, de acordo com Pettigrew e Whipp (1993).

Na opinião dos gerentes e diretores das organizações pesquisadas, o modelo proposto mostrou-se totalmente válido, não só por permitir um aumento da eficácia da gestão estratégica de suas organizações, como também por possibilitar uma melhor compreensão de diferentes aspectos e dimensões envolvidos nas decisões estratégicas das mesmas. Na opinião dos executivos envolvidos, os gráficos e matrizes utilizados permitiram tratar assuntos bastante complexos de forma simples e visual, sem deixar de contemplar todos os aspectos envolvidos. Assim, pôde-se validar o referido modelo como uma ferramenta capaz de contribuir para o aumento da efetividade da gestão estratégica de empresas de médio porte.

## 8 CONCLUSÕES

Uma vez concluídas as análises e a consolidação do modelo, faz-se necessário formalizar os aspectos que corroboram a resposta do problema de pesquisa apresentado e a consecução dos objetivos geral e específicos. Assim, neste capítulo apresentam-se conclusões relacionadas à consecução dos objetivos inicialmente propostos, a verificação das hipóteses de trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

### 8.1 Conclusões Quanto a Resposta do Problema e a Consecução dos Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho apresentou a proposta e aplicação de um modelo de análise de estratégias de negócios, configurando o alinhamento estratégico empresarial em empresas paranaenses de médio porte.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o modelo teórico proposto, de caráter qualitativo, definiu três categorias de análise relevantes para avaliação do alinhamento estratégico, a saber:

- a) alinhamento entre a estratégia de negócios adotada e o contexto externo;
- b) alinhamento entre a estratégia de negócios adotada e o desempenho dos processos críticos para a entrega do valor;
- c) alinhamento entre os recursos internos organizacionais, utilizados na realização das atividades dos processos críticos, e o desempenho requerido destes processos em função da proposta da estratégia de negócios.

A análise do grau de alinhamento em cada uma das categorias permite a identificação de lacunas, que deverão ser preenchidas por meio de medidas.

O segundo objetivo específico foi atingido por meio da utilização conjunta de elementos dos modelos de Austin (1990) e Porter (1980) na análise dos contextos externos, e nos conceitos de cadeia de valor de Porter (1985) e os check-lists de avaliação interna de Prower et al. (*apud* MINTZBERG et al., 2000), na análise dos contextos internos das organizações Alfa, Beta e Gama.



As estratégias de negócios das três organizações foram caracterizadas como sendo compostas por diretrizes organizacionais, estratégias de crescimento e propostas totais de valor, reunindo conceitos de Kotler (1999), Slack et al. (2002) e Treacy e Wiersema (1995), entre outros. A divisão da estratégia de negócios nestas três componentes mostrou-se fundamental para fazer com que os segmentos de atuação das empresas analisadas ficassem claros, viabilizando a aplicação do modelo em sua plenitude. Assim, sempre que ficasse evidente a existência de mais de um segmento de atuação, eram conduzidas aplicação em separado do modelo de análise em cada um destes.

O terceiro objetivo específico, qual seja, o de identificar e analisar as lacunas de alinhamento estratégico nas empresas objeto do estudo, foi atingido por meio da aplicação do modelo proposto. Foi possível identificar as lacunas de alinhamento estratégico nas três categorias citadas em função do número de pontos de diferença entre a importância requerida de um fator competitivo ou um processo e seus desempenhos. Assim, quanto mais importante é um determinado fator competitivo para os clientes de um segmento, melhor deve ser o desempenho da empresa neste. Da mesma forma, quanto mais um processo pode contribuir para o preenchimento das lacunas de desempenho nos fatores competitivos mais valorizados pelos clientes, maior sua necessidade de desempenho. No caso dos recursos, quanto mais um determinado recurso é necessário para que determinados processos críticos preencham suas lacunas de desempenho, maior sua necessidade de qualificação.

Em função do valor encontrado para as lacunas de desempenho, foi possível avaliar a viabilidade de diferentes tipos de medidas estratégicas, referentes às abordagens “de dentro para fora” e “de fora para dentro”. Considerou-se pouco viável a adoção de medidas do tipo “de fora para dentro” sempre que as lacunas de desempenho fossem muito grandes e em grande número, simultaneamente. Em algumas ocasiões, diante de uma grande lacuna de alinhamento na primeira categoria de análise, verificou-se ser necessário passar para a categoria seguinte antes de se definir sobre a viabilidade de se adotar medidas “de fora para dentro”. Isto se deve ao fato de que, muitas vezes, o preenchimento de lacunas em poucos processos críticos, por meio da intervenção em apenas um ou dois recursos-chave pode melhorar de forma significativa o desempenho de determinados fatores

competitivos, como no caso da análise feita na organização Alfa para o mercado de São Paulo.

Assim, o modelo proposto mostrou-se eficaz no sentido de definir prioridades para a ação estratégica, algo especialmente importante no caso de empresas de porte médio. Além disso, sua aplicação mostrou-se relativamente simples quando comparada aos longos processos de planejamento estratégico, comuns nas grandes empresas.

Por fim, o quarto objetivo específico pode ser atingido por meio da consolidação do modelo proposto. Verificou-se que o modelo proposto fornece uma abordagem contextualista para a definição de medidas estratégicas para o preenchimento das lacunas de alinhamento identificadas. Assim, pôde-se concluir que, de acordo com os gerentes e diretores das organizações pesquisadas, a aplicação do modelo proposto contribuiu de forma significativa para o incremento do desempenho das três organizações pesquisadas nas características distintivas da boa gestão de mudanças estratégicas, de acordo com Pettigrew e Whipp (1993).

Além disso, o modelo proposto mostrou-se de aplicação relativamente simples no contexto de uma empresa de médio porte, apesar de toda a complexidade envolvida em sua aplicação, contribuindo para a explicitação de suas principais lacunas de desempenho com relação aos seus clientes e para a localização dos recursos e processos que devem ser melhorados tendo em vista o preenchimento destas lacunas.

## **8.2 Conclusões Quanto às Hipóteses**

Com relação às hipóteses de trabalho, verificou-se que o desenvolvimento do modelo de análise proposto e sua aplicação nas empresas pesquisadas, permitiram a identificação de lacunas de alinhamento estratégico e a priorização de medidas para seu preenchimento.

Ao longo do trabalho, a estratégia de negócios pôde ser definida simultaneamente como um plano de ação (as medidas prioritárias), uma posição (a proposta específica de valor) ou uma perspectiva (a proposta ampla ou a disciplina de valor), que buscava o ajuste entre características internas da organização às

características de seu ambiente externo e vice-versa, visando alcançar seus objetivos de longo prazo.

Além disso, o modelo utilizado permitiu que a estratégia de negócios definida contivesse elementos deliberados – as medidas estratégicas gerais visando preencher lacunas – e emergentes. Estes últimos foram manifestados em apenas um momento, qual seja, durante a formalização da proposta de valor, mas tendem a aparecer também durante a implementação das medidas, em virtude de seu caráter genérico, caracterizando uma estratégia do tipo “guarda-chuva” (MINTZBERG et al., 2000).

Verificou-se também que, o desempenho dos processos internos definidos como críticos é o principal responsável pela implementação de uma estratégia de negócios. Também foi verificado que o desempenho dos mesmos depende diretamente da qualificação e da combinação de diferentes recursos do contexto interno, incluindo recursos tangíveis, como máquinas e equipamentos, e recursos intangíveis, como parcerias com fornecedores, conhecimento e motivação dos colaboradores, estrutura e cultura organizacional, mecanismos de coordenação utilizados, entre outros.

A aplicação do modelo permitiu verificar que as ações estratégicas tomadas com o intuito de preencher as lacunas de alinhamento estratégico identificadas, agem predominantemente sobre os recursos da organização. Neste caso, perceberam-se claramente dois tipos de ação sobre os mesmos. No caso das ações “de fora para dentro”, as medidas se dão sobre os recursos internos que atuam nos processos críticos, visando combiná-los de forma distinta ou provê-los da qualificação necessária para preencher as lacunas de desempenho destes processos e conseqüentemente dos fatores competitivos prioritários. Por outro lado, no caso das ações “de dentro para fora”, as medidas ocorrem sobre recursos e processos da área de marketing, quer sejam estes mais ou menos críticos.

Por fim, o modelo proposto pôde ser utilizado com o intuito de se optar entre a adoção de medidas “de dentro para fora” e medidas “de fora para dentro”. Esta opção, de acordo com o modelo em questão, é conduzida pelo tamanho das lacunas existentes, que fornecem uma medida objetiva da dificuldade e do empenho de recursos necessário para seu preenchimento (das lacunas).

### 8.3 Recomendações para Trabalhos Futuros

Primeiramente, seria importante verificar a viabilidade da aplicação do modelo apresentado na análise de estratégias de organizações dos mais diversos portes. Seu caráter qualitativo, sua simplicidade e o grau de participação da gerência de linha, verificados com sua aplicação, sugerem que esta seja recomendável no que se refere às organizações menos mecanizadas e mais orgânicas, independente de seu porte.

No que se refere ao seu caráter qualitativo, embora este fato possa ser considerado um aspecto positivo do modelo proposto, o mesmo dificulta sua aplicação em um segundo momento. Assim, conforme já proposto na consolidação do modelo, sugere-se a utilização de um pequeno conjunto de indicadores de desempenho, relacionados à proposta de valor, aos processos críticos e à qualificação dos recursos, visando seu aproveitamento como ferramenta de gestão estratégica permanente nas organizações. A metodologia para a definição destes indicadores pode se constituir num temas de trabalhos futuros.

Verifica-se também ser importante para a continuidade do desenvolvimento do presente tema a aplicação do modelo proposto em empresas dos mais diversos portes, localizações geográficas e setores de atuação.

Sugere-se também a realização de um estudo longitudinal, que permita verificar se a ausência de lacunas de alinhamento estratégico está efetivamente relacionada com uma competitividade alta e um ótimo desempenho financeiro, com o passar do tempo. Embora a análise de algumas unidades de negócios das empresas estudadas tenha possibilitado verificar esta relação no caso das mesmas, o fato de se tratar de um estudo de caso, limitado a um corte transversal da realidade das empresas pesquisadas, sugere a realização de uma pesquisa mais ampla, com enfoque quantitativo e longitudinal.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.
- ANDREWS, K. R. Corporate strategy as a vital function of the board. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1981.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- AUSTIN, J. E. **Managing in Developing countries**: strategic analysis and operating techniques. New York: Free Press, 1990.
- BEINHOCKER, E. D. Robust Adaptive Strategies. **Sloan Management Review**, Spring of 1999, p. 95-106.
- BHIDE, A. How Entrepreneurs Craft Strategies that Work. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1994.
- BOULTON, R.; LIBERT, B.; SAMEK, S. **Cracking the value code**. New York: Harper Business, 2000.
- BUZZELL, R. D.; BRADLEY, T. G.; SULTAN, R. G. M. Market share: a key to profitability. **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 1975.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- \_\_\_\_\_. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- \_\_\_\_\_. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
- CHAKRAVARTHY, B. S. On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 6, p. 517-534, 1987.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building a Company's Vision. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1996.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competition Based on Resources: Strategy for the nineties. **Harvard Business Review**. July/Aug. 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**. May/June, 1998.

CORDEIRO, José V. B. M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *balanced scorecard*. **Revista da FAE**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2002.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2004.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações**: Manufatura e Serviços - uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EDVINSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EMERY, F. E., TRIST, E. L. Socio-technical Systems, In: CHURCHMAN, C. W.; VERHULST, M. **Management science, models and techniques**, v. 2, p. 83-97, Pergamon, 1960.

ETIZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1993.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FNPQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). **Critérios de Excelência 2003**: o estado da arte para a excelência do desempenho e para ao aumento da competitividade. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>> Acesso em: 10 maio 2004.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HILL, T. **Manufacturing strategy**. London: Macmillan, 1993.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy Where It Is Not: Toward a Theory of Strategy Absence. **Strategic Management Journal**, n. 16, p. 313-323, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps**: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

KATZ, D.R.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups**: a practical guide for applied research. 3. ed. London: Sage, 2000.

LEVY, D. Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications **Strategic Management Journal**, n. 15, p. 167-178, 1994.

LOWENTHAL, J. N. **Reengineering the corporation**: a step by step approach to corporate revitalization. Wisconsin: ASQL Quality Press, 1994.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MEADOR, L. C. **IT strategy alignment**: identifying the role of information technology in competitive strategy. (Working paper n. 9403). Disponível em: <<http://www.it-consultancy.com/background/alignment/index.html>>. Acesso em: 14 abr. 2004.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDAL, P. L. **The focused interview**: a manual of procedures. Glencoe: The Free Press, 1956.

MILLER, D. Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 505-512, 1996.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Organizations**: a quantum view. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1984.

MINTZBERG, H. Além da configuração. In: \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

\_\_\_\_\_. Um guia para o posicionamento estratégico. In: \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. Craft strategy. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1987.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, D. L. Focus groups. **Annual Review Sociology**, n. 22, p. 129-152.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NIST (National Institute of Standards and Technology). **Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence**. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>> Acesso em: 08 maio 2004.



NEVES, M. S.; PALMEIRA FILHO, P. L. Balanced Scorecard como Catalizador da Gestão Estratégica: remédio ou placebo? In: ENEGEP, XXII., 2002, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR, R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant**: continuity and change in imperial chemical Industries. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, May/June, 1987.

\_\_\_\_\_. What is Strategy?. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/June, 1990, p. 79-91.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical Incrementalism. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper & Row, 1950.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Sebrae, 1999.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston, Illinois: Roe & Peterson, 1957.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STALK, G; EVANS, P; SHULMAN L. Competition Based on Capacities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1992.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA; J. A. O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TAKASHINA, N. T., FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

THOMPSON, J. D.; McEWEN, W. J. Objetivos organizacionais e ambiente. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1993.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHEELWRIGHT, S. C., HAYES, R. H. Competing through fabrication. **Harvard Business Review**, Jan./Fev. 1985.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEY-FERREL, M. Effectiveness and Efficiency. In: \_\_\_\_\_. **Dimensions of Organizations**. Califórnia: Goodyear Publishing, 1979.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para Coleta de Dados do Ambiente Externo**

1) Considerando como “Ambiente Geral” ou “Macro-Ambiente”, o grupo de fatores externos a organização, sobre os quais a mesma não possui controle, pede-se apontar quais os fatores em cada uma das categorias abaixo apresentam maior impacto sobre a gestão da organização, podendo ser fonte de ameaças ou oportunidades:

- a) Econômicos
- b) Tecnológicos (tecnologia como variável externa à empresa):
- c) Culturais
- d) Políticos
- e) Sociais
- f) Demográficos
- g) Legais
- h) Naturais (climáticos e outros relacionados a mudanças no estado da natureza)

2) Considerando como “Ambiente Operacional” ou “Ambiente Tarefa”, o conjunto de fatores que influenciam diretamente os agentes do setor ou setores nos quais a organização atua ou são exercidos por estes mesmos agentes, pede-se apontar:

- a) Quais os principais clientes imediatos da empresa?
- b) Quais os atributos mais valorizados por estes?
- c) Qual a participação destes na receita total da empresa?
- d) Qual o poder de barganha dos mesmos?
- e) Como se distribuem as vendas em termos geográficos e por outros estratos relevantes?
- f) Quais os principais consumidores finais da empresa e quais atributos mais valorizados por estes?
- g) Qual a participação dos mesmos na receita total da empresa?

- h) Qual o percentual possuído pela empresa nas vendas totais do mercado (market-share) e em diferentes estratos do mesmo (geográfico, renda, comportamento de compra)?
- i) Quem são os principais fornecedores da empresa e que tipo de insumo fornecem?
- j) Quanto representa o valor adquirido dos mesmos em relação ao total das compras e o custo do produto ou serviço final?
- k) Qual o poder de barganha destes?
- l) Quem são os principais concorrentes diretos e indiretos da empresa e quais seus pontos fortes e fracos?
- m) Em quais segmentos de mercado estes concorrentes são mais fortes e mais fracos?
- n) Como se caracteriza o mercado em relação às barreiras de entrada? É freqüente a entrada de novos concorrentes?
- o) Como é a dinâmica tecnológica do setor? Existe ameaça de substituição dos produtos e serviços atualmente fornecidos por outros?
- p) Qual é o nível de rivalidade do setor?

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas para Coleta de Dados do Ambiente Interno**

1) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação a marketing?

- a) Força de vendas;
- b) Comunicação e propaganda;
- c) Serviços ao cliente.

2) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação à pesquisa e desenvolvimento (P & D) e engenharia?

- a) capacidade de projeto e desenvolvimento de produto/serviço;
- b) capacidade de projeto e desenvolvimento de processo;
- c) assistência técnica.

3) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação à área de operações / produção?

- a) compra e controle de matéria-prima;
- b) capacidade de produção;
- c) estrutura de custo de produção;
- d) instalações e equipamentos;
- e) sistemas de controle de estoque;
- f) controle de qualidade;
- g) utilização da capacidade;
- h) produtividade;
- i) distribuição.

4) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação aos sistemas de informações gerenciais?

- a) sistemas utilizados;
- b) velocidade de resposta;
- c) qualidade das informações utilizadas.

5) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação à gestão de pessoas e a organização de forma geral?

- a) estrutura organizacional e número de funcionários por unidade;
- b) formação e habilidades dos funcionários;
- c) características da cultura organizacional;
- d) mecanismos de coordenação utilizados;
- e) Motivação, clima organizacional, *turn over*

6) Como se caracterizam as seguintes questões da empresa com relação às finanças?

- a) evolução das receitas;
- b) evolução da lucratividade;
- c) evolução da rentabilidade;
- d) perfil de endividamento;
- e) evolução do patrimônio líquido;
- f) situação fiscal;
- g) margem de contribuição.

## APÊNDICE C – Dados para a Construção da Estratégia de Negócios

### 1) Possíveis fatores competitivos:

- a) preço;
- b) rapidez de entrega;
- c) disponibilidade de produtos e serviços;
- d) confiabilidade da entrega;
- e) variedade ou gama de produtos;
- f) variedade ou gama de serviços;
- g) produtos ou serviços inovadores;
- h) capacidade de alterar prazo ou volume de entrega;
- i) qualidade - conformidade de produtos e serviços;
- j) qualidade – desempenho de produtos ou serviços;
- k) qualidade – características de produtos ou serviços;
- l) qualidade percebida
- m) qualidade – confiabilidade do produto;
- n) qualidade – durabilidade do produto;
- o) qualidade – serviços ao cliente;
- p) qualidade – *design* do produto;
- q) qualidade – marca.

### 2) Alternativas de Posicionamento Amplo:

a) Excelência Operacional: proposta aos clientes estaria centrada na oferta de produtos ou serviços médios em relação ao mercado, ao menor preço possível e um atendimento sem discussões. Foco na melhoria progressiva de diversos atributos de desempenho de seus processos produtivos ou de operações. Exemplos: Gol Linhas Aéreas; McDonald's; AmBev.

b) Liderança de Produto: significa oferecer aos seus clientes o melhor produto ou serviço possível. Para que isso ocorra, a empresa tem que estar sempre inovando de forma a manter-se a frente de seus concorrentes. O foco das propostas de valor centradas na liderança de produto são os processos de desenvolvimento de produtos e todos os demais relacionados à colocação do produto no mercado. Ex: 3M; Sony, Merck, Vinícola Miolo.



c) Intimidade com Cliente: entrega de produtos ou serviços de acordo com necessidades específicas destes, normalmente conhecidas somente pela própria empresa. Esta proposta de valor implica em grande flexibilidade para os processos produtivos, além de grande agilidade no que se refere às pequenas alterações no projeto de produtos. Os processos relacionados à gestão do relacionamento com os clientes assumem neste caso importância fundamental. Os clientes que optam por esta proposta de valor estão dispostos a comprar produtos ou serviços que não sejam a última palavra, desde que possam customizar seus pedidos. Ex: WEG Automação, IBM Service.

### 3) Possíveis Posicionamentos de Valor:

a) mais por mais: bastante comum em produtos ou serviços altamente diferenciados, diretamente relacionados à obtenção de prestígio por parte do comprador. Em outras ocasiões, foca-se de forma predominante o atendimento das necessidades específicas de um nicho de mercado, ou a possibilidade de uma experiência superior por parte dos clientes. Em todos os casos, o preço cobrado é sensivelmente superior ao da concorrência.

b) mais pelo mesmo: busca conquistar o cliente por meio da entrega de um serviço superior ao da concorrência ou de um produto ou serviço diferenciado. Em ambos os casos, o preço cobrado equivale à média da concorrência direta, o que permite a percepção de um valor superior por parte do cliente.

c) o mesmo por menos: bastante utilizados por fabricantes de bens de consumo não duráveis, especialmente no caso das marcas próprias das grandes cadeias de supermercado. Neste caso busca-se oferecer um produto igual ao das marcas mais conhecidas em termos de valor entregue ao cliente, cobrando um preço menor.

d) menos por muito menos: propõe ao cliente a entrega de um valor inferior ao da concorrência, porém a um preço bem menor que esta. Diversos produtos eletroeletrônicos produzidos na China parecem se encaixar nesta alternativa de posicionamento de valor.

e) mais por menos: não costumam serem mantidos por um longo período de tempo. Normalmente são utilizadas por empresas no momento em que começam a atuar em novos mercados (no contexto de estratégias de penetração) ou em situações em que é possível conceder descontos especiais para maximizar o fluxo de caixa de curto prazo. Em termos conceituais, estas propostas de valor seriam invencíveis

#### 4) Importância dada pelo cliente aos diferentes fatores competitivos:

| TIPO DE FATOR        | PONTOS OBTIDOS | IMPORTÂNCIA  |
|----------------------|----------------|--|
| Ganhadores de pedido | 1              | Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso de competitividade |
|                      | 2              | Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado por estes        |
|                      | 3              | Proporciona vantagem útil junto maioria dos clientes – é normalmente considerado           |
| Qualificadores       | 4              | Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor                             |
|                      | 5              | Precisa estar em torno da média do setor   |
|                      | 6              | Precisa estar a pouca distância da média do setor  |
| Pouco importantes    | 7              | Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se importante no futuro      |
|                      | 8              | Muito raramente é considerado pelos clientes   |
|                      | 9              | Nunca é considerado pelos clientes   |

## APÊNDICE D – Dados para Análise das Lacunas de Alinhamento Estratégico

1) Possíveis níveis de desempenho dos fatores competitivos com relação aos concorrentes diretos:

| DESEMPENHO RELATIVO | PONTOS OBTIDOS | DESEMPENHO  |
|---------------------|----------------|---|
| Alto                | 1              | Consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente         |
|                     | 2              | Consistente e claramente melhor que o melhor concorrente                |
|                     | 3              | Consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente             |
| Médio               | 4              | Marginalmente melhor do que o melhor concorrente em algumas ocasiões    |
|                     | 5              | Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes                     |
|                     | 6              | Com freqüência, a uma curta distância dos concorrentes                  |
| Baixo               | 7              | Usual e marginalmente pior do que a maioria dos principais concorrentes |
|                     | 8              | Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes                       |
|                     | 9              | Consistentemente pior do que a maioria dos concorrentes                 |

2) Exemplos de candidatos a processos críticos (macro-processos e processos):

a) Macro processo de marketing e vendas:

- i) identificação de necessidades dos clientes;
- ii) venda de produtos e serviços;
- iii) pós-venda e serviços ao cliente;
- iv) comunicação de marketing e promoção de vendas;
- v) gestão do canal de distribuição.

b) Macro-processo de produção / operações:

- i) desenvolvimento de fornecedores e compra de matéria-prima;
- ii) fabricação de itens;
- iii) montagem / embalagem de itens;
- iv) planejamento e controle da produção;
- v) distribuição de produtos;
- vi) controle da qualidade de produtos;
- vii) prestação de serviços;
- viii) assistência técnica.

c) Macro-processo de desenvolvimento de produtos / serviços:

- i) projeto de produto / serviço (especificação)
- ii) prototipagem e teste de produto / serviço

- iii) projeto de processo produtivo
- iv) pesquisa

d) Macro-processo de recursos humanos:

- i) seleção de pessoal;
- ii) qualificação de pessoal;
- iii) avaliação de desempenho;
- iv) remuneração e benefícios;

e) Macro-processo de administração e finanças:

- i) relatórios gerenciais;
- ii) contabilidade;
- iii) controle financeiro;
- iv) contas a pagar;
- v) contas a receber;
- vi) administração do patrimônio.

3) Grau de contribuição dos processos-críticos com relação aos fatores competitivos:

| GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO PARA O DESEMPENHO NO FATOR COMPETITIVO | SIGNIFICADO  |
|---|--|
| 0   | Processo em questão não afeta o desempenho da empresa no fator competitivo analisado.  |
| 1   | Processo em questão pode contribuir negativamente para o desempenho da empresa no fator competitivo analisado, caso seu desempenho esteja muito abaixo dos padrões de mercado. |
| 2   | Processo prejudica o fator competitivo se seu desempenho for ruim, e pode contribuir marginalmente para o mesmo se seu desempenho for muito bom.                               |
| 3   | Alguns parâmetros de desempenho do processo influenciam de forma significativa o desempenho do fator competitivo.  |
| 4   | Desempenho do processo afeta de forma significativa o desempenho da empresa no fator competitivo em questão  |
| 5   | Desempenho do processo contribui de forma crítica e decisiva o desempenho da empresa no fator competitivo em questão   |

4) Avaliação dos processos críticos em função de sua contribuição para a entrega do valor proposto

| DESEMPENHO ATUAL DO PROCESSO | PONTOS OBTIDOS | DESCRIÇÃO  |
|------------------------------|----------------|--|
| Adequado                     | 1              | O desempenho atual do processo contribui de forma crucial e consistente para o preenchimento de todas as lacunas de entrega de valor             |
|                              | 2              | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e consistente para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor    |
|                              | 3              | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor       |
| Neutro                       | 4              | O desempenho atual do processo contribui de forma pouco significativa e eventual para o preenchimento de algumas das lacunas de entrega de valor |
|                              | 5              | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, mas também não é responsável por ampliá-las.  |
|                              | 6              | O desempenho atual do processo não contribui para o preenchimento das lacunas de entrega de valor, e eventualmente parece ampliar algumas delas. |
| Inadequado                   | 7              | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e eventual para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor.         |
|                              | 8              | O desempenho atual do processo contribui de forma significativa e consistente para a existência de algumas das lacunas de entrega de valor       |
|                              | 9              | O desempenho atual do processo contribui de forma crucial e consistente para a existência de todas as lacunas de entrega de valor                |

#### 5) Análise dos Recursos Utilizados pelos Processos Críticos

- a) Fluxograma dos processos críticos;
- b) Equipamentos utilizados em cada atividade que compõe os processos críticos;
- c) Pessoas responsáveis pela realização de cada atividade dos processos críticos, com seus respectivos cargos e qualificação;
- d) Nível de padronização existente;
- e) Cumprimento da padronização;
- f) Estrutura organizacional detalhada das gerências responsáveis parcial ou totalmente pelo desempenho dos processos críticos;
- g) Mecanismos de avaliação de desempenho e controle de processos existentes.