AVANÇA BRASIL
CNI SENAI
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
Planfor
Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
FAT
AMPARO AO TRABALHADOR
GOVERNO FEDERAL
Trabalhando em todo o Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

GLÓRIA MICAELO
MURILO ALAMBERT

2ª EDIÇÃO

BRASÍLIA
2001

N.Cham. 005.21 M619g 3 e.d SENAI
Autor: Micaelo, Glória
Título: Gestão estratégica de negócios.
3912 Ac. 3483
Ex.1 CNI ACIND ERS

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Confederação Nacional da Indústria – CNI e Conselho Nacional do SENAI

Fernando Luiz Gonçalves Bezerra
Presidente

Comissão de Apoio Técnico e Administrativo
ao Presidente do Conselho Nacional do SENAI

Dagoberto Lima Godoy
Vice-Presidente da CNI

Fernando Cirino Gurgel
Diretor – 1º Tesoureiro da CNI

Max Schrappe
Vice-Presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

SENAI – Departamento Nacional

José Manuel de Aguiar Martins
Diretor-Geral

Mário Zanoni Adolfo Cintra
Diretor de Desenvolvimento

Eduardo Oliveira Santos
Diretor de Operações

CNI
SENAI

MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO

Planfor
Plano Nacional de Qualificação
do Trabalhador

FAT
AMPARO AO
TRABALHADOR

GOVERNO
FEDERAL
Trabalhando em todo o Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

GLÓRIA MICAELO
MURILO ALAMBERT

3ª EDIÇÃO

SÉRIE SENAI FORMAÇÃO DE FORMADORES

BRASÍLIA
2001

© 2001. SENAI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SENAI/DN

COTED • Unidade de Conhecimento Tecnologia da Educação

Ficha Catalográfica

MICAELO, Glória; ALAMBERT, Murilo. **Gestão estratégica de negócios**. 3. ed. Brasília, SENAI/DN, 2001. 115 p. (Série SENAI Formação de Formadores).

ISBN 85-7519-030-X
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CDU 371.13:658

Glória Micaelo • Engenheira Química formada pela UFRJ, com cursos de especialização na Petrobras e Management pela SMU, EUA. MBA em Finanças. Consultora empresarial na área de Administração Estratégica, Análise de Competitividade e Aprendizado nas Organizações.

Murilo Alambert • Economista formado pela UFRJ, mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ e pós-graduação em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral. Consultor de empresas na área de planejamento, avaliação e elaboração de projetos.

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem

Industrial – Departamento Nacional

SEDE • BRASÍLIA

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (0xx61) 317-9001

Fax: (0xx61) 317-9190

Ae. 3483

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1 • INTRODUÇÃO 9

2 • O CONTEXTO ATUAL DOS NEGÓCIOS 19

AUTO-AVALIAÇÃO 33

CHAVE DE RESPOSTA 34

3 • ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA - PRIMEIROS PASSOS 35

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO 50

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO 56

AUTO-AVALIAÇÃO 59

CHAVE DE RESPOSTA 60

4 • AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE 61

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE 67

AUTO-AVALIAÇÃO 81

CHAVE DE RESPOSTA 83

5 • DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA 85

6 • O PLANO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO 97

IMPLEMENTANDO ESTRATÉGIAS 101

AUTO-AVALIAÇÃO 107

CHAVE DE RESPOSTA 107

7 • PALAVRAS FINAIS 109

AUTO-AVALIAÇÃO FINAL 113

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 115

APRESENTAÇÃO

Em decorrência do consenso de que a viabilidade das mudanças em curso no setor produtivo do trabalho depende de ações conscientes que orientem estas mudanças, e em virtude da certeza de que a preparação de novos perfis profissionais para o mercado de trabalho só é possível por meio de novas práticas educacionais e institucionais, o Departamento Nacional do SENAI, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, assume o compromisso com o desenvolvimento dos profissionais que atuam ou pretendem atuar no campo da educação para o trabalho, da própria Instituição ou fora dela.

Nessa perspectiva, o Programa SENAI Formação de Formadores, desenvolvido na modalidade de educação a distância, integra a proposta do Ministério do Trabalho e Emprego, através do Convênio MTE/ SPPE/CODEFAT/CNI/SENAI-DN no sentido de atender aos anseios e às expectativas dos Formadores, contribuindo para o desenvolvimento dos perfis requeridos para todos aqueles que participam da nobre missão de educar para o trabalho e a cidadania.

JOSÉ MANUEL DE AGUIAR MARTINS
DIRETOR-GERAL DO SENAI/DN

NASSIM GABRIEL MEHEDEFF
SECRETÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREGO

1 • INTRODUÇÃO

"Se você não sabe para onde está indo, todo caminho o levará a lugar nenhum."

HENRY KISSINGER

A FRASE DE KISSINGER nos faz refletir sobre a importância de termos nossos objetivos muito bem definidos ao nos envolvermos em um empreendimento, seja ele qual for.

Nesse momento, estamos iniciando um empreendimento! Vamos, juntos, no estudo deste módulo, analisar, discutir e refletir criticamente sobre Gestão Estratégica de Negócios.

Para que os nossos objetivos fiquem bem claros, que tal começarmos entendendo o significado dessas palavras, **Gestão Estratégica de Negócios**, isoladamente e em conjunto?

Vamos primeiro buscar a ajuda do dicionário:[1]

Gestão – ato de gerir; gerência, administração.

Estratégica – [que utiliza a] arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

Negócio – relações comerciais; negociações, transação.

Considerando, portanto, essas definições isoladas, Gestão Estratégica de Negócios pode ser entendida como "o ato de gerir aplicando os meios disponíveis ou explorando condições favoráveis com vista a objetivos específicos de nossas transações".

Traduzindo essa definição formal para um conceito mais atual e de foco empresarial, vamos ver o que diz DORODAME:[2]

> *"Gestão Estratégica é o tipo de gestão que leva uma empresa a dar atenção especial ao ambiente externo, avaliando e gerenciando as ameaças e oportunidades por ele colocadas. Nesse tipo de gestão, o gerente procura identificar e implementar um posicionamento*

[1] Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986. 1.838 p.

[2] Leitão, Dorodame Moura. **Administração estratégica**; abordagem conceitual e atitudinal. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro, SENAI/DN, PETROBRAS, 1996. 324 p.

estratégico que assegure o futuro da organização, em face das perspectivas antevistas para o ambiente externo. A Gestão Estratégica se preocupa com um potencial contínuo de lucratividade e está ligada ao conceito de eficácia."

Certo! Você vai vê-las diversas vezes neste módulo. Simplesmente porque o sucesso ou a sobrevivência no mundo dos negócios está cada vez mais dependente de informações estratégicas acerca dos movimentos de mudança que estão ocorrendo no âmbito dos diversos atores que participam da construção de nosso futuro: governos, concorrentes, fornecedores, clientes, etc.

Para construirmos juntos esse conhecimento sobre Gestão Estratégica de Negócios, que é o nosso objetivo, planejamos a estruturação desse módulo em sete unidades: a primeira, na qual você está mergulhado(a) no momento e que trata da introdução ao assunto, e mais outras seis que são a seguir antecipadas de forma resumida.

A segunda unidade, O CONTEXTO ATUAL DOS NEGÓCIOS, é uma análise do ambiente que hoje está condicionando as transações das organizações. Mudanças, incertezas, o mundo novo das informações, a globalização... Como todo esse contexto impulsiona e condiciona o desenho e o desempenho das organizações do futuro.

Na terceira unidade, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – PRIMEIROS PASSOS, você começará vendo uma retrospectiva histórica dos sistemas de gestão aplicados pelas organizações desde antes da década de 50 até os dias de hoje. Que necessidades são essas do atual contexto dos negócios que exigiu o surgimento de novos valores administrativos? Você vai conhecer esses valores e também os principais componentes da administração estratégica, entendendo que a competitividade exige da organização uma atenção preponderante aos seus ambientes externo e interno, cujas análises constituem os primeiros passos desse modelo de gestão estratégica.

Vamos discutir a ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO, onde você vai conhecer as técnicas mais modernas de prospecção do futuro e de entendimento do ambiente que circunda a sua organização. O que ocorre "lá fora" e por que isso é tão importante para as decisões gerenciais que vão impactar o futuro de sua organização? Em seguida, vamos discutir a ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO, a qual se volta mais para as questões características de sua organização; que ferramentas utilizamos para conhecer melhor nossas capacitações e nossas deficiências? Como devem evoluir essas características conforme avançamos para o futuro?

Na quarta unidade, AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE, por meio do cruzamento das informações discutidas na unidade anterior, iremos desenvolver uma base conceitual para a identificação do potencial da organização em lidar com os desafios do futuro. Estará a organização com capacidade defensiva contra as ameaças que se apresentarão no futuro? Ou estará débil? Estão suas potencialidades afinadas com uma ação ofensiva no mercado? A empresa está vulnerável? Vamos aprender a buscar essas respostas nesta unidade. A seguir vamos complementar a avaliação estratégica focando a questão da competitividade, com os conceitos defendidos por PORTER[3]. Você vai identificar as forças que atuam no mercado, afetando o posicionamento de sua organização, e procurará caracterizar quais delas possuem maior poder de influência no seu negócio. Você vai, também, refletir um pouquinho sobre a situação de competitividade do Brasil.

A unidade cinco, DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA, começa a lidar com o "fazer acontecer": vamos analisar o contexto da definição dos objetivos e estratégias da organização para a construção do seu futuro. Essa unidade mostra como juntar as peças adquiridas nas unidades anteriores visando iniciar o processo decisório que vai levar a organização para o seu futuro pretendido.

Na unidade seis, O PLANO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO, você vai ver como é composto esse documento e qual é o processo usual para sua aprovação. Você vai ver também como o processo de planejamento estratégico se condensa e se recicla. Uma vez fechado o plano, está na hora de sua revisão! Sim, o processo é dinâmico assim mesmo. Também mostramos a você como fazer toda essa intenção estratégica se tornar num futuro real para a organização. Como a construção do futuro se dá nos diferentes horizontes de tempo?

Finalmente, na unidade sete condensaremos o conteúdo do módulo em algumas PALAVRAS FINAIS, ressaltando que os valores da administração estratégica

[3]Michael Porter será também bastante citado em face do sucesso de sua abordagem do atual ambiente competitivo no qual as organizações estão mergulhadas.

precisam ser aprendidos e a organização que estiver predisposta ao aprendizado possui vantagem competitiva na implementação do futuro discutido, compartilhado e desejado. No final de cada unidade, você encontrará a CHAVE DE RESPOSTA para os exercícios que lhe foram propostos. Para aprofundar seus estudos em Gestão Estratégica de Negócios, sugerimos a você algumas REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, citadas ao longo do texto, e que estão relacionadas no final do Módulo.

São essas, portanto, as unidades seqüenciais que nos darão a base para o entendimento e a aplicação da Gestão Estratégica de Negócios.

Essa pergunta é muito importante, pois um dos nossos objetivos é que você associe todo esse conhecimento com o movimento de construção do futuro do SENAI.

Você provavelmente conhece o movimento de implantação da administração estratégica ora em andamento no SENAI. Caso ainda não conheça, não hesite! Pergunte, questione, procure saber como o seu DR e/ou sua Unidade Operacional se posicionam nesse contexto. É importante que você conheça o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo SENAI, pois vamos procurar, durante este módulo, resgatar os principais componentes desse movimento, traçando o paralelo com o que está ocorrendo em outras organizações.

O processo no SENAI/DN se desenvolve coordenado pela GEADE[4] e tem como base conceitual a proposta metodológica de DORODAME. Numa primeira fase é elaborado um Plano Estratégico Sistêmico, identificando os referenciais de desenvolvimento de toda a organização, seguido pelas etapas de Focalização Regional, Alinhamento Estratégico por parte dos Departamentos Regionais e elaboração de Planos de Ação para os DRs e suas Unidades Operacionais.

Esse processo está inserido num contexto maior de Gestão de Mudanças no SENAI que foi deflagrado no início da década de 90 e que teve seu amadurecimento consolidado a partir de 95, quando foi deflagrado um movimento participativo de reformulação e explicitação da Missão do SENAI, cuja definição passou a orientar o desenvolvimento do Plano Estratégico da Instituição.

Para a elaboração do Plano Estratégico foram percorridas as seguintes etapas:

- definição da Missão e Visão de Futuro do SENAI;
- análise do ambiente externo, onde foram realizadas construções de cenários de atuação do SENAI no horizonte de 1996/2010, para identificar as principais oportunidades e ameaças para o cumprimento da Missão;
- análise ambiental interna, onde foram identificadas as principais Forças e Fraquezas da atuação do SENAI, que explicam o atual desempenho no cumprimento da Missão;
- e, por último, a etapa de formulação estratégica, com a definição dos objetivos de curto, médio e longo prazos e das estratégias globais e específicas.

O Plano Estratégico Sistema SENAI 1996/2010, documento aprovado pelo seu Conselho Nacional, em julho de 1996, pensa a sua organização 15 anos à frente, com a explicitação dos referenciais básicos de futuro e das estratégias para a sua construção.

Você conhece esse documento?

Para implantação desse Plano foram constituídas duas fases de desdobramento das estratégias: a Focalização Regional e o Alinhamento Estratégico.

A primeira analisa e considera as características específicas de cada Região e suas potencialidades futuras. Tendo como referência o Plano Estratégico, é percorrido basicamente o mesmo processo, agora com enfoque em estratégias particulares aplicadas a uma determinada região, as quais vão auxiliar na consecução dos Objetivos Estratégicos do SENAI.

---

[4]SENAI.DN. **Evolução do processo de administratação estratégica no SENAI**. Rio de Janeiro, 1997. 41 p.

Já o Alinhamento Estratégico faz com que as diversas unidades do SENAI passem por uma reflexão crítica sobre o seu papel perante as estratégias definidas durante a fase de Focalização Regional. A partir daí as unidades desenvolvem seus Planos de Ação.

Com isso, através de um processo participativo que se reproduz nas regiões, nos Estados e nas Unidades Operacionais, o SENAI está construindo um futuro dentro de uma visão sistêmica e integrada, condição básica para o sucesso das organizações competitivas.

Em resumo, é esse o processo que vem sendo desenvolvido pelo SENAI.

O quanto você já está envolvido com ele...?

Pois bem, neste Módulo vamos construir juntos um conhecimento que vai possibilitar a você entender melhor todo esse movimento e ter elementos para contribuir de forma mais efetiva para a construção de um futuro melhor para você e seu ambiente de trabalho.

Agora que sabemos do que vamos tratar neste Módulo e como o processo vem se desenvolvendo na sua organização, está na hora de pensarmos criticamente sobre a importância de tudo isto para a sua vida, para o seu trabalho, para a sua organização, para o SENAI.

AUTO-AVALIAÇÃO

Você considera o SENAI uma organização competitiva? Por quê?

Articule sua resposta, redija-a e guarde-a; no fim deste módulo iremos formular novamente essa questão e comparar suas duas respostas, a que você tem agora e a que você terá após a conclusão do Módulo.

CHAVE DE RESPOSTA

1 • Não há uma resposta única para esta pergunta, uma vez que ela representa, nesse momento, a **sua percepção** sobre a competitividade do SENAI. Sugerimos, no entanto, que ao articular sua resposta você primeiro desenvolva o conceito do que é ser competitivo. Esse conceito deve necessariamente passar por duas questões-chave que são a base para a competitividade: "conhecer o mercado" e "fazer alguma diferença nesse mercado"! Pense no significado dessas duas questões e associe-as à realidade do SENAI. Anote suas conclusões para posterior análise!

2 • O CONTEXTO ATUAL DOS NEGÓCIOS

"Nada existe de permanente, exceto a mutação."

HERÁCLITO

O CONTEXTO ATUAL dos negócios pode ser muito bem resumido pela frase de Heráclito, pois, de fato, é a permanente e acelerada mudança a principal característica do ambiente que hoje está condicionando as transações das organizações.

Mudanças, incertezas, a busca por novos métodos de gestão, o mundo novo das informações, o desemprego, o novo emprego, a globalização... Todos os dias somos lembrados de que o ciclo de mudanças cada vez mais rápido não tem precedentes na nossa história recente. As mudanças vêm ocorrendo de forma mais rápida, imprevisível e sacudindo todas as coisas, mais do que nunca.

As pressões tecnológicas, competitivas e culturais da "era da informação" são assim mesmo. No núcleo do turbilhão desses movimentos estão as organizações, inclusive o SENAI. E o que está acontecendo dentro desse turbilhão de mudanças? O caos nos mercados de capitais de todo o mundo, dentre outros motivos, formado por negócios que tentam se redefinir em meio à extinção e surgimento de novas profissões, por formulários organizacionais que não servem mais para nada e por perspectivas e modismos gerenciais que logo ficam ultrapassados. Tudo está mudando!

Na ânsia de entender e responder a estas mudanças, os teóricos da administração moderna inventaram termos para explicar e orientar as pessoas e as organizações.

Muitas outras palavras semelhantes a essas você já deve ter escutado, e algumas mais você verá citadas aqui. Essa é a realidade do mundo empresarial. Mas para que possamos entender as questões principais que determinam o contexto atual de negócios, nesta Unidade nós vamos falar de três forças impulsionadoras: a *tecnologia,* o *novo papel do governo* nos negócios e a *globalização.*

A Tecnologia...

A tecnologia, e principalmente a tecnologia da informação, está transformando os negócios de maneira drástica. Quer ver alguns exemplos?

> **– Uma pequena loja varejista familiar já pode, de qualquer lugar do Brasil (e do mundo!), oferecer seus produtos via Internet. Sem nenhum investimento de capital ela deixou de se tornar um negócio local, regional, para se tornar um negócio nacional ou até quem sabe internacional (imagine que uma pequena loja de doces em compotas pode receber um pedido pela Internet do Japão; via Internet essa loja contrata uma empresa de *courrier* para fazer a entrega e por via eletrônica recebe seu crédito em conta corrente! Ficção? Pura realidade!).**
>
> **– Um banco virtual com milhares de clientes não possui muita coisa mais do que um logotipo, uma central telefônica e uma rede eletrônica de atendimento. Os produtos são fornecidos por outras empresas de serviços financeiros (caixas eletrônicos 24 horas, por exemplo). Não há mais a necessidade de um edifício-sede, agências, filiais e nem "tijolos e concreto".**
>
> **– Uma livraria virtual através de um *site* é acessada por clientes do mundo inteiro, para os quais manda, por intermédio de um serviço de logística terceirizado, livros de uma lista de 2,5 milhões de títulos.**
>
> **– Uma instituição de educação oferece seus serviços através de uma eficiente rede de comunicações a distância, reduzindo significativamente, ou até mesmo eliminando, a necessidade de investimentos em salas de aula, laboratórios e outras infra-estruturas que são substituídas por sistemas de simulação em computadores pessoais (qualquer relação com o SENAI não é mera coincidência...).**

Esses exemplos acima são reais. Você podia imaginá-los cinco anos atrás? Pensamos em teletransporte como algo distante no futuro, como ficção científica, não? Pois bem, outro dia lemos na Internet:[5]

> **CIÊNCIA – Físicos anunciam teletransporte de matéria – Cientistas da Áustria anunciaram a comprovação experimental de que é possível fazer um corpo ser "teletransportado", isto é, desaparecer em um local e aparecer em outro, segundo estudo publicado na edição de hoje da revista científica britânica "Nature"... Você sabia? Você acredita?**

[5]FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 11/12/1997. Ciência.

E você sabia também que, no início da década de 80, quando da concepção dos PCs (Personal Computers), a previsão de vida útil para seu barramento de dados era de cerca de 20 anos. O que aconteceu? Em menos de dois anos as previsões já estavam superadas e foi necessário um esforço extra para adequar os equipamentos ao avanço da tecnologia.

No que diz respeito ao papel da tecnologia de informação nos dias de hoje, é importante reconhecer que ela não está apenas mudando a forma na qual trabalhamos, *ela está mudando a definição dos negócios.*

O capital não é mais o essencial ou uma barreira intransponível. Na era do conhecimento o que importa é o capital que levamos dentro de nossas mentes e corações, é a nossa capacidade de ter idéias, transformar nossa criatividade em inovações, nos emocionarmos e trabalharmos em condições integradas e sinérgicas.

O Novo Papel do Governo...

Uma segunda força impulsionadora nesse contexto é o governo, que está repensando totalmente o seu papel no desenvolvimento econômico. Em todo o mundo vê-se os governos saindo da atividade produtiva, vê-se a desregulamentação, a privatização e um livre comércio cada vez maior (Mercosul, Nafta, Alca, Mercado Comum Europeu...). As empresas públicas no Brasil, antes monopolistas e com o mercado protegido, agora estão sujeitas à concorrência aberta, à pressão da opinião pública para que melhorem seus serviços. E o governo precisa aprender a disciplinar a atuação dessas empresas através de órgãos reguladores.

Isso não ocorre só no Brasil. Na Europa, por exemplo, as empresas aéreas e de telecomunicações pertencentes aos governos estão sendo desdobradas para concorrer com as empresas norte-americanas que estão abrindo caminho nos mercados europeus.

Com a criação dos blocos comerciais entre várias regiões do mundo e de novas instituições, como a Organização Mundial de Comércio, a queda nas barreiras comerciais está permitindo que novos concorrentes entrem nos mercados e mudem as bases da competição.

Essa nova ordem mundial dos mercados está forçando as empresas de origem estatal a repensarem seus objetivos, suas organizações e seus métodos de gerência. E, pela primeira vez, algumas empresas estão tendo de aprender a concorrer.

A Globalização...

Por fim há o fenômeno da globalização: empresas de todos os cantos do mundo estão concorrendo para oferecer o mesmo produto ou serviço a qualquer momento,

em qualquer lugar e com preços cada vez mais competitivos. A globalização está forçando as empresas a se organizarem de formas totalmente diversas. Por exemplo:

– Uma empresa de softwares da Índia dirige um escritório virtual em Nova Jersey. Na Índia, representantes de serviços ao cliente atendem a ligações dirigidas ao escritório de Nova Jersey, 24 horas por dia. Ao reduzir drasticamente o ciclo de novos pedidos e empregar programadores locais mais baratos, a empresa consegue oferecer serviços de desenvolvimento de softwares mais baratos do que seus concorrentes norte-americanos.

– A AT&T, a Dun & Bradstreet, a General Electric e a Câmara de Comércio dos EUA formaram o International Business Exchange para permitir que as empresas façam tudo eletronicamente: organizar os fornecedores, negociar contratos, fazer e receber propostas e combinar a entrega de mercadorias e serviços em todo o mundo. Se o mundo já era uma aldeia global, ficou ainda menor.

– Multinacionais gigantescas como a Asea Brown Boveri se tornaram globais de verdade, não tendo vínculos com nenhum Estado/Nação específico. A ABB produz e vende em todo o

[6]ADAMS, Scott. **The Dilbert future**; thriving on stupidity in the 21st century. New York, HarperCollins, 1997. 258 p.

mundo, tem altos executivos e membros do conselho de todas as nacionalidades e suas ações estão listadas em várias bolsas de valores nacionais.

Portanto, parece inevitável concluir que todas as empresas e instituições (inclusive os governos) têm de se redefinir. As forças fundamentais que estão agindo são convincentes demais para que se negue o futuro.

E todo esse movimento gera uma nova ordem nos negócios, que pode ser resumida da seguinte forma: *qualquer que seja o seu negócio, por menor que seja e qualquer que seja o seu mercado de atuação ele está submetido a uma competição internacional.* Quer um exemplo? Imagine uma microempresa de confecções, localizada no interior de um estado do Brasil, cuja produção se destine ao mercado local; por que essa empresa haveria de se preocupar com a globalização? Você já tem a resposta? Pois então analise a possibilidade de, da noite para o dia, uma empresa de distribuição (existem grandes empresas distribuidoras no Brasil que levam a todo o país todo tipo de produto que você possa imaginar, desde pasta de dente e sabonetes até computadores) incluir no seu *mix* de produtos roupas importadas da China. Dá para imaginar o que vai ocorrer com a tal microempresa de confecções?

Agora faça uma outra reflexão: imagine uma escola do SENAI no interior do país e faça uma avaliação das ameaças de concorrência que ela pode ter em função da globalização (não esqueça de incluir na sua análise os recursos da tecnologia que já discutimos anteriormente).

Sim, não só dá para sobreviver como, principalmente, crescer! As mudanças podem ser uma grande fonte de energia e uma força criativa, o que é bom. Mas também há riscos. *Três perguntas fundamentais precisam ser respondidas*:

- Para onde estamos indo? Ou seja, como serão as organizações do futuro, competitivas nesse novo contexto de negócios?

- Como chegaremos lá? Ou seja, como gerenciar os processos de mudanças?
- Quais são as novas habilidades e capacidades pessoais de que precisamos? Ou seja, como será nosso trabalho de liderança e gerência?

Nessa altura você já deve estar começando a perceber que esse novo contexto no mundo dos negócios está exigindo das organizações a quebra de vários paradigmas e a construção de um futuro muito diferente daquele que estamos acostumados. E como diz DORODAME,

> *"Dentro dessa visão humana do processo gerencial, concepções modernas da atividade de planejamento têm sido propostas, não por estudiosos acadêmicos, mas por experientes executivos que, graças a sua sensibilidade, têm conseguido enxergar a Gestão Estratégica como um processo de aprendizado institucional, em que o processo é mais importante que o produto."*

É assim que o novo contexto do mundo dos negócios está se formando.

A organização de negócios do futuro, adaptada à intensa concorrência global, às grandes variações de mercado e ao progresso tecnológico, está surgindo com características bem definidas; ela se consolidará:

- baseada em informações;
- descentralizada, porém com suas áreas intimamente ligadas através da tecnologia;
- com elevada flexibilidade, sendo rapidamente adaptável e extremamente ágil;
- criativa e cooperativa, com uma estrutura baseada em equipes;
- formada por uma grande variedade de profissionais do conhecimento;
- autocontrolada, o que só é possível em um ambiente com princípios operacionais claros, fortes e compartilhados e onde haja muita confiança.

> **Observe que uma organização se estrutura e opera de acordo com as exigências do seu ambiente de atuação; quanto mais dinâmico esse ambiente, mais dinâmica e flexível tem de ser a organização.**

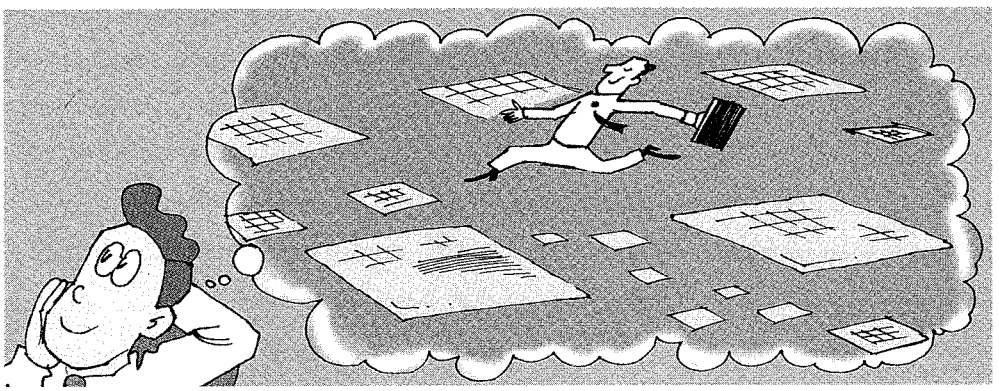
Nós imaginamos uma rede fluente, em que as conexões se formam e reformam quase que de forma orgânica, como as ramificações do sistema nervoso humano. É claro que haverá sempre alguma autoridade e hierarquia, mas o formato organizacional arcaico da pirâmide desaparecerá para sempre.[7]

Uma questão para você refletir: quem é o grande chefe da Internet? E os seus Diretores, Superintendentes, etc.? Interessante, não?

Se o produto dominante da primeira metade do século XX foi o automóvel, o da segunda metade é o computador, primeiro com os mainframes, e depois, principalmente, com o computador pessoal. A capacidade do computador de realizar tarefas de formas cada vez mais compactas, baratas e potentes, acessando redes externas de informação, representa simbolicamente a evolução cada vez mais rápida das nossas organizações de negócios.

Veja o ritmo em que a própria tecnologia de redes está mudando. Há pouco tempo, essa era uma área exclusiva de técnicos que conversavam um linguajar incompreensível para a maioria dos mortais. Hoje, para a grande massa, o Windows 98 e a Internet dispensam o conhecimento de tais mistérios e a tal linguagem difícil dos programadores ficou transparente para os usuários. Nos últimos dez anos, sistemas operacionais, mouses e interfaces gráficas simplificaram o manuseio do computador, evitando que os usuários tivessem de conhecer linguagem de máquina e comandos complexos.

E observe o comércio eletrônico via Internet, que imenso potencial revolucionário ele tem para o mundo dos negócios! Pelo menos até o surgimento da próxima grande inovação... As novas organizações se conectarão a novas redes, deixando outras de lado quando quiserem.



[7] CHAMPY, J; NOHRIA, N. **Avanço rápido**; as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

Se postularmos que a visão do mundo dos negócios, qualquer que seja o momento, é decorrente das tecnologias subjacentes da época, temos que considerar mais um fator. Afinal, além da tecnologia da informática, cuja mensagem é que computadores formam a rede da informação, também temos as ciências biológicas, cuja mensagem é que todos os organismos vivos são formados por filamentos trançados de DNA e a inteligência se deve a interconexões padronizadas de redes neurais em evolução. A Internet e a "rede natural" são as imagens tecnológicas dominantes da segunda metade da década de 90. Tudo isso sugere a metáfora que consideramos ser a mais adequada para a organização do futuro: *a rede adaptativa.*

Pense nos paralelos da organização: redes de gerenciamento ou equipes de projetos que formam, reformam ou desaparecem rapidamente devido à falta de uso. A imagem que vem à mente não é a de uma máquina bem lubrificada, mas de impulsos elétricos, diálogo e constante recriação. A imagem que vem à mente não é a de uma entidade impelida por um comando vindo de cima. A imagem que vem à mente é a de uma organização em constante movimento devido aos fluxos de informação entre níveis e fronteiras.

A estrutura da rede é diferente do modelo mecânico tradicional sob vários outros aspectos. Na estrutura da rede, o trabalho não é dividido, mas compartilhado entre os "trabalhadores do conhecimento", que podem agir como colaboradores individuais ou como membros de uma equipe.

Na estrutura da rede, o trabalho é executado basicamente por equipes interfuncionais que podem ser mais ou menos fixas. Essas equipes reúnem combinações diferentes de trabalhadores do conhecimento e operam sob pequena supervisão formal. Algumas equipes, como grupos de trabalho autônomos de linhas de montagem ou equipes de atendimento de pedidos, são relativamente fixas. Elas são responsáveis pela fabricação de um produto completo ou pela execução de um processo de negócios completo. Outras, como equipes de desenvolvimento de produtos, supervisionam a criação e o lançamento de um novo produto, formando-se e dispersando-se de acordo com o ciclo de vida do produto. Outras ainda são formadas conforme o necessário, concentrando-se em uma necessidade do cliente ou em um problema específico. Isto é o presente ou o futuro?

Sendo essa a perspectiva de futuro que conseguimos enxergar, podemos imaginar também o caminho que percorreremos até chegar lá.

Em primeiro lugar, a estrutura de rede vai tornar indistintas as fronteiras entre a organização e seu ambiente: fornecedores, clientes, concorrentes, parceiros, reguladores. As antigas barreiras existentes entre empresas e clientes, parceiros de valor agregado, alianças estratégicas e concorrentes se dissolvem. Os produtos e serviços personalizados para clientes específicos e as técnicas de produção "just-in-time" também ajudam a diluir a fronteira entre o lado de dentro e o lado de fora da organização. Assim, o processo de produção passa a ficar às margens da empresa, interagindo em tempo real com fornecedores e clientes.

Isso é muito diferente da hierarquia tradicional em que a produção é tida como um núcleo protegido do ambiente por estoques de peças e produtos finais. Na organização em rede, espera-se que todos lidem com o ambiente. Não há um núcleo lacrado, protegido do mundo para manter a incerteza afastada.

A estrutura de rede também acaba com o antigo paradigma da superioridade da organização formal sobre a organização informal. A estrutura informal, que sempre teve um papel importante para a organização tradicional, passa a ser cada vez mais importante. Não há muito tempo para formalidades em uma estrutura ágil e flexível, que muda tanto e é dependente das relações interpessoais para a necessária mobilização.

As organizações de rede são menos fragmentadas do ponto de vista político. A unidade trazida por um objetivo maior da organização ajuda as pessoas a se organizarem em torno das idéias e propósitos, além de partilharem o poder continuamente, pois a autoridade depende mais do conhecimento e participação de cada um no trabalho do que apenas do poder formal emanado de uma chefia.

A estrutura de rede traz na sua essência a participação e liderança de cada indivíduo. A organização precisa ser extremamente ágil, rápida nas respostas ao mercado e as

pessoas tem um grau de liberdade na tomada de decisões superior ao qual estamos acostumados. Os riscos que este processo de decisão traz às empresas também são função do maior potencial para a falta de controle. Quanto mais ágeis as empresas se tornam, tanto mais as decisões passam a ser delegadas aos níveis inferiores das organizações e, conseqüentemente, maior pode ser o impacto de erros cometidos por qualquer um dos funcionários da organização.

É uma boa pergunta. Além do mais, como um gerente pode saber o que está acontecendo em uma organização onde as pessoas se autogerenciam?

Em 1988, Peter Drucker[8] previu estes problemas ao imaginar que as empresas baseadas na informação viriam a substituir as empresas com estrutura organizacional focada na fabricação, de acordo com o modelo vigente desde a década de 50. Em seu artigo pioneiro publicado na **Harvard Business Review**, "*O surgimento da nova organização*", DRUCKER sugeriu que a organização do futuro teria um formato semelhante ao de uma orquestra sinfônica. Nela, um líder trabalha com uma equipe de grandes especialistas, que conhecem a realidade e sabem como agir. Para manter o controle, afirma DRUCKER (1988),

> *"é preciso estruturar uma empresa baseada na informação em torno de metas que definam claramente as expectativas de desempenho da gerência para a empresa e para cada parte e especialista, bem como metas em torno de um "feedback" organizado para a comparação dos resultados com as expectativas de desempenho a fim de que todos os membros possam exercitar o autocontrole".*

[8]CHAMPY, J; NOHRIA, N. **Avanço rápido**; as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro, Campus, 1997. Onde é feita uma citação ao texto do Peter Drucker sobre o surgimento da nova organização.

O autocontrole é a verdadeira meta, pois é a única opção viável em uma organização em *rede adaptativa*. Mas, e se o grupo tiver que improvisar no meio do caminho, como um quinteto de jazz? Essa situação representa melhor as condições reais dos negócios, você não acha?

Se o nosso tempo é preenchido pela mudança e a improvisação, nós precisamos que os serviços tenham vários centros de comunicação imediata, que é justamente o modelo sugerido pela rede distribuída. Cada centro com seu servidor e rede local, e todas as redes comunicando-se entre si. Cada centro gerencia seus dados e os partilha com os outros centros através de protocolos operacionais. Não há necessidade de um centro hierárquico, mas sim de princípios operacionais compartilhados, buscando reforçar e atingir o máximo de eficácia operacional não apenas das atividades de cada centro individual, mas também dos eixos e elos de ligação entre cada centro de atividades. A gerência da empresa tem o papel fundamental de divulgar e tornar clara a Visão e a Missão da organização.[9] É ela também que define os propósitos e princípios operacionais compartilhados que possibilitam a prestação dos serviços pela organização. Os princípios operacionais ajudam a estabelecer normas e códigos de conduta. O ideal, então, é definir a Visão, Missão e os objetivos de cada centro de atividades de maneira compartilhada entre as pessoas, buscando estabelecer uma convergência sinérgica entre a Visão, a Missão e os Objetivos de cada pessoa com os da organização. Assim, todos os indivíduos podem trabalhar com ideais, princípios, propósitos e recompensas claramente definidos e estabelecidos.

Essa questão é fundamental! Embora as principais tendências do nosso mundo atual apontem para o formato de *rede adaptativa* como sendo o mais provável para as

[9]Detalharemos melhor essas questões na unidade seguinte.

organizações da "era da informação e do conhecimento", nossa geração ainda é bastante resistente a esta forma de administração e organização, dada a nossa herança histórica e cognitiva, relacionada ao nosso modo de aprendizado dos últimos 50 anos. A maioria de nós começou a trabalhar nas organizações burocráticas do passado, e queremos a segurança proporcionada pelo nosso quadradinho no organograma da empresa. Queremos pertencer ao departamento de vendas, produção, contas a pagar ou de suprimentos. Mas, enquanto isso, o futuro não nos espera, ele simplesmente já está aí.

Estamos chegando ao final dessa Unidade e esperamos que você tenha entendido a dimensão do novo contexto de negócios, com um ambiente complexo, turbulento, com novas variáveis sendo adicionadas a toda hora ao nosso modelo de tomada de decisão. Nossos próximos passos agora vão na direção do entendimento de como a evolução desse grau de complexidade levou as organizações a mudarem os seus modelos de gestão até a consolidação da administração estratégica.

AUTO-AVALIAÇÃO

1 • Conseguiu formar uma imagem de organização tipo *rede adaptativa*? Pois então propomos o seguinte exercício: faça um resumo de suas principais características.

2 • Agora faça a seguinte reflexão: você acha possível uma estrutura desse tipo no SENAI? Por onde começar? Como você se vê numa estrutura deste tipo?

CHAVE DE RESPOSTA

1 • Algumas características da rede adaptativa:

- Sistêmica: a estrutura de rede adaptativa é um todo, onde as partes interagem visando a um objetivo em comum.
- Versátil, flexível e ágil: nela estão os multiespecialistas, as equipes interfuncionais, a horizontalização da hierarquia.
- Movida a emoção: a informalidade é valorizada, e com isto a emoção.
- Adaptável: para responder às constantes mudanças sem perder o rumo dos negócios, e saber se adaptar aos novos ambientes.

2 • Essa resposta é única, só você pode fornecê-la.

3 • ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – PRIMEIROS PASSOS

"A incerteza é o complemento do conhecimento."

ARROW

A INCERTEZA É, de fato, uma grande promotora de mudanças no contexto gerencial das organizações. Acompanhando as mudanças no mercado, em termos de quantidade e qualidade demandadas e as alterações nas necessidades dos clientes, as organizações foram, ao longo dos anos, adaptando seus sistemas de gestão. Você pode perceber que nada aconteceu por acaso ou simplesmente porque alguém quis que acontecesse. Os movimentos de mudança na administração e gestão dos negócios ocorreram em função das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas no mundo.

Lembre-se disso: é o mercado, é o mundo "lá fora" que determina como devemos agir dentro da organização.

Vamos, então, analisar como os sistemas de gestão mudaram ao longo do tempo. Didaticamente, essa evolução gerencial pode ser dividida em décadas[10]; a nossa história começa no início do século XX:

ANTES DA DÉCADA DE 50 – desde o início do século até 1950, a grande preocupação das organizações era com seu controle orçamentário-financeiro. Apesar das guerras, o ambiente externo às organizações era relativamente estável e previsível, fazendo com que as organizações enfocassem mais o seu ambiente interno. O grande objetivo gerencial estava relacionado com a eficiência do processo produtivo. Com a estabilidade externa, era só produzir, pois o mercado estava aguardando os produtos e serviços; o bom desempenho financeiro se tornava, então, fundamental para o sucesso.

A gerência nas organizações era incremental, isto é, de características voltadas para a produção e avessa a grandes mudanças na organização; a cada problema novo parava-se para pensar em uma solução. Os problemas não eram antecipados e nem havia preocupação em tomar-se atitudes corretivas para evitar sua repetição. O conceito de risco era posto em segundo plano em favor de ganhos de curto prazo.

As "estratégias" das organizações estavam implícitas, principalmente nas cabeças dos seus principais executivos. E para que tivessem sucesso, o controle orçamentário-financeiro era fundamental: sem lucros a produção não poderia continuar crescendo.

ATÉ A DÉCADA DE 50 – CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – Ambiente externo estável, previsível; preocupação com a produção a baixos custos; planejamento de 1 ano; gerência incremental.

---

[10] LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica**; abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro, SENAI, PETROBRAS, 1996. 324 p.
LOBATO, David M. **Administração estratégicas**; uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro, Papéis e Cópias, 1997. 144 p.

NA DÉCADA DE 50 – nesse período o mercado começa a aquecer, a demanda aumenta, principalmente por produtos eletrodomésticos. Você já deve ter lido sobre o "boom" da televisão que ocorreu nessa época. Cinema idem: a indústria do lazer teve grande crescimento nessa década. Mas o crescimento do mercado ainda era previsível, era possível observar-se tendências de futuro, as quais logo eram confirmadas. Por isso era preciso planejar para conseguir atender ao crescimento da demanda previsível que vinha pela frente e para conseguir o necessário financiamento que suportasse esse crescimento. Dessa forma, a concentração do planejamento agora ganha um horizonte maior que um ano, surge o Planejamento de Longo Prazo. O prognóstico de vendas era feito para cinco anos e servia de referência para o crescimento das diversas áreas da organização.

A gerência, nesse período, ainda é incremental, sendo o futuro considerado como um melhoramento em relação ao passado. Os problemas são repetitivos e conhecidos, evitando-se afastamentos do comportamento histórico da organização.

> **DÉCADA DE 50 – PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO – Ambiente externo estável, com tendências de crescimento de mercado previsíveis; ênfase crescente na produção e novos investimentos; horizonte de 5 anos; gerência incremental.**

NA DÉCADA DE 60 – essa foi a década das grandes mudanças sociais, lembra? Mas qual foi o grande impacto tecnológico que ocorreu nesse período? ... A guerra pela prioridade da ocupação do espaço culminou com a chegada do homem à Lua! E junto com esse grande feito, diversos outros avanços tecnológicos foram ocorrendo nas áreas de Comunicações, Medicina, Alimentos, Transporte, etc. Com isso, ocorre o início do acirramento da competição entre empresas que atuam no mesmo ramo de negócio. Ao mesmo tempo a oferta começa a melhor se equilibrar com a demanda e a taxa de crescimento dos mercados já não é tão grande quanto a da década anterior. Esse ambiente criou, então, a necessidade das organizações acompanharem mais de perto o ambiente externo; elas se voltam mais para fora e desenvolvem estratégias de marketing para conquistar o cliente que não estava mais tão garantido como antes.

Por essa época as empresas começam a ter que lidar com a incerteza – a competição e os avanços tecnológicos vão criando situações novas nos mercados, as quais não necessariamente eram previstas. E para competir com qualidade tecnológica foi ficando cada vez mais importante planejar de forma estratégica o negócio, considerando o horizonte de cinco anos. Diversas metodologias foram surgindo nesse período, visando facilitar as decisões sobre posicionamento no mercado.

O conceito de estratégia começa a ser aplicado, surgindo o estilo gerencial empreendedor, que faz com que a organização não dependa mais tão fortemente da intuição do Gerente-de-Topo.

As estratégias são explicitadas e analisadas pelos gerentes que possuem esse estilo de gestão, para as tomadas de decisão do seu negócio.

> **DÉCADA DE 60 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR NEGÓCIO – Ambiente externo instável com aumento da competição; avanços tecnológicos; preocupação com a comercialização dos produtos e com diversificação; horizonte de 5 anos; gestão estratégica e gerência empreendedora.**

NA DÉCADA DE 70 – as crises energéticas e as questões ecológicas afloram nessa década, causando sérias turbulências no mundo dos negócios. Não é mais suficiente, para a sobrevivência da organização, pensar somente na estratégia do negócio; é preciso também pensar em estratégias corporativas que priorizem os negócios e ordenem as diversas frentes de negócio que foram abertas na década anterior. O planejamento se estende agora para cinco a dez anos e se calca primordialmente na evolução das variáveis externas à organização. Internamente às organizações vive-se o momento do crescimento dos movimentos referentes à Qualidade Total.

Ênfase total (e talvez até excessiva) foi dada à estrutura de planejamento: equipes foram montadas para análise do ambiente externo, estruturação de programas de qualidade, avaliações estratégicas, etc.

Os gerentes, ainda com características de empreendedores, e o processo estruturado de análise estratégica consolidam a Gestão Estratégica. Os problemas novos passam a ser desafiadores e estimulantes. Começa a surgir a necessidade de se ter uma postura antecipatória com relação às possíveis mudanças no ambiente externo.

> **DÉCADA DE 70 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO – Ambiente externo turbulento com acirramento da concorrência no mercado e aumento da atuação internacional; preocupação com a qualidade, produtividade e custos; planejamento de 5 a 10 anos; gestão estratégica e gerência empreendedora.**

NAS DÉCADAS DE 80 E 90 – o futuro parece cada vez mais incerto. A turbulência, os fatos novos e os avanços tecnológicos são de tal ordem que não bastam mais os planejamentos de longo prazo e os planejamentos estratégicos. É preciso saber lidar com as incertezas e suas "alterações". Surge nesse período a Administração Estratégica, a qual busca integrar o processo de planejamento estratégico com a operacionalização dessas estratégias, isto tudo num ambiente incerto!

A administração estratégica incorpora toda a experiência gerencial das décadas anteriores e traz a capacidade das organizações se adaptarem ao novo contexto de mudanças. Surgem os processos estruturados para a definição de estratégias. As posturas antecipatórias da maioria dos gerentes favorecem o relacionamento da organização com o seu ambiente externo.

Internamente, as empresas valorizam as questões relacionadas ao fator humano, mesmo porque as mudanças agora precisam se processar no nível dos aspectos culturais e relações de poder.

> **DÉCADAS DE 80 E 90 – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – Ambiente externo turbulento, com crescimento das incertezas; ênfase nos fatores humanos e nos processos de mudança; planejamento de 5 a 10 anos; gestão estratégica e gerência empreendedora.**

O histórico apresentado anteriormente foi baseado no comportamento de empresas a nível mundial, em especial empresas americanas. Como você acha que as empresas brasileiras se comportaram nesse mesmo período?

BETHLEM (1989) realizou um estudo baseado em pesquisas sobre o comportamento de empresas brasileiras em comparação com empresas americanas e chegou à conclusão de que existe um "atraso" no desenvolvimento de nossas organizações em termos de *management*, ou seja, na forma de gerenciar e administrar empresas.

Uma primeira constatação é a de que desde o início do século os americanos vêm estudando os seus estilos de gerência, o que só começamos a fazer com mais afinco ao final da década de 70. Com base na evolução de fatores, tais como localização, topografia, clima, hereditariedade, colonização, conquista do solo, infra-estrutura de transportes, imigração, religião, educação e outros, BETHLEM conclui que as condições para o desenvolvimento empresarial no Brasil, no passado, foram inferiores às condições existentes no hemisfério norte do continente americano.

Vejamos alguns fatos citados em seu livro:

- Em 1950, nos EUA, que representavam cerca de 6% da população mundial, concentrava-se 50% da produção mundial.
- Cinqüenta por cento dos imigrantes americanos eram provenientes da Grã-Bretanha, da Escandinávia e da Alemanha, países de características eminentemente mercantis. Todos, portanto, inclinados à poupança e à frugalidade e oriundos de países já com desenvolvimento industrial ou mercantil, dependendo da época... A imigração brasileira foi em 50% dos casos de portugueses e

espanhóis, motivados, em sua grande maioria, pelas condições de estagnação econômica em seus países de origem. Eram, em grande número, analfabetos.

- O brasileiro admira sinceramente todos aqueles que gastam bem o dinheiro e olha com certa reserva aqueles que o ganham bem, exatamente ao contrário do americano.
- A independência dos Estados dentro da União, nos Estados Unidos, é bastante grande, e a ausência de choques, após a guerra civil, é quase total. A economia se desenvolveu através dos anos, de forma crescente, auxiliada pelo carvão, pela ferrovia, pela topografia, pela cultura – atingindo índices sem par na história do mundo... A história econômica do Brasil é uma história de ciclos. Ciclo dos diamantes, do ouro, da cana-de-açúcar, da borracha, do café. "Dar a tacada", enriquecer e aí gastar, e, quando necessário, procurar nova "tacada".

Essas e inúmeras outras razões levaram BETHLEM (1989) à conclusão da defasagem brasileira em termos gerenciais/administrativos; conclusão essa que nos parece bem razoável, até com os poucos conhecimentos históricos que possuímos, não é verdade? Mas gostaríamos de colocar aqui uma dúvida: será que essa situação persiste, mesmo após toda essa influência enorme que estamos sofrendo do movimento da globalização?

Nos parece que parte do Brasil ainda pode estar defasada, mas outra parte já vive intensamente o fenômeno global. E as mudanças estão fazendo com que aumente o número de participantes do segundo time. Mas deixemos um pouco de lado essa discussão de como o Brasil acompanhou essa evolução gerencial e passemos à análise do modelo de administração predominante hoje nas organizações competitivas.

Certo! E esse modelo de administração se estrutura dentro dos seguintes valores básicos:

- a preocupação com o futuro;
- a utilização dos conceitos estratégicos;

- a visão integrada e global da organização;
- a integração da função com planejamento às demais funções da organização;
- a ênfase na transformação de estratégias em ações;
- a valorização do fator humano.

Vamos fazer uma rápida análise de cada um desses valores?

A preocupação com o futuro...

Outro dia ouvimos a seguinte consideração:

> *"Com todas essas incertezas no ambiente externo, como é que eu vou conseguir planejar o futuro? É cada vez mais difícil prever o que vai acontecer, só dá para planejar o mês, ou, no máximo, o ano, e olhe lá..."*

Você também concorda com essa consideração, não é verdade?

Pois bem, e agora? Se não dá para planejar o futuro, que utilidade então tem a Administração Estratégica, que tem como primeiro valor a preocupação com o futuro?

O que você acha?

Vamos tentar juntos, com base no histórico dos sistemas gerenciais que você acabou de ver, buscar uma resposta:

Quando surgiu a necessidade de planejar a longo prazo, pensar mais para a frente, o ambiente não era tão turbulento; era relativamente fácil prever, por exemplo, uma taxa de crescimento de produção numa fábrica de 5% a.a., a partir da qual era possível planejar a aquisição de equipamentos, máquinas, mão-de-obra, etc. que atendesse essa necessidade de crescimento. E isso para os próximos cinco anos! Os cronogramas de desembolso eram desenhados, e quando cumpridos a contento denotavam a eficiência da organização e geravam os resultados nos momentos certos.

De repente a tempestade lá fora se intensifica, as turbulências aumentam e os cronogramas não conseguem mais ser cumpridos. As regras do jogo do mercado mudam e o que você havia planejado vai por água abaixo.

Realmente, não dá mais para fazer o planejamento dos recursos necessários para o atendimento dos objetivos e metas da organização com a mesma precisão de antes.

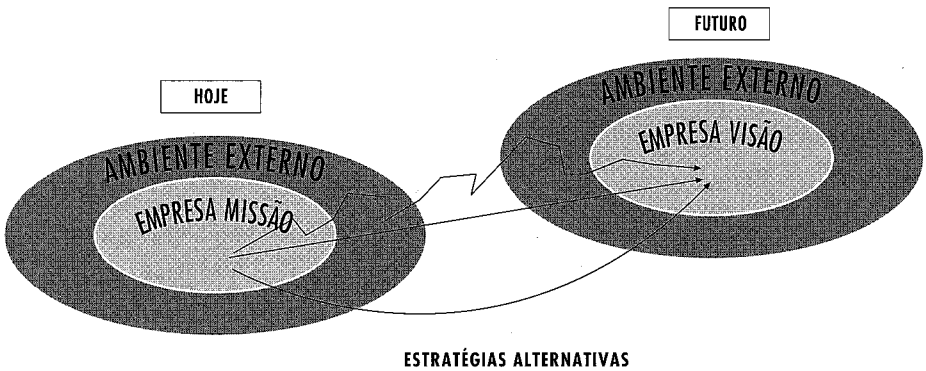
Mas isso não quer dizer que a organização está agora impossibilitada de pensar o seu futuro, de ter uma VISÃO do que vai ser daqui a dez ou quinze anos. A diferença é que, para a construção desse futuro a organização vai precisar de outras ferramentas que não mais o tradicional planejamento de longo prazo. Lidar com a INCERTEZA, preparar a organização para administrar as mudanças, passa a ser o grande desafio.

E esse paradoxo passa a ser o núcleo da Administração Estratégica: quanto maior a incerteza, maior a necessidade de nos prepararmos para o futuro, maior a necessidade de desenvolvermos o pensamento estratégico.

É o agir aqui e agora, visando à construção do futuro.

Então, quando a Administração Estratégica lida com o futuro, ela está alavancando a organização na direção da concretização do seu sonho.

Tornar o futuro desejado uma realidade fica facilitado quando a VISÃO é compartilhada, unindo os esforços de todos da organização.



A figura acima mostra de forma esquematizada o movimento da Administração Estratégica, levando a empresa de hoje, que se conhece e conhece o seu ambiente externo, para uma situação de futuro, não tão bem delineada como o presente, porém com noções claras do ambiente que a circunda e da sua situação interna.

Reflexão

Aqui cabe uma pergunta: qual das três estratégias desenhadas na figura acima você escolheria para levar a sua empresa para o futuro? A mais direta, porque é mais curta e objetiva? A que tem idas e vindas e possibilita repensar a estratégia adotada? Aquela que é um pouco mais longa? Escolha. Anote as razões de sua escolha. Mais tarde conversaremos de novo sobre essa questão de escolha de estratégias.

Se você escolheu a mais curta e direta, significa que sua organização é extremamente objetiva, ágil, e sabe o que quer do futuro. Certamente sua organização domina os valores da Administração Estratégica. Se você escolheu a curva, um pouco mais longa, deve ser porque alguns obstáculos você já enxerga à frente e terá de vencê-los. Se escolheu o caminho mais tortuoso é sinal de que para alcançar o futuro a organização terá que enfrentar sérios ajustes, e em alguns momentos até recuar em sua estratégia. De qualquer forma, não existe uma resposta única, neste caso. A estratégia vai depender do ambiente interno da organização e de tudo o que vai

acontecer do lado de fora dela. É até permitido "pular" de uma estratégia para outra no meio do caminho. Mas isso você vai ver mais à frente...

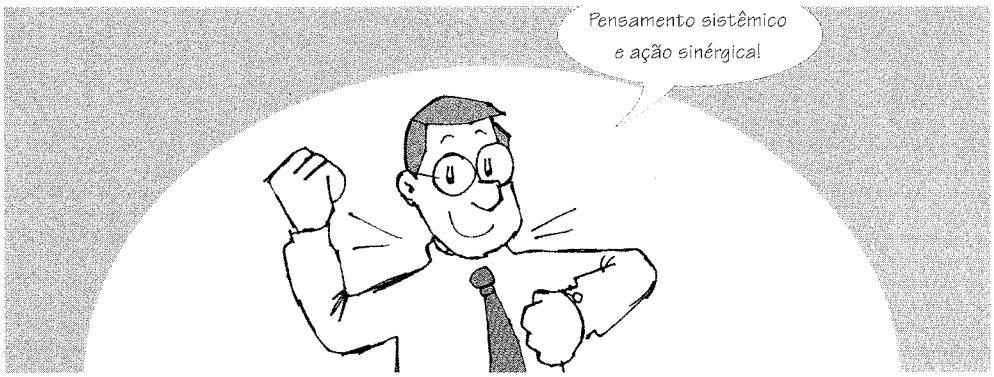
A utilização dos conceitos estratégicos...

O conceito de estratégia tem a sua origem no meio militar[11] e, no nosso caso, significa adotar, na administração das organizações, a abordagem das estratégias e táticas da guerra. Afinal, com o aumento da competitividade, as organizações estão ou não estão enfrentando uma guerra pela sobrevivência? O conhecimento do concorrente (equivalente ao inimigo no enfoque militar) é tão importante quanto o autoconhecimento.

Sun Tzu, estrategista militar que viveu na China há cerca de 2.500 anos, registrou as suas idéias e elas foram sendo adotadas com sucesso no meio militar sendo, mais tarde, aplicadas às teorias administrativas para uso no meio empresarial. KRAUSE (1996) interpretou os escritos de Sun Tzu – *A Arte da Guerra*, incorporando as modernas idéias de Tom Peters, Peter Drucker e Warren Bennis. Segundo ele, o sucesso da analogia do estrategista militar chinês com as necessidades da administração estratégica empresarial se deve aos seguintes pontos: liderança – o principal deles, informação, preparação, organização, comunicação, motivação e execução, a eficácia destes últimos dependendo totalmente da qualidade da liderança.

A visão integrada e global da organização...

Significa olhar e entender o todo. As estratégias devem visar à otimização dos resultados para a organização como um todo e não apenas para determinado grupo/setor. Administrar estrategicamente significa entender as inter-relações entre as diversas atividades da organização e atuar considerando os impactos em toda a cadeia de valor.[12]



[11] Do grego Strategos – a arte do General.

[12] O conceito de "cadeia de valor", segundo PORTER (1990), desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação.

A integração da função planejamento com as demais funções da organização...

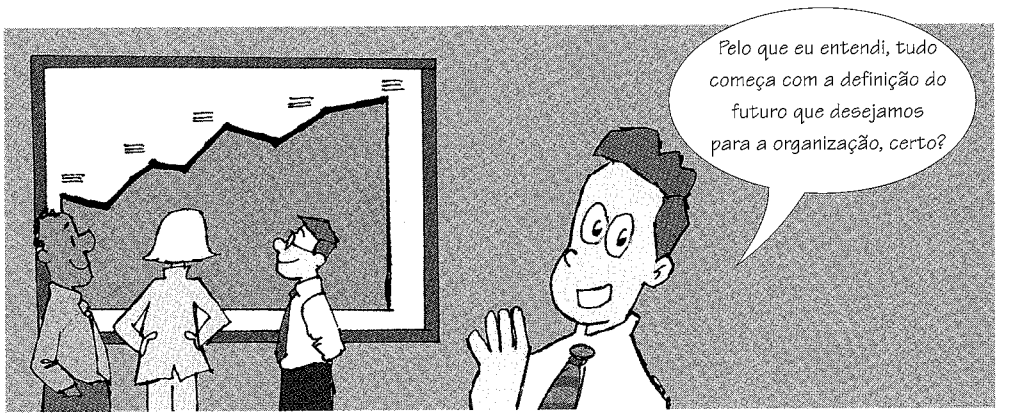
Fundamental, não acha? Já se foi a época em que os planejadores planejavam sem nenhuma articulação com quem iria executar os planos. Na administração estratégica planeja quem executa. O modelo de gestão deve ser tal que a função planejar esteja inserida no contexto das funções gerenciais.

A ênfase na transformação das estratégias em ações...

Na mesma linha dos argumentos anteriores, podemos concluir que não é só de planejamento que vive a administração: é fundamental a transformação das intenções em ações. As estratégias precisam ser colocadas em prática, transformando, assim, o sonho de futuro da organização em realidade. É esta a chave de sucesso de um sistema de administração estratégica: vincular, criar compromissos dentro de objetivos comuns em toda a organização, fazendo com que as ações reproduzam aquilo que foi definido por consenso nos planos.

A valorização do fator humano...

Representa a percepção das organizações relativa ao potencial de criatividade e desenvolvimento existente em cada um de seus colaboradores. É também a compreensão do efeito sinérgico obtido quando esse potencial é aproveitado em forma de equipes para a consecução dos objetivos organizacionais.



Você tem toda a razão; com esses valores anteriormente descritos, o primeiro nível de enfoque da organização é com a sua VISÃO DE FUTURO. Como será a organização daqui a 10 ou 15 anos? Maior ou menor? Estaremos atuando no mesmo negócio? O faturamento será maior ou menor? Será uma empresa mais virtual ou com mais ênfase em estruturas físicas? Seremos líderes no nosso mercado? É preciso ir construindo esse sonho de futuro: algo que responda essas e outras

perguntas sobre as inúmeras incertezas com relação ao porvir. A VISÃO, portanto, expressa um sonho que deve ter um conteúdo altamente inspirador e positivo que motive toda a organização em torno da construção desse futuro almejado. Essa visão não precisa, necessariamente, estar escrita e pendurada em cada sala da organização. Bom se estiver, mas o mais importante é que ela tenha sido discutida e sua discussão compartilhada por todos da organização. Porque, na realidade, a percepção do futuro da organização não é igual para todos. Cada um tem o seu sonho e essa diversidade de sonhos quando compartilhada é que alavanca a organização para a construção de seu desenvolvimento. Os sonhos terão alguns pontos em comum, outros pontos até divergentes, configurando as diferenças de percepções e desejos de cada colaborador. Para melhor entender essas diferenças, o compartilhamento da visão forçará os indivíduos ao debate de idéias e à riqueza do diálogo.

O curioso é que nem sempre nos lembramos de discutir a Visão da organização; muitas vezes saímos agindo, aplicando as mais modernas técnicas administrativas, usando a intuição, lutando para estar em dia com as tendências atuais e esquecemos de refletir sobre para onde queremos levar a organização. Você faz isso quando viaja com a família? Você esquece de pensar para onde vai, por qual estrada, por quantos dias, etc.? Creio que não! Se você for um pouco mais detalhista então, já vai sair com quase tudo planejado, hotel reservado, locais que gostaria de visitar com os seus horários de funcionamento, atrações que devem estar previstas para o período no local aonde você vai, e tantos outros arranjos...

Por que será então que nas organizações às vezes esquecemos de planejar sua destinação, de focalizar os desejos e sonhos para seu futuro? Por que nos envolvemos tanto com o sair fazendo antes de analisar os resultados que essas ações podem ter para o futuro da organização? CSIKSZENTMIHALY[13] sugere que a razão pode ser o "perfeito estado de fluxo". Vamos ver um trecho da referência bibliográfica que cita essa teoria do professor, publicada por MCCORMICK[14]:

> *"... em seu novo livro... estão seus 25 anos de pesquisa sobre como algumas pessoas se tornam totalmente absorvidas por uma atividade: o cirurgião, para quem horas na sala de operação passam como se fossem minutos ou o financista de tal modo hipnotizado pela transação que está se estruturando que se esquece de comer. Esses períodos hiperprodutivos são chamados de "estados de fluxo", períodos em que os indivíduos experimentam uma consciência intensamente focalizada, uma quase total*

[13] Myhaly Csikszentmihaly é professor de psicologia e educação da Universidade de Chicago.

[14] McCORMICK, Jonh. Uma coisa chamada visão; experimente, você vai gostar. **O Estrategista**. S.n.t. p. 17-19.

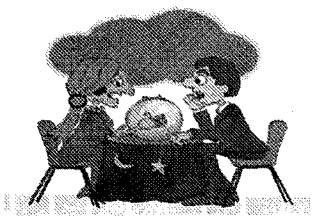
indiferença a distrações, alguma distorção do tempo decorrido, e uma ausência de preocupação quanto à perda de controle... Esses estados são agradáveis, talvez causem até dependência... De acordo com a teoria, quando uma tarefa é suficientemente desafiadora para ser absorvente e temos a necessária habilidade para executá-la, provavelmente nos encontraremos tendo uma experiência de fluxo. Tornamo-nos tão absorvidos que o tempo desliza sem ser notado, a concentração não se desvia e sentimos grande satisfação quando fazemos progresso na direção do alvo. À medida que o nível de desafio e a exigência de habilidades aumentam, também aumenta a intensidade do estado de fluxo. Atividades que representam baixo desafio e exigem baixas habilidades, tais como vestir-se para ir trabalhar, são demasiado mundanas para apresentar esse estado, provocando, em vez disso, apatia... Quando você encontra um desafio maior do que as suas habilidades têm de enfrentá-lo, vem a ansiedade. Quando suas habilidades excedem o desafio, vem o tédio... Para crescer em uma atividade, precisamos seguir esta rota: Estabelecer um objetivo para ela – ansiedade. Aprender como fazê-la – fluxo. Dominá-la – tédio. Ajustar a meta para cima – aprendizado... Visão, revela-se, é uma experiência de fluxo para uma alta finalidade. Se parece esquiva, CSIKSZENTMIHALY diz, é porque a maior parte de nós se ocupa em erigir obstáculos que a conserva fora de nossas vidas."

Não tenha dúvidas de que essa é uma das chaves da competitividade: o foco no futuro traz poder à organização. O compartilhamento da Visão cria sinergia e orienta as ações de forma a tornar o futuro pretendido uma realidade. Na prática, quando a alta administração declara formalmente a visão de futuro da organização e o seu pessoal compartilha essa visão, é criada uma rede poderosa, a qual gera metas em torno das quais as pessoas se comprometem com mais intensidade, já que entendem o objetivo final de suas ações.

Vamos conhecer algumas Visões explicitadas por algumas empresas?

- Ser efetiva célula de negócios da IBM Brasil, reconhecida por seus clientes, internos e externos, como o Centro de Excelência em planejamento organizacional e desenvolvimento executivo-gerencial. *Centro de Estudos Executivos IBM Gávea*
- Geraremos retornos financeiros fantásticos oferecendo um transporte terrestre e aéreo global totalmente confiável e competitivamente superior de produtos e documentos de alta prioridade exigindo uma expedição rápida e em tempo... O controle de cada pacote será mantido através de sistemas de acompanhamento eletrônicos em tempo real. Um registro completo de cada expedição e entrega será apresentado junto com nossa conta. Seremos prestativos, corteses e profissionais entre nós e com o público. Lutaremos para termos um cliente totalmente satisfeito no final de cada transação. *Federal Express*
- Qualidade em primeiro lugar. *Ford* nos anos 80
- As Pessoas em Primeiro Lugar. *British Airways*
- Empresa petroquímica líder na região de atuação, com desempenho de classe mundial. *Copesul*, empresa vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade 1997.
- Criar soluções de energia para todo o mundo. *Enron. 1998*
- Até o final desta década levaremos o homem à Lua e o traremos de volta a salvo. *John Kennedy*

Esta última, embora não seja de uma empresa, mostra o quão visionário pode e deve ser um líder. Líderes em organizações devem ter essa característica.



A Visão expressa um "sonho" em torno do qual deve ser definida a direção a ser seguida. É um desafio para o futuro, devendo ter um conteúdo altamente positivo e inspirador de forma a estimular todo o potencial da Organização.

Outro passo extremamente importante dentro da Administração Estratégica é conhecer profundamente a razão de ser da organização. Ou seja, poder situar integralmente a organização no **hoje**, tendo clara qual é a sua MISSÃO. Ela é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio. A Missão exprime a razão de ser e possui componentes do presente e do futuro.

A Missão deve ser sintética e de fácil compreensão. No entanto, precisa conter as referências principais que nortearão as definições estratégicas da organização.

Na formulação da MISSÃO devemos responder a cinco perguntas básicas:

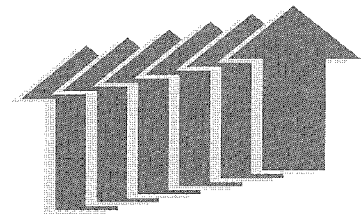
- o que fazer? (qual é o ramo do negócio?)
- como fazer? (em que base?)
- para quem? (clientes, acionistas, ...?)
- com que finalidade?
- onde?

A resposta a essas perguntas, se expressa de forma concisa, consistente e crível, proporcionará às pessoas da organização uma unidade de direção, um caminho em torno do qual haverá união de propósitos sem defesa de interesses particulares.

Vamos ver alguns exemplos de Missão:

- Harmonizar interesses da sociedade brasileira, através da normalização e atividades afins, provendo padrões para consumidores e produtores. *ABNT.*
- Satisfazer o apetite do mundo inteiro com boa comida, bem servida, a um preço acessível. *McDonald's*
- Promover a desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do Estado do Paraná, pela atuação na área de energia e em áreas vinculadas. *COPEL*
- Ser uma equipe que presta serviços financeiros inovadores e de alta qualidade, buscando a satisfação dos clientes com retorno para os acionistas. *Citibank Brasil – Corporate Banking*, empresa vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade, edição 1997.
- Fornecer competitivamente produtos petroquímicos básicos e intermediários, utilidades e serviços, com rentabilidade adequada para assegurar o desenvolvimento e a perpetuidade do negócio. *Copesul*, empresa vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade, edição 1997.
- Acelerar o avanço do conhecimento e melhorar a eficiência das pessoas e das organizações. *Hewlett-Packard. 1998.*
- Utilizar a Internet para oferecer produtos que eduquem, informem e inspirem. *Amazon. 1998.*

Algumas organizações, principalmente as grandes, costumam complementar a Missão com um conjunto de Objetivos Permanentes, ou seja, objetivos macros que focalizam a Missão para as diversas áreas de negócio ou de apoio ao desempenho. É uma explicitação da razão de ser de cada uma dessas áreas, independente de quando ou como. Por exemplo, uma instituição de ensino que atue do primeiro ao segundo grau, poderá ter, além da Missão, Objetivos Permanentes ligados a cada uma dessas etapas de ensino.



A MISSÃO DEFINE A RAZÃO DA ORGANIZAÇÃO; É A FUNÇÃO QUE ESTA DEVE DESEMPENHAR DE FORMA A GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO E A CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO.

É UM COMPROMISSO COM O PRESENTE E COM O FUTURO, POR ISSO É NECESSÁRIO QUE SEJA REPENSADA PERIODICAMENTE EM FUNÇÃO DAS MUDANÇAS NO CONTEXTO AO QUAL ESTÁ CONDICIONADO O NEGÓCIO. A MISSÃO SERVE COMO REFERENCIAL BÁSICO PARA A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.

Sugerimos que nesse momento você faça uma rápida reflexão sobre a construção desse modelo de administração estratégica; observe que a organização já tem uma visão de futuro e já explicitou claramente a sua razão de ser. O próximo passo agora é analisar o que está ocorrendo nos ambientes externo e interno da organização e procurar entender como evolui o contexto do negócio (não se esqueça de tudo o que vimos na segunda Unidade deste Módulo!).

MISSÃO VISÃO

DEFINIDO O "NORTE", A "DIREÇÃO" A SEGUIR, CABE AGORA EXPANDIR A REFLEXÃO ESTRATÉGICA, ANALISANDO O CONTEXTO GLOBAL QUE CONDICIONA O NEGÓCIO.

↓

DESENVOLVER UMA ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO DA ORGANIZAÇÃO.

Nosso ponto de partida para essa análise é o conhecimento do ambiente externo. São outras organizações que atuam no mesmo segmento de mercado que o seu, são instituições políticas, governos, são os clientes, são os fornecedores, são os formadores de opinião, enfim, são todos os atores externos à organização cuja atuação impacta os seus resultados. E detalhe: você, de dentro da organização, pouca ou nenhuma influência tem sobre esses atores. Explicando melhor: eles não dependem, necessariamente, de sua atuação para que tomem a decisão A ou a decisão B. Por outro lado, as decisões tomadas, que vão impactar sua organização, nem de longe foram apresentadas com a devida antecipação a você ou qualquer outro colega da organização.

Vamos lá então ver com mais detalhes como é feita a análise do ambiente externo à organização.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

"O essencial é invisível aos olhos..." (SAINT EXÚPERRY)

Considerando que o nosso foco é a construção do futuro da organização, nesse momento o que queremos é avaliar as prováveis evoluções do ambiente externo, buscando antecipar oportunidades e ameaças ao desempenho desejado e almejado pela Visão, Missão e Objetivos Permanentes. O pensar sobre esses futuros

alternativos estimula a organização a ir além dos fatos e dados que estão à disposição, visíveis na sua frente; faz com que se busque enxergar o essencial.

Como o futuro está chegando?[15]

Predizer o futuro sempre foi uma atividade arriscada. Em 1844, o comissário de patentes americano Henry L. Ellsworth brincava com os inúmeros pedidos de patente que insistiam em bater à porta de sua sala:

> *"Os avanços da ciência de ano para ano sobrecarregam nossa capacidade de entender as últimas inovações, e parecem pressagiar a chegada do momento em que as grandes novidades terminarão."*

Mais de 150 anos depois, nossa capacidade de absorver as últimas inovações está cada vez mais sobrecarregada de avanços nas ciências em geral, na medicina e em outros campos. No entanto, as novas descobertas e invenções continuam e não dão qualquer sinal de que vão parar em algum momento.

Historicamente, as grandes descobertas e os inventores eram freqüentemente identificados pelos seus contemporâneos como heréticos. No nosso tempo, a relutância em descartar a sabedoria convencional e adotar novas idéias muitas vezes ainda persiste. Em 1930, o pesquisador de mísseis Robert H. Goddard e um grupo de colegas receberam um prêmio de US$ 25 mil dado pelo milionário Daniel Guggenheim por terem desenvolvido uma tecnologia de propulsão de foguetes capaz de levar instrumentos científicos aos estratos superiores da atmosfera terrestre. Mas, receosos de perderem sua reputação profissional e serem chamados de "malucos", os cientistas repudiaram enfaticamente a possibilidade de alcançarem a Lua, o que foi ocorrer na década de 60. Em 1977, Ken Olson, fundador da Digital Equipment Corp. não via "*nenhuma razão plausível para que alguém queira ter um computador em casa*". Hoje, muitas pessoas ao redor do mundo não podem viver sem ele.

Mas os verdadeiros pioneiros, como Sócrates, Newton e Einstein, acreditavam em suas convicções: a visão necessária para formular as questões certas e a determinação de continuar fazendo perguntas até ter respostas satisfatórias foi fator decisivo de seus sucessos.

Com o objetivo de estimularmos um pouco a nossa capacidade de imaginar um futuro provável, vamos analisar alguns eventos que o progresso científico está guardando para nós no próximo século.[16] Algumas pessoas podem considerar esses desenvolvimentos como importantes avanços no nosso conhecimento de mundo e

[15]As idéias centrais sobre o futuro aqui apresentadas foram adaptadas de: GOODSTEIN, L. et al. **Applied strategic planning**. New York, McGraw-Hill, 1993.

[16]Conforme estudos da Britsh Telecom's Technology Calendar, e do Grupo de Visão de Futuro da Philips.

na nossa habilidade em melhorar a qualidade de vida. Outros podem questioná-los, considerando-os como de mérito duvidoso e encarando-os com algum alarme. De qualquer maneira, parece claro que o caminho da inovação estará cada vez mais rápido no início do século XXI.

- A pílula anticoncepcional masculina ou injeções contraceptivas tornam-se cada vez mais disponíveis.
- Os novos avanços na genética possibilitam aos médicos combinar terapia genética com imunoterapia para criar tratamentos contra o câncer mais efetivos.
- Colocada nas paredes, com um metro de diâmetro e telas planas e bem finas, o que hoje conhecemos como televisão mostrará programas e vídeos, e quando desligadas mostram obras artísticas ou papel de parede "à Windows".
- Telefone móvel com videocâmera e tela possibilita às pessoas assistir a filmes ou usar softwares do computador de casa ou do trabalho.
- Cartões-postais que mostram 10 segundos de imagens e sons das férias são introduzidos no mercado.
- Lentes de contato ativas, conectadas na Internet, permitem que as pessoas leiam e-mails e surfem na Internet, sem mesmo abrir os olhos.
- Materiais de construção "inteligentes", com sensores eletrônicos construídos em suas estruturas moleculares detectam excesso de estresse e riscos potenciais de colapso.
- Roupas feitas a partir de fibras especiais regulam automaticamente a temperatura, de acordo com a temperatura do corpo e do meio ambiente.
- Carros são equipados com radar anticolisão, sistemas de imagens para melhorar a visibilidade, computadores de bordo que detectam e alertam aos motoristas sobre falhas iminentes, apontam infrações ao código de trânsito e possuem sistemas de localização digitais via satélite.
- Robôs domésticos fazem o papel de bichos de estimação, programados para reconhecerem as vozes e faces dos seus donos. Empregadas-robôs administram a casa através das funções domésticas, todas computadorizadas.
- As raízes genéticas de todas as doenças são identificadas.
- Telefones holográficos projetam a imagem da pessoa com quem estamos conversando.
- O homem chega a Marte. Uma colônia permanente é estabelecida no planeta por volta de 2044.
- Ônibus espaciais com o formato de asas voadoras carregam 1.000 passageiros até uma distância de 9.000 quilômetros à velocidade média de 900 km/h.

- Fetos concebidos in vitro têm gestação artificial em incubadoras e nascem sem terem estado dentro de um ventre materno.
- Computadores conectados diretamente ao cérebro são capazes de reconhecer e responder a pensamentos, não sendo necessária entrada manual de dados e comandos.
- Após o desenvolvimento de pulmões, rins e fígado artificiais, médicos conseguem criar olhos artificiais eficazes.
- Hibernação humana é utilizada pela primeira vez em viagens espaciais de longa distância.
- Fissão nuclear é explorada e utilizada para gerar eletricidade.
- Robôs microscópicos capazes de reproduzir a si mesmos são montados utilizando nanotecnologia.
- De uma média de 78 anos, a vida média do ser humano é estendida para 140 anos.

Que tal? É só usar a imaginação e criatividade que podemos desenhar esse futuro? Não é exatamente assim; não se trata de ficção científica! As tendências apresentadas anteriormente são resultantes de estudos que contam com a opinião de especialistas em cada uma das áreas tecnológicas citadas.

Em parte sim, em parte não! Cuidado que isso pode ser uma armadilha. É evidente que os desenvolvimentos presentes, aqueles que nós conhecemos e dominamos, criam bases para o futuro. Mas, para lidar com as incertezas, não podemos pura e simplesmente nos basearmos na extrapolação do presente ou passado mais recente. É preciso lançar luzes sobre as descontinuidades que o futuro pode nos reservar. Só assim estaremos nos preparando para a construção da organização do futuro nesse ambiente turbulento de mudanças aceleradas.

Diversas metodologias podem ser empregadas na atividade de prospecção do futuro, desde a observação das variáveis no ambiente externo, passando pela sua extrapolação via métodos de regressão, até análise de Delphi e Impactos Cruzados. As duas primeiras se baseiam principalmente em dados quantificáveis e as duas últimas em opiniões/análise de especialistas. O método de Delphi colhe a opinião de especialistas sobre diversas situações de futuro, reúne as repostas e retorna a todos com a análise comparativa, verificando se há mudança de percepção após o conhecimento do que pensa a maioria. Diversas rodadas são percorridas, de forma que, ao final, se busque o máximo de consenso possível dentre a classe entrevistada e considera-se o resultado final como a tendência mais provável. Os Impactos Cruzados visam selecionar aquelas variáveis que mais impactam as demais variáveis, sendo, portanto, identificadas como as de maior importância para o desenvolvimento do futuro.

Uma das técnicas mais utilizadas para pensar as prováveis evoluções de futuro, além das já citadas, é a técnica de Cenários. São descrições sistêmicas realizadas para futuros qualitativamente distintos e a descrição dos caminhos que os conectam com a sua situação de origem. Essa descrição pode estar baseada em variáveis quantitativas ou qualitativas. Os cenários são traçados para diversas dimensões que impactam o negócio da organização: econômica, tecnológica, política, social, mercadológica, e outras. No caso da dimensão econômica, por exemplo, teremos uma série de indicadores quantitativos cuja evolução pode ser explorada: PIB, inflação, endividamento externo, poupança interna, saldo da balança do comércio exterior, etc. Já outras dimensões, como a política, por exemplo, comportam mais a evolução de variáveis qualitativas: qual partido vence as próximas eleições, se o voto será distrital ou não, como será a política de relacionamento com o Mercosul, etc.

> *"Cenários são conjuntos coerentes e plausíveis, não necessariamente prováveis, de acontecimentos seriados e/ou simultâneos, aos quais estão associados determinados atores e uma escala de tempo."* (LEITÃO, 1996)
>
> *"Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis conseqüências da incerteza..."* (PORTER, 1990)

Quando elaboramos cenários estamos construindo elos coerentes de hipóteses. O objetivo não é imaginar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas sim identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer,

de tal forma que possamos nos preparar para elas. Com isso estamos estimulando o raciocínio dos estrategistas a fim de facilitar o "lidar com a incerteza".

O objetivo não é eliminar a incerteza, mas sim saber lidar com ela.

Normalmente as empresas elaboram três ou quatro diferentes cenários. Eles podem ser simples, contendo apenas a evolução das principais variáveis que impactarão o futuro, ou podem ser mais sofisticados, utilizando técnicas avançadas de prospecção do futuro.

A atividade de cenarização deve ser constante, de forma que se perceba o mais rápido possível o surgimento de novos fatores impactantes para o futuro.

Veja a seguir o exemplo simplificado de cenários alternativos identificados, no início da década, para o setor petróleo.

CENÁRIOS-EXEMPLOS
A INDÚSTRIA INTERNACIONAL DO PETRÓLEO

TRANSNACIONALIZAÇÃO	COOPERAÇÃO FRAGMENTADA
CRESCIMENTO ECONÔMICO MUNDIAL = 2,8 % A.A.	CRESCIMENTO ECONÔMICO MUNDIAL = 2,2 % A.A.
PREÇO DO PETRÓLEO ENTRE US$ 21 E 23	PREÇO DO PETRÓLEO ENTRE US$ 21 E 26
GRANDES CIAS. DE PETRÓLEO COM POSIÇÃO ACENTUADA	MAIORES DIFICULDADES PARA A ATUAÇÃO DAS GRANDES CIAS.
PRESSÕES AMBIENTALISTAS CRESCENTES	PRESSÕES AMBIENTALISTAS CRESCENTES

Fonte: PETROBRAS.

Observe que algumas variáveis mudam de um cenário para outro, facilitando ou dificultando o desempenho da empresa. No exemplo temos variáveis quantitativas, crescimento econômico mundial e preço do petróleo e variáveis qualitativas, posicionamento das grandes companhias petrolíferas e situação das pressões dos ambientalistas. E observe também que é possível trabalharmos com invariantes: situações ou fatos que ocorrerão independente do tipo de cenário que se está estudando. No caso, o crescimento das pressões ambientalistas é algo esperado em qualquer cenário que se pense de atuação de empresas petrolíferas, sendo, portanto, uma invariante.

É nesse estudo de olhar para fora da organização que começa a ser exercitada a identificação das suas Oportunidades e Ameaças.

> *"OPORTUNIDADES são tendências de situações ou acontecimentos externos à empresa, que podem contribuir para o exercício da sua Missão e o alcance de sua Visão..."*
>
> *"AMEAÇAS são tendências de situações ou acontecimentos externos à empresa, que podem prejudicar o exercício de sua Missão e o alcance de sua Visão..."*

Percebeu então por que estudamos as alternativas de futuro? Para podermos identificar que situações externas, sobre as quais a organização tem pouco ou nenhum controle, se apresentam como possíveis alavancadoras do negócio da organização (oportunidades) ou como possíveis entraves ao seu desenvolvimento (ameaças).

Estará a organização preparada para aproveitar essas oportunidades e minimizar essas ameaças? Vamos examinar essas questões mais a fundo a seguir.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

> *"A primeira regra da sobrevivência é clara: nada é mais perigoso do que o sucesso de ontem."* (ALVIN TOFLER)

Desenvolvida a análise dos elementos que circundam a organização, chegou a hora de olharmos para dentro: que características internas possuímos, principalmente do ponto de vista estratégico, que podem ser identificadas como forças ou fraquezas perante o cumprimento da Missão? E quais são as principais causas dessas forças e dessas fraquezas? Como está o nosso desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência? O que podemos tirar de lição com os erros e acertos do passado recente? Você deve se lembrar que houve uma época em que as decisões gerenciais podiam ser repetitivas; os problemas se apresentavam ciclicamente da mesma forma e as soluções já eram conhecidas. Mas com o grau de incerteza aumentando é imperioso conhecer a fundo os erros do passado e suas causas e, mais importante ainda, não se apoiar nas fórmulas de sucesso já aprendidas, porque agora as soluções que se exigem são diferentes de qualquer outra já tentada anteriormente.

Como primeiro passo precisamos estabelecer alguns critérios em relação aos quais faremos a análise do desempenho da organização. Esses critérios estão baseados na Missão, na comparação com os concorrentes e em julgamentos subjetivos. Com eles identificaremos onde estão as nossas forças e as nossas fraquezas, compondo, assim, o diagnóstico da organização.

> **FORÇA é uma característica interna da Organização que facilita o exercício de sua Missão e o atingimento de seus Objetivos.**
>
> **FRAQUEZA é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o exercício da Missão e o atingimento dos Objetivos da Organização.**

O passo seguinte é providenciar uma rede de especialistas internos que estarão monitorando o ambiente e compondo, através de estudos e análises, um sistema de informações que manterá atualizado o diagnóstico interno.

As principais forças e fraquezas vão conduzir à identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para a organização. É em cima desses fatores que todos vão concentrar

suas energias de forma a fortalecer os pontos fortes e minimizar ou eliminar os pontos fracos.

Diversas ferramentas podem ser aplicadas no levantamento de diagnósticos internos: pesquisa de clima organizacional, através de questionários ou entrevistas pessoais; levantamento e *benchmarking* dos concorrentes; *brainstorming* de forças e fraquezas; pesquisa de satisfação do cliente interno; caixa de sugestões e reclamações; avaliações de desempenho individuais, de equipes ou de setores.

Seja qual for o instrumento, é fundamental que esteja amparado por um sistema de informação e de monitoração que, além de manter atualizadas as questões impactantes para a administração estratégica, também forneça um *feedback* aos colaboradores sobre como o diagnóstico está sendo utilizado para a evolução da organização e de seus funcionários.

Sim! Uma vez tendo conhecimento das possíveis situações de futuro para o ambiente externo de seus negócios, que foi o que vimos na análise anterior, é possível simularmos o comportamento interno da organização que evolui na direção desses futuros alternativos.

A essa etapa do planejamento chamamos "prognóstico".

A elaboração do prognóstico parte dos principais fatores críticos de sucesso para o cumprimento da Missão e, com base nos futuros alternativos, verifica como cada fator deve evoluir diante das diversas influências externas. Assim temos condições de imaginar o ambiente interno da organização daqui a alguns anos e com isso aferir o grau de dificuldade com que os fatores críticos de sucesso serão fortalecidos ou amenizados, conforme o caso.

Pense no fator que você identificou para sua área de trabalho no Exercício 7. Se ele está relacionado a uma das forças, ele precisa ser mantido e fortalecido. Como isso se dará perante aquelas situações de futuro que vimos na Unidade 2 e na análise do ambiente externo? Será fácil?

E se ele está relacionado a uma das fraquezas, como será que você e seus colegas agirão para amenizá-lo perante as alternativas de mudanças no ambiente externo?

São essas inter-relações entre ambiente externo e ambiente interno que iremos discutir na próxima Unidade.

AUTO-AVALIAÇÃO

1 • Você conhece a Missão do SENAI? Existem Objetivos Permanentes? Resgate esses elementos básicos de sua organização e reflita sobre eles.

2 • Gostaríamos de propor a você um exercício: analise o Plano Estratégico SENAI 1996-2010 e verifique como foi desenvolvido o seu processo de elaboração e como foi feita a análise do ambiente externo.

3 • Você conhece as forças e fraquezas de sua Unidade? Identifique pelo menos três de cada e anote. Agora identifique um Fator Crítico de Sucesso para o futuro de sua atividade.

1 • Veja no documento "Plano Estratégico Sistema SENAI 1996-2010"

Missão do Sistema SENAI: pág. 20

Vetor de Negócios: pág. 23

Opções estratégicas: pág. 24

2 • A elaboração do Plano Estratégico do Sistema SENAI compreendeu cinco etapas:

a) Explicitação da Missão, que envolveu centenas de colaboradores de todos os Departamentos Regionais, e que teve sua aprovação pelo Conselho Nacional do SENAI em 30/11/95;

b) Análise do Ambiente Externo, utilizando-se cenários exploratórios dos futuros alternativos do ambiente de atuação do SENAI, os quais foram desenvolvidos por equipe multidisciplinar do SENAI assessorada por consultoria e tomando como base macrocenários mundiais. Foram trabalhados três cenários alternativos e identificadas oportunidades e ameaças;

c) Análise do Ambiente Interno, realizada com a participação de todos os Departamentos Regionais e do Departamento Nacional, tendo como resultado um diagnóstico do estado atual e da evolução, ao longo dos três últimos anos, do desempenho do SENAI no cumprimento de sua Missão e a identificação de forças e fraquezas;

d) Avaliação Estratégica, utilizando a matriz FOFA para a identificação das potencialidades e vulnerabilidades do Sistema SENAI;

e) Formulação Estratégica, concluída a visão de futuro, e escolhidas opções estratégicas, objetivos e estratégias para o horizonte 2010.

3 • Para escolher o Fator Crítico de Sucesso de sua área proceda da seguinte forma: para cada força identificada, pense o quão importante ela será em face das evoluções que vimos na Unidade 2 – O Contexto Atual dos Negócios. Faça o mesmo para as fraquezas identificadas, só que agora o viés é outro: o quão prejudicial ela pode ser dentro do novo contexto de negócios. As análises mais marcantes estarão indicando um Fator Crítico de Sucesso: algo que precisa ser preservado com garra, ou algo que precisa ser desenvolvido ou melhorado.

4 • AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE

"Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de processo mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir do que iniciar uma nova ordem de coisas."

MAQUIAVEL

MUITO BEM, imagine-se agora recriando uma organização. Com os elementos vistos até agora, já temos:

- a razão de ser da organização, a sua Missão;
- o futuro desejado, a sua Visão;
- o conhecimento do contexto do negócio e suas alternativas de evolução em direção ao futuro, feitas através da Avaliação do Ambiente Externo, onde podemos destacar as Oportunidades e Ameaças à organização;
- o autoconhecimento, obtido através de Avaliação do Ambiente Interno, quando foram levantados os Fatores Críticos de Sucesso e as Forças e Fraquezas da organização.

De posse desses elementos, está na hora de seguirmos em frente no caminho da construção do futuro da organização. A próxima etapa é a Avaliação Estratégica.

> **Avaliação Estratégica é a etapa do planejamento em que se desenvolvem reflexões sobre os impactos e inter-relações das diversas variáveis que compõem os ambientes interno e externo à Organização.**
>
> **O cotejamento das Oportunidades e Ameaças com as Forças e Fraquezas permite à Organização se posicionar em frente do futuro, criando as bases para as definições de Objetivos e Estratégias.**

É uma etapa difícil, mais complexa. Como disse Maquiavel, nada é mais difícil do que mudar a ordem das coisas. E a Avaliação Estratégica é o primeiro passo nessa mudança. É preciso refletir em cima do conhecimento interno e externo e do desejo de futuro para iniciar a formulação das estratégias de construção desse futuro.

Para auxiliar essa reflexão podemos utilizar a matriz FOFA[17] (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças), que é uma das técnicas mais utilizadas nessa etapa do planejamento estratégico.

MATRIZ FOFA		
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	POTENCIALIDADES DE AÇÃO OFENSIVA	CAPACIDADE DEFENSIVA
FRAQUEZAS	DEBILIDADES	VULNERABILIDADES

[17]Também conhecida na literatura como SWOTS ou WOTS UP, sendo S de strength (força), W de weakness (fraqueza), O de opportunity (oportunidade) e T de threat (ameaça).

Além de ser um instrumento de reflexão e análise estratégica, a matriz também nos fornece um primeiro indicativo do sucesso da organização em frente dos desafios do futuro. Quatro macroquadrantes servem como sinalizadores:

- o primeiro deles significa o melhor dos mundos. É o quadrante das potencialidades de ação ofensiva. Representa a força e o vigor da organização para aproveitar as oportunidades identificadas nos cenários.
- em oposição, encontramos o quadrante das vulnerabilidades, que representa a fraqueza da organização no lidar com as ameaças. Pode sinalizar uma fase de declínio ou morte da organização. É o pior dos mundos.
- numa posição intermediária vemos o quadrante da capacidade defensiva, onde as forças da organização conseguem formar uma barreira às ameaças do ambiente externo.
- também numa posição intermediária, vemos o quadrante da debilidade, onde as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do futuro.

Para a construção da matriz utilizamos o resultado das avaliações dos ambientes externo e interno. Nas linhas lançamos as principais forças e fraquezas identificadas nos diagnósticos internos e nas colunas as principais oportunidades e ameaças levantadas em cada cenário alternativo. É conveniente elaborar uma matriz para cada cenário estudado.

O cotejamento se inicia com a comparação da primeira força com a primeira oportunidade, utilizando as seguintes perguntas: o quanto (ou como) essa força auxilia no aproveitamento dessa oportunidade por parte da organização? A força alavanca a oportunidade? Se a resposta for negativa, ou seja, a força não ajuda em nada a aproveitar aquela determinada oportunidade, marcamos esse ponto da matriz com um símbolo que represente essa falta de relação entre esses dois elementos, podendo ser, por exemplo, um ø. No entanto, se a força ajudar aquela determinada oportunidade, esse ponto ganha um símbolo que represente essa inter-relação, podendo ser, por exemplo, um ✓. Dessa forma, ao cotejarmos todas as forças com todas as oportunidades, teremos uma boa noção da potencialidade ofensiva da organização. É evidente que o símbolo que deverá estar em maioria nesse quadrante para considerarmos a organização como de boa capacidade ofensiva no mercado é o ✓, certo?

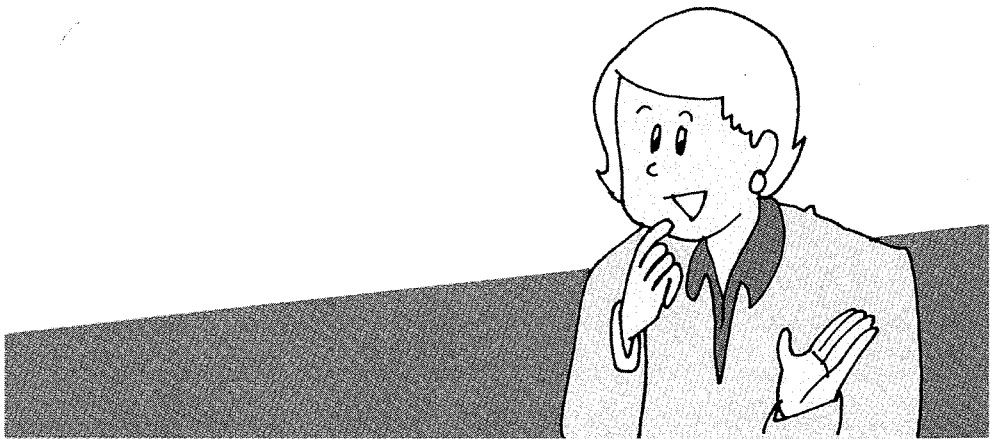
A seguir procede-se ao cotejamento das forças com as ameaças: o quanto essa força consegue neutralizar ou pelo menos minimizar determinada ameaça? Se a resposta for negativa, ou seja, em nada a força está servindo para neutralizar a ameaça, marcamos esse ponto com um ø. Por outro lado, se a força for exatamente (ou pelo

menos quase exatamente) o que a organização precisa para combater a ameaça, estamos com um ponto que merece um ✓. Como fizemos para o primeiro macro quadrante, vamos repetindo essa análise força a força, ameaça a ameaça. O resultado final nos dará um bom quadro da capacidade defensiva da organização.

Passemos agora para as fraquezas. Vamos comparando uma a uma com as oportunidades, buscando respostas à seguinte pergunta: a existência dessa fraqueza prejudica ou nos impede de aproveitarmos determinada oportunidade? Ocorrendo uma resposta negativa, marcamos com um ø, o que significa que essa fraqueza não está relacionada àquela determinada oportunidade, não influenciando no seu aproveitamento. Mas, se marcamos com um ✓, significa que a influência da fraqueza dificulta que a oportunidade seja utilizada em favor da organização. Quão mais pontos deste quadrante estiverem correlacionados, mais débil estará a organização.

Continuando com as fraquezas, seguimos agora para o cotejamento com as ameaças. A pergunta é: essa fraqueza é uma porta de entrada para a ameaça? Se a resposta for não, ótimo, significa que pelo menos essa ameaça não vai contar com a ajuda de nenhum fator interno da organização para se instalar e prejudicar os negócios. Esse ponto será então marcado com um ø. Mas, se essa fraqueza for exatamente o ponto por onde a ameaça se instalaria, marcamos com um ✓, e ficamos cientes de que esse é um ponto que merece o máximo das atenções, pois representa uma vulnerabilidade da organização. Se muitas relações forem encontradas nesse quadrante, o sinal de alerta deve ser acionado!

Fizemos uma análise quadrante a quadrante, mas como será que fica o quadro final quando a análise estratégica está pronta? Há predominância de algum quadrante na concentração de ø ou de ✓? Há quadrantes só com ✓? Você consegue imaginar qual o resultado típico de uma análise dessas?



Certo, certíssimo! Não há um resultado padrão, vai depender do grau de maturidade do negócio, da flexibilidade e de outras importantes características de cada organização. Podemos, no entanto, afirmar uma coisa: os pontos de relação, do tipo ✓, estarão presentes na matriz, normalmente em todos os quadrantes, em diversas proporções. Isso porque, em média, as organizações possuem um pouco de cada uma das quatro características macro: potencialidade ofensiva, capacidade defensiva, debilidade e vulnerabilidade. Algumas, no entanto, podem estar numa determinada fase de evolução em que uma dessas características se ressalta marcadamente, tal como em cada uma dessas situações hipotéticas:

Ⓐ são empresas líderes, ou que recentemente galgaram a liderança;

Ⓑ são empresas de sucesso, monopolistas, que acabaram de sofrer uma desregulamentação do mercado;

Ⓒ são empresas que não perceberam que o mundo mudou e a maneira de conduzir o seu negócio também;

Ⓓ são empresas que passaram um bom período sem investimento e agora precisam dar respostas rápidas ao mercado.

A técnica da Matriz FOFA vem sendo utilizada intensivamente no contexto dos processos dos Centros Nacionais de Tecnologia e dos Centros Modelo de Educação Profissional como um requisito para as candidaturas ao selo Categoria Bronze nas duas modalidades. Você já teve oportunidade de participar desse processo? Caso não tenha ainda participado, procure, no seu Departamento Regional, uma Unidade que já tenha realizado esse trabalho e se informe sobre os seus resultados.

Diversas outras metodologias também são aplicadas a essa etapa de avaliação estratégica: a matriz BCG, matriz Atratividade da Indústria / Força do Negócio, Método do Ciclo de Vida e outras. Se você quiser conhecê-las, passeie um pouco pelo livro do Dorodame, a partir da página 156. A maioria delas está associada à análise de cada negócio em que a organização está envolvida, de forma que se possa tomar decisões do tipo: sair do negócio A e incrementar o negócio B. Sua utilização é recomendada para organizações estruturadas por Unidades Estratégicas de Negócio (Business Strategic Units), onde cada negócio é gerido operacionalmente de forma independente, com orçamento próprio, e a integração dos negócios se dá através de decisões estratégicas de uma sede (*holding*, matriz, núcleo central, *board*, etc.).

Agora que já temos uma clara idéia de como desenvolver a avaliação estratégica da organização, relacionando os dados dos ambientes externo e interno, sugerimos a você, mais uma vez, uma rápida reflexão sobre o ponto em que estamos nesse

processo de construção do futuro da organização. Lembra-se da seqüência lógica que vimos no início desta Unidade? Pois bem, então vamos fazer um rápido exercício.

Reflexão

Verifique se já não temos praticamente todos os elementos necessários para começarmos a definir nossos objetivos e estratégias de desenvolvimento. Faça o seu próprio resumo e verifique se o processo está bem entendido.

Elementos que não podem faltar no seu resumo: Visão, Missão, Cenários, Ameaças, Oportunidades, Diagnósticos, Forças, Fraquezas, Capacidade Defensiva, Potencialidade Ofensiva, Vulnerabilidade, Debilidade.

De posse da avaliação estratégica, o próximo passo é o desenvolvimento da estratégia empresarial, com a definição dos objetivos, estratégias e seus desdobramentos. Mas antes de entrarmos nessa discussão, gostaríamos de propor a você um aprofundamento sobre alguns elementos específicos sobre a questão da competitividade. Vamos ver como esses elementos podem nos auxiliar nas definições estratégicas das organizações, somando-se às informações obtidas a partir da avaliação estratégica.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

> *"Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas."* (SUN TZU)

Já havíamos citado Sun Tzu antes, quando conversamos sobre o uso dos conceitos estratégicos, na Unidade 3. Aqui essa citação cai como uma luva para os dias de hoje, em que somos tão dependentes de informação. A competitividade se mantém quando há informações sobre os dois lados que estão competindo; se não há informações, um dos lados sucumbirá na batalha.

Vamos analisar inicialmente como está o Brasil nessa questão?

Em 1996, a Fundação Dom Cabral, com o apoio institucional do Ministério da Ciência e Tecnologia, realizou um estudo condensando os resultados de dois importantes relatórios mundiais sobre competitividade. O objetivo foi analisar o posicionamento do Brasil nos *rankings* mundiais e identificar sugestões que pudessem alterar esse posicionamento.[18]

Dá para imaginar o resultado, não?... Por esses dois relatórios o Brasil está mal posicionado: um deles nos apresenta em 37º lugar dentre os 45 países analisados e o

[18]ESTUDO sobre o Brasil na competitividade mundial; resumo executivo. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1996. Documento elaborado com o apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia.

outro nos apresenta em 48º lugar dentre 49 países. Mas o que é afinal competitividade em termos de países? Nos estudos citados em cada relatório, as definições são:

Ⓐ a competitividade se baseia em quatro dimensões: *ativos herdados* (riqueza natural, tamanho do país e da população); *processos* que determinam a habilidade de um país de criar valor agregado num contexto social (educação, habilidade gerencial, etc.); *atratividade* ou a capacidade de um país atrair ativos ou processos de outros países; e *agressividade* ou a capacidade de um país ir para outros países e lá tirar vantagem de seus ativos herdados e processos.

Ⓑ a competitividade internacional significa a habilidade da economia de uma nação em obter melhorias rápidas e sustentáveis no padrão de vida.

São abordagens um pouco diferentes, mas de qualquer forma fica claro que a percepção dos tomadores de decisão internacionais em relação ao Brasil não nos é muito favorável. Veja a seguir um trecho das conclusões do estudo da Fundação Dom Cabral:

> *"De qualquer forma, a análise..., revela grande coerência dos seus resultados com a realidade brasileira, em muitos aspectos abordados por ambos os relatórios. Não podemos esquecer que de fato a competitividade e a produtividade brasileira são baixas, e o extracusto Brasil é alto, as empresas podem ter alta produtividade interna e não serem competitivas em razão de custos externos."*

Vamos agora conhecer as atuais metodologias de análise da competitividade e do ambiente competitivo das organizações.

Análise da indústria: entendendo a estrutura e a dinâmica da indústria[19]

A Análise da Indústria é uma das formas mais usuais de análise estratégica, sendo amplamente praticada e pregada nos estudos de competitividade. Uma análise cuidadosa da indústria pode ajudar a entender se uma indústria em particular pode ser mais atrativa do que a média das indústrias e explicar variações entre a lucratividade dos competidores daquela determinada indústria. De um ponto de vista mais amplo, a análise da indústria ilumina o ambiente competitivo de uma maneira que ajuda a formulação de estratégias competitivas.

Estamos usando aqui o termo Indústria no seu conceito amplo de conjunto de empresas com atividade de produção, dessa forma fica mais fácil fazer o paralelo, por exemplo, com a "indústria do ensino".

Os tópicos que vamos estudar estão balizados pelas seguintes questões:

- Quais são os objetivos da análise da indústria?

[19]Esse desenvolvimento é baseado nos conceitos de Michael Porter.

- Como podemos definir uma indústria?
- O que determina a rentabilidade média da indústria?

Os objetivos da análise da indústria...

O primeiro e mais popular uso da análise da indústria é a predição do nível médio de lucratividade, no longo prazo, dos competidores em uma indústria em particular. As pesquisas realizadas com os balanços contábeis das empresas têm demonstrado que existem diferenças substanciais e sustentáveis na lucratividade de longo prazo entre as indústrias.

Os relatórios sobre a rentabilidade média das indústrias são úteis em diferentes níveis da organização, mesmo para quem não é da área financeira.

No nível da corporação, esses relatórios ajudam particularmente nas decisões sobre se vale a pena entrar ou sair de uma indústria em particular. Eles também ajudam a alta direção a planejar a alocação dos recursos e a avaliar o seu desempenho dentro das carteiras de negócio.

No nível das unidades de negócio individuais, trabalhar através da análise da indústria sistematiza a identificação de oportunidades e ameaças, duas componentes externas da análise da matriz FOFA, que você viu na unidade anterior.

Uma segunda utilização da análise da indústria objetiva gerar alguma compreensão sobre as diferenças de rentabilidade entre competidores dentro da mesma indústria. Essas diferenças de rentabilidade são pontos de interesse porque elas parecem ser grandes e com vida longa. Alguns atributos específicos ajudam a estabelecer essas diferenças entre empresas dentro da mesma indústria.

Se você possui o entendimento das diferenças de rentabilidade dentro da indústria, você pode:

- usar a extensão destas diferenças de rentabilidade como um indicador do escopo e tipo de estratégias que podem superar a média da indústria, levando a sua organização para as primeiras posições; ou
- usar a compreensão das fontes de diferenças de rentabilidade dentro da indústria no desenvolvimento de um ajuste eficaz entre seus recursos internos, competências e capacidades e o ambiente externo da indústria.

Definição da indústria...

Antes de começar a analisar uma indústria, precisamos definir suas fronteiras. Esta não é uma tarefa trivial. Pense um pouco: é fácil definir as fronteiras de atuação do SENAI? Educação para o trabalho, assistência técnica e tecnológica, informação, pesquisa aplicada... reflita sobre isso!

Embora o escopo de uma indústria a ser considerada possa ser intuitivamente aparente, levantar precisamente as fronteiras da indústria pode ser bem difícil. Por

exemplo, a definição da indústria automobilística brasileira de veículos de passeio deve considerar as *vans*, que estão se tornando um veículo leve de transporte de passageiros bastante popular?

A definição estatística oficial da indústria, obtida através dos níveis de classificação constantes dos Censos Econômicos do IBGE (baseados no SIC – Standard Industrial Classification), não ajuda muito a resolver esta questão, pois raramente a classificação corresponde às condições competitivas relevantes na indústria.

Assim, o princípio mais utilizado na definição de indústria consiste em levar em consideração as possibilidades de substituição dos produtos, tanto do lado da demanda quanto da oferta.

Parece complicado, não? Vamos ver se conseguimos entender melhor essa questão.

No lado da demanda, significa que as empresas precisam olhar além de seus competidores diretos: elas precisam estar de olho em seus competidores indiretos que podem estar oferecendo produtos ou serviços bastante semelhantes aos seus, logo, que podem ser encarados como produtos substitutos. Por exemplo: uma empresa que vende tecnologia é um competidor do SENAI? Diretamente não, mas se ao vender tecnologia essa empresa associa no pacote de venda um programa de treinamento permanente para os próximos cinco anos, é evidente que ela está competindo com o SENAI, certo?

Do lado da oferta, significa que as empresas precisam levar em conta as possibilidades de substituição tecnológica, ou seja, aquilo que a tecnologia pode oferecer como alternativa para os seus produtos e serviços – estamos aqui falando de inovações (discutimos muito sobre isso na Unidade 2, lembra?). No caso do SENAI, significa, por exemplo, que as tecnologias de educação a distância podem substituir vários produtos e serviços que são hoje oferecidos em unidades fixas ou móveis da Instituição.

Tomados em conjunto, o lado da demanda e da oferta sugere que a indústria deve ser definida em termos das empresas que partilham clientes e tecnologias umas com as outras.

Então, respondendo à pergunta sobre se carros de passeio e *vans* pertencem à mesma indústria, isso vai depender do grau de possibilidade de substituição entre as duas linhas de produto (pelo lado da demanda) e da extensão pela qual o *know-how* e a produção de equipamentos podem ser utilizados por várias empresas concorrentes.

Apesar do princípio da possibilidade de substituição, a definição das fronteiras da indústria permanece um pouco arte e um pouco ciência. As dificuldades residem em ambigüidades existentes nas seguintes dimensões:

- horizontal: entre os mercados dos produtos;
- vertical: ao longo da cadeia de valor (já falamos sobre cadeia de valor na Unidade 3, lembra-se?);
- geográfica: ao longo das fronteiras locais, regionais e nacionais.

O ponto de vista *horizontal* é, por exemplo, o que estamos levantando no caso dos carros de passeio e das *vans*. São os mesmos mercados para esses dois produtos? No caso em estudo, se pensarmos só no transporte da família nos fins de semana, teremos um resultado; no entanto, se ampliarmos para locomoção para o trabalho e lazer, a resposta pode ser outra.

Com respeito à dimensão *vertical,* o ponto-chave é estabelecer quantos estágios de uma indústria estão entrelaçados verticalmente e vão definir essa indústria. Tomando como exemplo o setor alumínio, podemos identificar os estágios da mineração de bauxita, refino da alumina, fundição de alumínio e fabricação de produtos de alumínio. Podem esses estágios ser analisados independentemente um dos outros? O estágio mais apertado da cadeia vertical de fabricação de produtos de alumínio está entre a mineração de bauxita e o refino da alumina, porque a maioria das refinarias está vinculada a uma fonte de bauxita; para iniciar no ramo do refino, uma empresa terá que estar vinculada também à mineração. O estágio mais flexível da cadeia está entre a fundição de alumínio e a fabricação de produtos de alumínio, porque os fabricantes podem comprar os lingotes de alumínio nas diferentes fontes existentes no mercado. Assim, se os competidores se especializam em diferentes estágios da cadeia vertical, pode fazer sentido tratar cada estágio como uma indústria em separado. E no caso do SENAI? Como estão entrelaçadas suas diferentes atividades de educação, tecnologia e informação dentro do conceito de cadeia de valor? Como elas se complementam e como podem ser tratadas como negócios independentes? Faz sentido um docente só dar aula e um técnico de assistência às empresas não ter um rodízio em atividades de docência? Questões para sua reflexão!

Na dimensão *geográfica*, o ponto levantado é se mercados separados fisicamente devem ser tratados como pertencentes a uma mesma indústria ou por indústrias distintas. Por exemplo, faz mais sentido falar da indústria farmacêutica brasileira ou da indústria farmacêutica mundial? Essas dúvidas podem estar sendo levantadas agora ou no futuro próximo para algumas indústrias do nosso país, como a de produção de software e hardware para a indústria de informática ou a indústria farmacêutica nacional. É uma questão relacionada às fronteiras locais e nacionais, que tendem a se tornar, de acordo com o paradigma da globalização, cada vez mais tênues e maleáveis.

No caso do SENAI, essa questão é extremamente relevante, pois estamos tratando com 27 diferentes Departamentos Regionais. Se você fizer uma rápida reflexão sobre o processo de planejamento estratégico em desenvolvimento no SENAI, verá como as

etapas de focalização regional e de alinhamento estratégico são de vital importância para o posicionamento competitivo da Instituição. Faz sentido para você?

Analisamos os objetivos da análise da indústria e a definição da indústria; vamos agora ao terceiro ponto que definimos como relevante para entendermos a estrutura e a dinâmica das indústrias.

Rentabilidade média da indústria...

Pesquisas indicam que o potencial de lucro de uma indústria é limitado por condições básicas que são exógenas, tais como a elasticidade do preço definida pela demanda de bens e tecnologia de produção por parte dos compradores no mercado. A distância entre a vontade dos compradores de pagar por produtos e a capacidade e a vontade dos fornecedores de prestarem os serviços desejados, define essa elasticidade de preço, que representará um determinado nível de rentabilidade.

Além disso, a extensão pela qual o potencial de lucro é realizado pela indústria depende de atributos estruturais, tais como os níveis de concentração das empresas e as estratégias adotadas pelos competidores diretos e indiretos.

A aplicação mais popular dessas idéias estruturais, que fazem a união entre as evidências científicas e o senso comum, é a estrutura das cinco forças competitivas estabelecida por Michael Porter para avaliar a rentabilidade média da indústria.

Vamos conhecer esse modelo?

As Cinco Forças Competitivas

As cinco forças que determinam a rentabilidade de uma indústria são as seguintes:

- O grau de rivalidade entre as empresas concorrentes
- A ameaça dos novos entrantes potenciais
- A ameaça dos produtos substitutos
- O poder de negociação dos consumidores
- O poder de negociação dos fornecedores

AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAM A RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA

Sabemos que uma empresa não pode viver sem clientes e fornecedores, e geralmente não podemos desconsiderar a existência de competidores diretos ou indiretos. Vamos, então, falar, resumidamente, sobre cada uma das cinco forças citadas, entendendo os principais fatores que podem fazer com elas sejam mais impactantes ou não para o nosso negócio. Para um enfoque mais detalhado e um aprofundamento nesse assunto, você poderá recorrer diretamente aos livros do Michael Porter.

Grau de rivalidade entre as empresas concorrentes...

A intensidade da rivalidade entre as empresas é a mais óbvia das cinco forças na indústria – e a única que os estrategistas enfocam historicamente. Esta força ajuda a determinar em que extensão o valor criado pela indústria será dissipado na luta das empresas pelo mercado. O modelo das cinco forças de Porter é uma boa âncora para não nos esquecermos de que o grau de rivalidade entre as empresas é apenas uma das muitas forças que determinam a rentabilidade em uma indústria.

Os determinantes estruturais do grau de rivalidade entre as empresas são numerosos. O número de competidores e seu tamanho relativo é um dos mais importantes. Quanto mais concentrada é a indústria, com um número pequeno de concorrentes, maior a probabilidade de que os competidores reconheçam sua interdependência e restrinjam sua rivalidade. Podemos citar como exemplo o caso do setor siderúrgico. Por outro lado, se existem muitos pequenos competidores na indústria, como, por exemplo, é o caso dos revendedores de produtos de informática, cada um deles está apto a pensar que o efeito de sua estratégia competitiva sobre os concorrentes é tão pequeno e difícil de ser notado que vale a pena tentar ganhar parcela de mercado a qualquer custo, desestabilizando o mercado e levando a uma concorrência ferrenha. Nesse caso o grau de rivalidade é bem maior.

A presença de um competidor dominante leva a um efeito de queda na rivalidade, pois ele pode determinar os preços e condições do mercado, disciplinando os

competidores de menor porte, enquanto que competidores do mesmo porte tentam ser melhores do que os rivais, envolvendo-se em lutas competitivas para ganhar vantagem no mercado. A indústria de dióxido de titânio é uma das mais rentáveis do ramo das *commodities* do mundo, devido a sua estrutura altamente concentrada e à liderança estabelecida pelo seu competidor dominante, a Du Pont. Você sabia?

A ameaça dos novos entrantes potenciais...

A rentabilidade média da indústria é influenciada pelos concorrentes existentes e pelos concorrentes em potencial. O conceito-chave na análise da ameaça dos novos entrantes é o de barreiras de entrada, as quais atuam no sentido de impedir um fluxo de firmas para dentro da indústria, sempre quando os lucros aumentam.

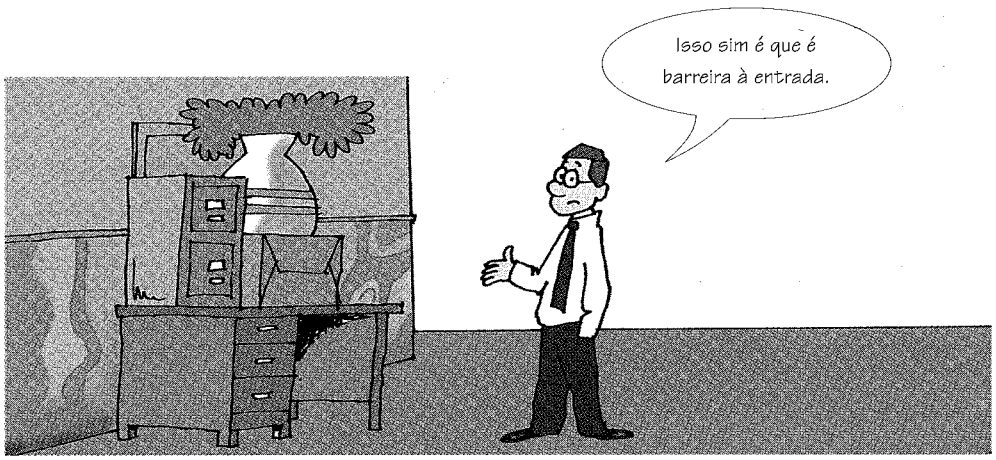
Pense bem: se um determinado setor é muito lucrativo, porque todos não investem nele?

Evidentemente porque existem barreiras de entrada. Vamos verificar alguns exemplos?

Na indústria de restaurantes, por exemplo, se um novo formato de vendas, como os restaurantes a quilo, se torna popular, quais são as barreiras para que outros restaurantes logo passem a utilizar esse mesmo formato? Poucas, não? Isso faz com que o número de concorrentes aumente rapidamente, ajudando a diminuir a margem de lucro dos concorrentes e da indústria como um todo. Por outro lado, analise as redes de *fast-food*; nesse caso existe uma barreira de entrada que é o alto capital necessário para uma empresa se estabelecer (afinal, não é qualquer um que tem recursos para ter uma franquia do McDonald's, por exemplo); isso faz com que poucos concorrentes se estabeleçam provocando como conseqüência um nível de rentabilidade mais alto.

As barreiras de entrada podem assumir muitas formas diferentes. Algumas barreiras refletem fatores físicos intrínsecos ou até mesmo obstáculos legais à entrada. Lembra-se do que discutimos sobre o papel dos governos na Unidade 2?

As formas mais comuns de barreira à entrada são a escala e os investimentos necessários ao estabelecimento da empresa, principalmente se ela deseja entrar como um concorrente eficaz na indústria. Por exemplo, não se espera que alguém entre na indústria de alumínio de forma integrada, porque uma instalação integrada que opere de maneira eficiente tem seu custo na faixa de bilhões de dólares e precisa obter 5% ou mais da demanda mundial, que já é o suficiente para levar a excesso de capacidade das plantas existentes e a preços de mercado muito baixos. Da mesma forma, quando os concorrentes já estabelecidos possuem marcas reconhecidamente fortes junto aos consumidores e produtos diferenciados, pode ser proibitivamente caro para um potencial entrante iniciar uma campanha de marketing de porte suficiente para alavancar uma introdução efetiva de um produto.



A ameaça dos produtos substitutos...

A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos e serviços sendo analisados é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. A análise da ameaça de substituição de produtos pelo lado da demanda deve ter foco nas funções desempenhadas pelos clientes, não apenas na similaridade física dos produtos (já falamos um pouco sobre isso, lembra-se?).

Os serviços de entrega rápida de documentos e encomendas do tipo DHL ou Sedex podem considerar as máquinas de fax ou a própria Internet como um substituto importante no serviço de entrega de documentos, mesmo considerando-se que os três utilizam maneiras bem distintas para entregarem seus produtos. Similarmente, como os donos de carros usados podem reparar seus carros ou comprar carros de segunda mão, os fabricantes de automóveis precisam considerar essas alternativas à compra de um carro novo na hora de estabelecerem os preços dos carros zero-quilômetro.

Em geral, todas as empresas estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa for a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros das empresas de uma determinada indústria.

São produtos substitutos aqueles que possuem uma das características abaixo:

Ⓐ o comprador, após adquirir um produto ou lote de produto, passa a não mais consumir outros produtos, até o final do tempo normal de reposição do mesmo;

Ⓑ produtos que se revezam na preferência do consumidor, ao final do tempo de reposição;

O grau de pressão dos produtos substitutos depende fundamentalmente de:

- *Percepção relativa de valor dos produtos substitutos*

  O consumidor está constantemente avaliando o valor que o produto substituto pode agregar em seu benefício, em comparação com o produto consumido normalmente. No momento em que essa percepção relativa de valor começa a pesar em favor do produto substituto, o consumidor está no ponto para mudar sua opção de consumo.

- *Os custos de mudança dos produtos atuais para os substitutos são muito grandes*

  O produto substituto agrega mais valor ao cliente, mas esse valor pode não ser suficiente para promover a mudança de padrão de consumo devido à existência de custos de mudança. Os custos de mudança são um fator de inibição da pressão dos produtos substitutos sobre os hábitos de consumo.

- *Os compradores estarem propensos à substituição de produtos*

  O consumidor pode ficar propenso a mudar seus hábitos de consumo devido à existência de produtos substitutos que melhor atendam às suas necessidades e desejos, seja devido à obsolescência tecnológica do produto anterior, à queda do padrão de qualidade do produto/serviço, ao preço demasiadamente alto, ou a outros fatores objetivos ou subjetivos (vontade de mudar, propensão a testar novidades, etc.).

Em todos os três casos anteriores, a pressão dos produtos substitutos age no sentido de aumentar a intensidade da concorrência de uma maneira global, pois pode afetar o poder de barganha dos clientes, fornecedores e a própria rivalidade entre as empresas.

O poder de negociação dos compradores...

Essa força está relacionada ao poder de barganha dos compradores, à sua força na hora de negociar ou exercer seu poder de compra com relação aos produtos ou serviços da indústria. Estamos denominando compradores todos aqueles que consomem produtos ou serviços fornecidos por uma determinada indústria.

O maior poder do comprador faz com que diminuam as margens de rentabilidade da indústria, pressionando os competidores a assumirem basicamente duas posturas: ou reduzem seus preços para um mesmo padrão de qualidade nos produtos e serviços, ou aumentam o padrão de qualidade oferecido sem aumentar os preços para os consumidores.

Não é segredo para ninguém que nas últimas décadas temos observado um poder cada vez maior dos consumidores na hora de escolherem os produtos que desejam consumir. Eles forçam os preços para baixo, exigem qualidade e melhor prestação de serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros (aumentando a rivalidade da indústria!).

Vamos resumir os fatores que determinam a intensidade do poder de barganha do comprador:

1. Existem poucos compradores

Se existem poucos compradores adquirindo grandes volumes da produção da indústria, então estes compradores são particularmente poderosos e possuem alto poder de barganha. No caso contrário, da existência de inúmeros compradores consumindo apenas uma pequena ou ínfima parcela das vendas totais da indústria, então o poder de barganha é baixo, podendo chegar a ser irrisório.

2. Os compradores são muito importantes para a indústria

Neste caso, a indústria busca estabelecer relacionamentos de longo prazo com o comprador, e focar suas necessidades e desejos. O poder de barganha do comprador geralmente é alto.

3. A indústria é pouco importante para os compradores

Se as compras na indústria representam uma parcela significativa dos custos do comprador, ele tende a se tornar seletivo e buscar obter preços favoráveis. Caso a indústria represente apenas uma parcela pequena dos custos do comprador, ele é, em geral, menos sensível a preço. Então, se a indústria é pouco importante para o comprador, maior é o seu poder de barganha.

4. O produto fabricado/vendido pela indústria é padronizado

Os compradores detêm alto poder de barganha na negociação com as empresas que produzem produtos padronizados, pois podem forçar reduções de preço e melhores condições de compra jogando as empresas umas contra as outras.

5. Os custos da mudança para outro fornecedor são baixos

Os custos de mudança, quando existentes e relativamente altos, tendem a prender o comprador a um determinado fornecedor. O poder de barganha do comprador será mais alto na proporção em que ele for menos impactado pelos custos de mudança, ou no caso de não existirem custos de mudança.

6. Existem substitutos para os produtos da indústria

A existência de produtos substitutos aumenta o poder de barganha do comprador, que não necessita ficar dependente de um ou de poucos fornecedores. Neste caso, quanto maior for a possibilidade de substituição do produto, maior é o poder de barganha do comprador.

7. Impacto do produto na qualidade dos produtos ou serviços do comprador

Se o produto ou serviço produzido pelo comprador, ou se a qualidade percebida pelo comprador ao consumir o produto ou serviço não é impactado pela qualidade do produto ou serviço fornecido pela indústria, então o poder de barganha do comprador é alto, e ele se torna bastante sensível a preço. No caso contrário, mais comum, sendo a qualidade do produto ou serviço produzido pelo comprador afetada direta ou indiretamente pela qualidade do produto ou serviço comprado, então o comprador será menos sensível a preço e o seu poder de barganha tenderá a ser menor.

8. O comprador tem total informação

Quando o comprador tem um alto grau de informação sobre a demanda, preços praticados no mercado e até mesmo sobre os custos dos fornecedores, seu poder de barganha é bem maior.

9. Existe a possibilidade de integração para trás na cadeia de valor dos compradores

Se o comprador pode substituir o fornecedor realizando ele mesmo a atividade produtiva desempenhada pelo fornecedor, então existe uma possibilidade real de integração para trás na cadeia de valor do comprador. Desta forma, o comprador pode ameaçar o fornecedor com o seu potencial de integração para trás na cadeia de valor, aumentando sensivelmente seu poder de barganha nas negociações.

O poder de negociação dos fornecedores...

Essa força está relacionada ao poder de barganha dos fornecedores, sua capacidade em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Fornecedores poderosos podem reter a maior parte da rentabilidade de uma indústria, se os compradores forem incapazes de repassar aumentos de preços para os consumidores finais. As condições que tornam os fornecedores poderosos devem ser estudadas com atenção. Vejamos quais são os fatores estruturais que reforçam o poder de barganha dos fornecedores.

O poder de barganha do fornecedor é a imagem no espelho do poder de barganha do comprador. A análise do poder de barganha do fornecedor recai, primeiro, no grau de concentração e no tamanho relativo dos fornecedores com relação a suas indústrias, em segundo lugar, no grau de diferenciação na cadeia de fornecedores.

As considerações sobre o poder de barganha dos consumidores e dos fornecedores devem ser balanceadas através do tipo de relacionamento estabelecido entre as partes, se cooperativo ou competitivo. A tendência atual é de uma integração cada vez maior entre fornecedores e clientes, através do estabelecimento de parcerias de longo prazo que sejam mutuamente benéficas. Isto, porém, não invalida os fatores que influenciam no poder de barganha de cada uma das partes.

A atratividade inerente de uma indústria – sua rentabilidade esperada – não é determinada por apenas um fator, tal como o quão rápido está crescendo a indústria (embora isto tenda a reduzir a rivalidade entre as empresas e então aumentar a rentabilidade da indústria). Na verdade, a atratividade da indústria reflete a interação entre as forças descritas até aqui. Utilizar os fatores determinantes da intensidade da concorrência como uma lista de verificação para cada força competitiva é, portanto, um caminho crítico para a análise da indústria.

A estrutura das cinco forças competitivas é amplamente utilizada, e muitas pesquisas empíricas comprovaram seu valor e praticidade. Apesar de sua validade e capacidade de agregar valor como ferramenta de planejamento estratégico, algumas considerações devem ser feitas com relação a sua utilização indiscriminada. Inicialmente cabe perguntar: por que existem cinco, e apenas cinco forças na estrutura do modelo?

A estrutura das cinco forças competitivas está focada nos ambientes da indústria e não na análise do macroambiente. É necessário entender o impacto das forças do macroambiente – social, política, tecnológica, cultural, etc. – em termos de suas implicações para as cinco forças competitivas. Uma implicação clara deste ponto é que a análise do macroambiente é um insumo importante para a análise da indústria. Daí a importância do nosso item relativo à Análise do Ambiente Externo.

É importante termos em mente que a estrutura básica da indústria pode ser afetada por forças econômicas transitórias, de curto prazo, provenientes das flutuações dos ciclos econômicos, picos de demanda, flutuações de preços de insumos, acordos salariais ou alterações na política econômica e fiscal em anos eleitorais. Mas estes fatores que afetam a rentabilidade das empresas no curto prazo não são ou não devem ser os determinantes das condições econômicas e tecnológicas das empresas no longo prazo. Entender a estrutura básica, realizar uma análise estrutural da indústria, é identificar as caraterísticas básicas do setor, enraizadas em seus aspectos econômicos e tecnológicos, e estas, sim, vão modelar a arena na qual a estratégia competitiva será estabelecida.

Bem, agora que conhecemos um pouco de análise competitiva da indústria, vamos começar a voltar para a nossa estrutura central de construção do modelo de administração estratégica e começar a tecer as relações diretas que nos interessam, identificando como esse conhecimento vai efetivamente nos ajudar a construir o futuro da organização.

Você agora já tem condições de fazer um modelo das cinco forças para o SENAI. Faça uma tentativa e retorne àquela nossa primeira pergunta sobre competitividade na sua organização. Algo mudou na sua resposta?

Os estágios de Avaliação Estratégica e de Análise da Competitividade que vimos até agora constituem, então, os passos essenciais para as definições das ações concretas que a organização precisa tomar para construir o seu futuro. A partir dessa etapa reflexiva, os decisores podem agora definir o que fazer (objetivos) e como fazer (estratégias). Vamos ver a seguir, na próxima Unidade, a base conceitual para a definição da estratégia empresarial.

AUTO-AVALIAÇÃO

1 • Identifique, para cada uma das empresas A, B, C, D, descritas na página 66, qual o quadrante predominante para elas numa análise estratégica utilizando a matriz FOFA.

2 • Reflita um pouco sobre a questão da competitividade apresentada na pág. 68 e aproveite para particularizar para o caso do SENAI. Resgate também a resposta que você deu anteriormente à pergunta. "Você considera o SENAI uma organização competitiva?" dada na pág. 17. Compare a sua resposta inicial com a reflexão que você acabou de fazer. A sua resposta mudou?

3 • Retorne à questão das vans, na página 70. Qual é a sua opinião? Pertencem à mesma indústria?

4 • Pense em dois exemplos que você conheça de setores industriais com pouca e muita rivalidade. E o setor de formação profissional, onde atua o SENAI, qual é o seu grau de rivalidade?

5 • Existem barreiras de entrada no seu setor? Há espaço para outras organizações potencialmente concorrentes ao SENAI?

6 • Vamos voltar à nossa já constante pergunta: e no caso do SENAI, você consegue identificar alguma ameaça de produtos substitutos?

7 • Sugerimos agora que você faça uma rápida análise sobre o caso SENAI em relação a cada um dos nove fatores, citados nas págs. 77 e 78, que determinam o poder de negociação dos compradores de seus produtos e serviços. Você pode fazer uma análise geral, enfocando o SENAI como um todo, ou fazer uma análise focada na sua Unidade.

8 • Vamos listar os principais fatores que influenciam o poder de barganha dos fornecedores e, como exercício, solicitar que você descreva resumidamente o que significa cada um desses fatores (não tem problema, pode recorrer à relação dos nove fatores descritos para o poder de negociação dos compradores, você vai encontrar muitas semelhanças):

a) existem poucos fornecedores no mercado;

b) os fornecedores possuem importância estratégica para a indústria;

c) a indústria é pouco importante para os fornecedores;

d) alto grau de diferenciação do produto na indústria;

e) não existem produtos substitutos aos fabricados pelos fornecedores;

f) altos custos de mudança de fornecedores;

g) existem condições favoráveis para a integração vertical para frente por parte dos fornecedores.

1 • Empresa A – quadrante da potencialidade ofensiva

Empresa B – quadrante da capacidade defensiva

Empresa C – quadrante da vulnerabilidade

Empresa D – quadrante da debilidade

2 • Provavelmente sua resposta mudou sim. Naquele momento inicial você precisou até definir o termo "competitiva". Agora, o próprio estudo já coloca essa definição e remete você para um contexto de país. A sua resposta agora vai ter embutida uma relatividade da sua organização com o restante das organizações brasileiras.

3 • Sim. Do ponto de vista mais amplo, olhando a concorrência além dos fatos atuais e considerando a possível substituição, por parte de algumas famílias, dos carros de passeio por vans, chegamos à conclusão que ambos pertencem à mesma indústria.

4 • Como alguns exemplos gerais, aplicados à realidade brasileira nesse momento, temos:

Muita rivalidade – setores bancário e alimentício

Pouca rivalidade – setores elétrico e de petróleo

Setor de formação profissional – pouca rivalidade (será?)

5 • A princípio não vemos muitas barreiras de entrada para um possível concorrente do SENAI. Talvez a forte imagem da Instituição no mercado seja uma das poucas que podemos citar. Não será muito fácil para um concorrente se estabelecer no ramo da educação profissional, por exemplo, se a própria indústria (os clientes) associa essa atividade diretamente com o SENAI.

6 • Não seria o Ensino a Distância em profusão pela Internet um substituto aos produtos do SENAI?

7 • Nesse caso, o comprador é o cliente do SENAI, aquele que compra seus produtos ou serviços. Você deve ter observado na sua análise, ponto a ponto, que um dos fatores mais importantes é o número 7, no qual fica claro que a qualidade dos serviços oferecidos pelo SENAI possui grande impacto para o comprador.

8 • a. Existem poucos fornecedores no mercado

Se existem poucos fornecedores e o mercado consumidor é bastante fragmentado, os fornecedores estarão, em geral, numa posição de negociação vantajosa, exercendo maior influência nos preços, condições e qualidade dos produtos, aumentando seu poder de barganha. No caso contrário, num mercado com muitos fornecedores para poucos compradores, o poder de barganha dos fornecedores será bem menor.

b. Os fornecedores possuem importância estratégica para a indústria

Isso aumenta o poder de barganha dos fornecedores, pois em geral o comprador será dependente do insumo produzido pelo fornecedor. Se o produto for muito perecível, impedindo o comprador de manter estoques por longo prazo, o poder de barganha do fornecedor se torna ainda maior.

c. A indústria é pouco importante para os fornecedores Quando a parcela de vendas do fornecedor para determinado grupo de compradores é muito pequena com relação ao volume total de vendas, então o fornecedor pode exercer um poder de barganha bem maior. Se o grupo de compradores for muito importante, então o destino dos fornecedores estará firmemente ligado ao destino da indústria, e eles terão interesses em formar acordos de longo prazo e de integração de estratégias, principalmente em P&D. Isso, de determinada forma, reduz o poder de barganha dos fornecedores.

d. Alto grau de diferenciação do produto na indústria

O alto grau de diferenciação do produto praticamente descarta a estratégia do comprador de jogar um fornecedor contra o outro, pois os produtos são muito diferentes. Isto aumenta o poder de barganha do fornecedor. No caso da ausência de diferenciação do produto o efeito é inverso, ocorrendo a redução do poder de barganha do fornecedor.

e. Não existem produtos substitutos aos fabricados pelos fornecedores

Neste caso, não há alternativa para o comprador senão recorrer sempre ao mesmo fornecedor. Isto aumenta o poder de barganha do fornecedor. Porém, até mesmo o poder de barganha dos fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se aparecerem produtos substitutos confiáveis e adequados.

f. Altos custos de mudança de fornecedores

Os altos custos de mudança agem de maneira semelhante à diferenciação do produto. A existência de altos custos de mudança aumenta o poder de barganha dos fornecedores, assim como a inexistência dos mesmos reduz o seu poder de barganha.

g. Existem condições favoráveis para a integração vertical para frente por parte dos fornecedores

Este é o caso no qual o próprio fornecedor pode começar a desenvolver a atividade do comprador, expandindo-se para a frente na sua cadeia de valor. Desta forma, estará competindo na mesma indústria que o comprador. Isto aumenta o seu poder de barganha, pois dependendo de seus recursos pode vir a ser uma ameaça em potencial à estabilidade da indústria do comprador.

5 • DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

"Vocês têm no Ocidente gerentes 10 minutos. Nós temos no Japão gerentes 10 anos."

AKIO MORITA

A IRONIA DE MORITA é bem provocativa e nos alerta para o aspecto cultural ocidental de pensar preferencialmente no curto prazo. Como vimos até agora, a Administração Estratégica busca estimular o pensamento para o longo prazo. Assim, vencida a etapa de reflexão e análise do contexto de negócios da organização, é hora de definir objetivos e optar por estratégias para sua realização, tendo como pano de fundo não só os desafios atuais como também aqueles já identificados para os próximos cinco ou dez anos.

O que caracteriza exatamente e qual deve ser o conteúdo de um objetivo?

Um objetivo pode ser definido como um estado futuro (situação ou resultado) que se pretende atingir e se tem real possibilidade de fazê-lo. No âmbito da administração estratégica, ele deverá estar balizado pelos principais referenciais estratégicos da organização (sua Missão, sua Visão de futuro e os resultados da avaliação estratégica). Dentro desse contexto, os objetivos principais, ou aqueles que definem o direcionamento do negócio e que são portadores de futuro e de competitividade para a organização, são chamados de *objetivos estratégicos*.

O processo de definição dos objetivos até agora apresentado e o comprometimento da alta administração com o mesmo garantirá o balizamento anteriormente descrito, e, se seguido esse caminho, os objetivos terão cada vez menos um cunho personalizado e cada vez mais um cunho institucional.

É preciso também que os objetivos sejam claros e bem divulgados, de forma que haja um entendimento do que se deve fazer e uma aceitação de que essa é realmente a melhor escolha. Uma boa dose de estímulo e desafio deve ser colocada nos objetivos, ou seja, eles não devem ser pura e simplesmente uma continuação do que se vinha tentando fazer até então. É preciso cuidado, no entanto, para que não se descole da realidade, sonhando muito alto. Um objetivo é para ser acompanhado e cumprido, portanto precisa ser, desde a sua definição, entendido e aceito como factível. Cada objetivo precisa também ser priorizado em relação ao tempo e aos recursos demandados para a sua viabilização.

Em resumo, os objetivos devem:

- ser coerentes com a Missão e a Visão de futuro da Organização e com os resultados da avaliação estratégica;
- ser claros, amplamente divulgados, entendidos e aceitos;
- ser realísticos, porém desafiantes, e estimuladores de ações concretas;
- ser priorizados e ter um sistema adequado de avaliação e controle do seu atingimento.

Objetivos estabelecem *o que* será alcançado e *quando* os resultados serão obtidos, mas eles não dizem *como* os resultados serão alcançados. Em geral, todas as

organizações possuem múltiplos objetivos dentro de sua hierarquia e que, de uma forma genérica, podem ser classificados em:

- *objetivos de valor*, os quais expressam as amplas premissas de valor através das quais a empresa vai se empenhar, tais como: formas de relações com os clientes, melhorias de clima organizacional, motivações, etc. Esses objetivos estão geralmente relacionados com os valores declarados da organização e suas políticas de recursos humanos, da qualidade, etc.
- *objetivos* que estabelecem *a natureza* do empreendimento e as direções que devem ser seguidas, tais como aumento da produção, diversificação de produtos, etc. São os objetivos mais diretamente relacionados com a "linha de frente" dos negócios.
- uma série de *objetivos transitórios*, que definem metas para cada área de negócio ou unidade organizacional, para suas subunidades e para todas as atividades que são desempenhadas em cada subunidade, tais como informatizar determinada área, integrar duas ou mais unidades de negócios, reformar um determinado ambiente físico, etc.

Independente da natureza do objetivo, ele terá sempre uma dimensão de tempo associada e, dentro desse aspecto, os objetivos são classificados como de curto, médio e longo prazos.

Qual a utilidade dessa classificação? Tome como ponto de partida para a resposta a essa questão, a frase de Akio Morita no início dessa Unidade. Reflita sobre o quanto nós nos preocupamos com objetivos que nos são colocados para um horizonte de 5 a 10 anos.... De tão preocupados com o dia a dia, com as urgências do cotidiano, temos sempre a tendência de postergar para o dia seguinte, para o mês seguinte, aquilo que está planejado para acontecer daqui a alguns anos. Com isso o tempo passa, os cinco, dez anos se passam e aqueles objetivos que estavam tão distantes simplesmente não acontecem, não é verdade?

Esse é um ponto fundamental da administração estratégica, já que a construção do futuro exige uma definição das prioridades e do encadeamento das ações que vão se desenvolver para que os objetivos dentro de uma escala de tempo venham a ser sucessivamente atingidos. Dessa forma, é importante que entendamos que a definição de longo prazo para um objetivo não significa que ele não necessite de ações no curto/médio prazos. A dimensão de tempo de longo prazo é relativa à expectativa de sua efetiva conclusão.

Essa definição de objetivos em relação ao tempo vai depender essencialmente dos resultados da análise estratégica desenvolvida. O que é mais prioritário para o curto prazo, o que é essencial para uma maior competitividade daqui a 5 ou 10 anos, de que ameaças precisamos nos defender mais rápido para não corrermos o risco de quebrarmos, que novas competências precisamos desenvolver para aproveitarmos

determinadas oportunidades, são, dentre outras, questões que irão nortear a definição dos nossos objetivos em relação ao tempo.

Uma vez definidos os nossos objetivos, é importante que passemos à definição das estratégias, que podem ser globais ou específicas.

As estratégias globais dizem respeito às orientações de nível macro para a organização alinhar as suas ações, enquanto que as estratégias específicas são aquelas relacionadas a cada objetivo definido. Para cada objetivo, portanto, é necessário que se definam as estratégias para a sua viabilização.

Estratégias são, portanto, os caminhos alternativos escolhidos para se alcançar os objetivos definidos.

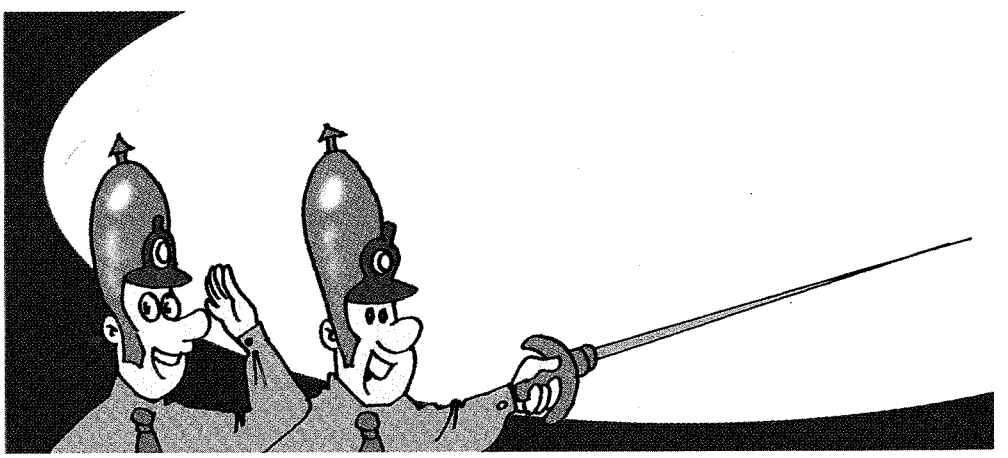
O QUE FAZER ⟶ **OBJETIVOS**

COMO ALCANÇAR ⟶ **ESTRATÉGIAS**

Um conjunto de estratégias:

- Explicita o padrão de decisões da instituição
- Permite priorizar a alocação de recursos
- Representa uma situação particular
- Contém um conjunto de ações

A estratégia é o padrão que integra de maneira coesa os principais objetivos, políticas[20] e ações da organização. Uma estratégia (observe que agora estamos usando esse termo num sentido geral, como sendo um conjunto de estratégias que definem o posicionamento estratégico da organização) bem formulada ajuda a conduzir, ordenar e priorizar a alocação dos recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas suas competências internas, antecipando as mudanças do ambiente e os movimentos dos concorrentes.



[20]Embora não tenhamos até agora definido esse termo, muitas organizações ao definirem sua Missão e Objetivos Permanentes, costumam também definir regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações deverão ocorrer, que são as suas políticas.

Sim, estratégias militares e diplomáticas existem inclusive desde os tempos remotos de nossa história. Na medida em que as sociedades foram ficando mais complexas, e os conflitos mais devastadores e complicados, generais, estadistas e sábios dedicaram-se a estudar, codificar e testar conceitos essenciais em estratégia, até que um corpo coerente e consistente de princípios fosse alinhavado. Muitos destes escritos chegaram em nossas mãos na forma de máximas de Sun Tzu (que já citamos anteriormente), Napoleão, Alexandre, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery ou Mao Tsé-tung. Com poucas exceções, esses princípios básicos da estratégia estão documentados e arquivados, e são originários de centenas ou milhares de anos atrás. O que usamos hoje são adaptações ou modificações desses princípios para aplicação nos diversos ambientes de negócios.

Vamos divagar um pouco?

O relato a seguir é um trecho segmentado e adaptado de uma história sobre estratégia ocorrida em 338 a.C. na batalha de Chaeronea.[21] As palavras e frases em itálico foram grifadas por nós e representam, dentro da nossa visão, os objetivos e as estratégias dos principais personagens. Reflita um pouco sobre eles enquanto lê; procure fazer analogias com o desenvolvimento do pensamento estratégico que estamos buscando. O que você vai ver a seguir é um exemplo de estratégia clássica.

Felipe da Macedônia e seu jovem filho, Alexandre, tinham alguns *objetivos claros*. Eles pretendiam libertar a Macedônia da influência das cidades-estado da Grécia e *estabelecer seu domínio* sobre o que era, essencialmente, o nordeste da Grécia. Eles também pretendiam fazer com que Atenas se tornasse aliada da Macedônia numa coalizão contra a Pérsia, no seu flanco oriental. *Avaliando seus recursos*, eles decidiram evitar a superioridade da frota ateniense e *escolheram postergar* o ataque às poderosas muralhas de Atenas e Tebas, onde sua infantaria e cavalaria, magnificamente bem treinadas, não teriam nenhuma *vantagem competitiva*.

Felipe e Alexandre utilizaram uma *abordagem indireta* levando seu exército ao sul em direção à cidade de Amphissa. Numa *seqüência planejada de ações e manobras de despistamento*, eles não marcharam direto para a cidade, *desviando-se do inimigo e fortificando uma base estratégica*, Elatea. Eles decidiram por ações que *enfraquecessem política e moralmente o inimigo*, pressionando pela restauração da comunidade fenícia, que tinha sido dispersada tempos antes pelos soldados da cidade de Tebas. Então, *utilizando-se de mensagens e movimentos falsos* para fazer o inimigo

[21] A história é narrada por: QUINN, J.B. **Strategies for change**; logical incrementalism. Irwin, 1980.

acreditar que eles tinham se movido para o norte da Trácia, e utilizando o *serviço de informações desenvolvido internamente* (pelo exército), os macedônios *atacaram de surpresa* e aniquilaram as posições gregas localizadas perto da cidade de Amphissa. Isto *fez com que seus inimigos saíssem de suas posições defensivas* localizadas nas montanhas e consolidassem suas forças perto da cidade de Chaeronea.

Ao avaliar a força relativa de seus oponentes, os macedônios, num primeiro momento, *dispuseram-se a negociar*. Estes esforços fracassaram, porém eles tinham um *plano de contingência* bem desenvolvido sobre *como atacar e superar* os gregos. Esse plano se calcava em dois fatos importantes: os macedônios tinham organizado suas tropas nas famosas falanges de lanceiros protegidos (*phalanxes*) e *desenvolvido uma logística* necessária ao suporte das tropas no campo, incluindo uma longa lança, que ajudava às falanges macedônias a penetrar na sólida couraça das formações gregas, pesadamente armadas. *Utilizando as vantagens naturais do terreno*, os macedônios desenvolveram o apoio ordenado de cavalaria a todos os movimentos de seus infantes, arranjo esse bem além das capacidades dos gregos. Finalmente, utilizando uma *vantagem relativa* (a *estrutura de comando* que seu *sistema social* hierarquizado permitia) contra os gregos (eminentemente democratas), os nobres macedônios haviam treinado seu pessoal de forma que se tornassem numa das *tropas mais disciplinadas e altamente motivadas do mundo*, àquela época.

Felipe e Alexandre *analisaram primeiro seus pontos fortes e fracos* e o *alinhamento e prováveis movimentos dos seus adversários*. A força dos macedônios residia na sua nova tecnologia de lança, na *mobilidade* das suas forças muito bem treinadas e nas poderosas unidades de cavalaria lideradas por Alexandre. Seu ponto fraco era o número menor de combatentes. Mas os oponentes tinham dois pontos fracos. O flanco esquerdo das tropas gregas estava levemente armado, com tropas da região, posicionadas perto da Acrópole de Chaeronea, ao lado de tropas mais bem armadas – mas mal treinadas – que se estendiam até o centro das bem treinadas tropas atenienses (um ponto forte). O Bando Sagrado de Tebas, constituído de guerreiros altamente treinados e motivados – considerado também uma das melhores tropas do mundo –, era outro ponto forte dos oponentes, e estava localizado no flanco direito, perto de um pântano, ao lado do rio Cephissus. Felipe e Alexandre *assumiram a liderança da batalha através de suas posições-chave de comando*. Felipe atacaria o flanco direito e Alexandre comandaria a cavalaria. Eles alinharam suas forças numa *postura única*, para *reforçar os pontos fortes e encobrir os pontos fracos*. Eles decidiram *concentrar suas forças em poucos pontos do terreno*, estabeleceram *que*

posições poderiam ser abandonadas, e *que pontos-chave eles precisariam tomar e controlar*. A batalha começou com as tropas macedônias formando um ângulo com as tropas gregas, tendo como *foco e principal oportunidade na batalha* o flanco esquerdo dos gregos. Eles *atacaram as tropas inimigas mais fracas* – aquelas situadas perto de Chaeronea – com as mais disciplinadas e eficazes tropas macedônias, a Brigada de Guardas. Após pressionar e empurrar a linha grega para o seu flanco esquerdo, a Brigada de Guardas empreendeu uma *retirada estratégica*, anteriormente planejada. Este *movimento de surpresa* atordoou os gregos, que quebraram suas hierarquias e atacaram de maneira desordenada, acreditando que as tropas macedônias estavam em retirada total. Este ataque dos gregos *esgotou e enfraqueceu* as suas linhas (*recursos*), pois o centro da formação de batalha teve que se movimentar para a esquerda, para cobrir e *manter contato* com o flanco esquerdo, que estava atacando os macedônios em retirada.

Então, com um *movimento estudado e predeterminado* cuidadosamente, a cavalaria de Alexandre *atacou as exposições da formação inimiga*, agora enfraquecidas devido ao *esgotamento de recursos*, pois tiveram que cobrir o flanco esquerdo. *Ao mesmo tempo, Felipe reagrupava as falanges (uma manobra ensaiada previamente)* no topo de uma colina perto do rio Haemon. Alexandre *rompeu* o centro do exército grego e formou uma *cabeça de ponte* no meio das suas linhas. Ele *redirecionou suas forças* para o lado direito da formação, onde estava o Bando Sagrado, atacando a toda força, *cercando e destruindo* as forças de Tebas, posicionando, então, as falanges atrás das linhas gregas e aproveitando o buraco aberto no centro da batalha. A partir desta *posição fortificada*, o flanco esquerdo dos macedônios atacou o flanco dos atenienses. Com a ajuda do *contra-ataque planejado* por Felipe e suas falanges, os macedônios dominaram o terreno e venceram *cumprindo o seu principal objetivo* de destruir o centro do exército grego.

E então, os trechos assinalados não se assemelham ao comportamento de uma organização? Não estão todas as variáveis descritas nesse ambiente de batalha bastante coerentes com vários conceitos empresariais até aqui desenvolvidos?

Conceitos similares a esses assinalados continuam a dominar a era moderna do pensamento estratégico.

A análise das estratégias militares e diplomáticas, e analogias similares em outros campos fornecem alguns ensinamentos essenciais sobre as dimensões, natureza e desenho básicos das estratégias formais nas organizações.

As estratégias formais que pretendem ser efetivas devem conter três elementos essenciais:

- *o mais importante: objetivos* a serem cumpridos. As estratégias são formuladas para assegurar o atingimento dos objetivos, sem objetivos claramente definidos de nada vale uma boa estratégia;
- *o mais significante: políticas* conduzindo ou limitando as ações. As políticas geralmente orientam e limitam as decisões que são tomadas para resolver eventuais conflitos entre diferentes objetivos estratégicos. Como os objetivos a que suportam, as políticas existem em diferentes níveis através da hierarquia da organização. As principais políticas – aquelas que guiam a direção e postura da organização, ou até mesmo determinam sua viabilidade – são chamadas de *políticas estratégicas*;
- *as seqüências de ações mais importantes: programas*, que realizam os objetivos definidos dentro do conjunto de limites, dentro dos prazos definidos (lembra-se do que falamos sobre objetivos de curto/médio e longo prazos?).

Conseqüentemente, a essência da estratégia – seja em que campo for – é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) que a organização possa atingir seus objetivos, não obstante os obstáculos imprevisíveis e desconhecidos erguidos pelas forças externas à empresa.

Assim como as organizações militares, que possuem múltiplas unidades e objetivos, outras organizações altamente complexas possuem um número de estratégias relacionadas hierarquicamente e mutuamente articuladas. Cada uma dessas estratégias pode ser mais ou menos completa, em congruência com o nível de descentralização requerido. Cada uma das estratégias pode ser tratada como um elemento de coesão para estratégias hierarquicamente superiores. Nós sabemos que alcançar um grau de coesão elevado entre todas as estratégias existentes nos diferentes níveis da organização não é uma tarefa simples, apesar disso dever ser exigido de todo e qualquer gerente ou diretor da organização. Para tal, devem ser desenvolvidos processos sistemáticos para avaliar e orientar cada componente da estratégia, buscando sua coerência com os principais objetivos da estratégia geral estabelecida pela alta direção da organização.

Reflita sobre o que acabamos de ler e suas relações com o processo de planejamento estratégico do SENAI, especialmente com as etapas de focalização regional e de alinhamento estratégico.

As estratégias definidas para o atingimento dos objetivos normalmente estão presentes nos diversos níveis da organização. Por exemplo, no governo existem o

comércio internacional, a economia nacional, o Ministério da Fazenda, os ministérios militares, a política de investimentos, a política fiscal, a oferta de moeda, as políticas de desenvolvimento regional, o Banco Central e os programas regionais de atendimento da população carente – todas estas funções com políticas ou instituições relacionadas umas com as outras, em diferentes graus de hierarquia, através das estratégias de governo. De maneira similar, nos negócios existem numerosas estratégias, do nível corporativo ao dos departamentos, divisões, funções e atividades.

Vejamos: ações pertencem aos grupos que chamamos de tático e operacional. No processo de planejamento estratégico, até a etapa de definição das estratégias, consideramos que é a fase Estratégica que está se desenvolvendo. A partir daí, quando iniciamos as definições dos recursos, das ações e das atividades necessárias para a execução dos objetivos de acordo com as estratégias definidas, estamos entrando nas fases tática (com a visão gerencial de médio prazo) e operacional (o curto prazo, o dia-a-dia). As diferenças entre estratégias e táticas residem na escala de ação ou na perspectiva da visão do líder. O que pode ser uma tática para um diretor, pode ser uma estratégia para um gerente de primeira linha, caso este esteja determinando o sucesso ou viabilidade futura do seu departamento. Mais precisamente, táticas podem ocorrer em qualquer nível. Elas são de curta ou média duração, adaptativas, e realinham-se à medida que interagem com forças opostas, sempre em busca do cumprimento de seus objetivos. Já a Estratégia, fundamentalmente, define uma base contínua para o ordenamento das ações, com propósitos bem mais amplos e duradouros e de ordem sistêmica.

O que precisamos então é de critérios para definir a estrutura de uma estratégia eficiente. Eles incluem clareza, aspectos motivacionais, consistência interna,

consistência com os valores pessoais, horizonte de tempo, praticidade ou viabilidade de implantação, entre outros. Listamos a seguir os que consideramos primordiais:

Objetivos claros e decisivos: como já discutimos, esse é o ponto de partida; os esforços estão direcionados através de objetivos gerais claramente entendidos, decisivos e viáveis? Os objetivos específicos das unidades subordinadas podem mudar no curso do processo, mas os objetivos gerais devem permanecer claros o suficiente para prover continuidade e coesão para as escolhas táticas durante o horizonte de tempo da estratégia.

Coordenação e compromisso com a liderança: a estratégia provê uma liderança compromissada e responsável pelo cumprimento dos objetivos principais? Os líderes devem ser escolhidos e motivados de forma que seus próprios interesses e valores estejam em consonância com os interesses e valores da organização e também com as necessidades dos papéis que eles vão desempenhar. Estratégias bem-sucedidas não podem abrir mão da liderança. Elas requerem compromisso, e não apenas aceitação.

Manter a iniciativa: a estratégia garante comprometimento e liberdade de ação? Estabelece o caminho e determina o curso dos eventos ou apenas reage a eles? Uma postura reativa prolongada baixa a moral, enfraquece as atividades e permite que a vantagem da surpresa passe para o oponente. A estratégia deve estimular a criatividade e a capacidade de se assumir riscos.

Concentração: a estratégia concentra forças superiores no lugar e tempo exatos para serem decisivas? A estratégia definiu precisamente o que fará a empresa ser superior em força – isto é, ser a melhor nos fatores críticos de sucesso – em relação aos seus oponentes? Priorizar é uma função essencial no processo gerencial em todos os níveis.

Flexibilidade: a estratégia possui flexibilidade suficiente na aplicação dos recursos? Planejamento de reserva de recursos e agilidade no reposicionamento são aspectos críticos para um desempenho superior.

Surpresa: a estratégia utiliza velocidade, segredo e inteligência para conduzir as ações? Com surpresa e no tempo correto, o sucesso pode ser alcançado e então mudar as posições estratégicas.

Segurança: a estratégia garante a segurança das bases de recursos e todos os pontos vitais para a empresa? Desenvolve sistemas de inteligência efetivos e suficientes para prevenir os movimentos das ameaças? Desenvolve a logística necessária para as operações da empresa? Utiliza a coalizão efetivamente, para estender as bases de recursos e os territórios aliados?

Estes são os elementos críticos para a estratégia, seja nos negócios, governo ou na guerra.

Concluindo, *Definição da Estratégia* é a criação de uma posição única no ambiente de negócios, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades, que vai levar a organização a uma posição competitiva no futuro.

Agora que já temos elementos suficientes para entender bem a fase estratégica da administração de uma organização, cabe-nos a seguinte pergunta: qual o produto de todo esse processo? Algumas empresas optam por formalizar todo esse pensamento estratégico em um único documento, denominado de Plano Estratégico. É o que veremos na unidade seguinte.

6 • O PLANO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

"Uma caminhada de mil léguas começa com um simples passo."

CONFÚCIO

POR TUDO que você viu até agora, esperamos que esteja clara a importância de um documento que formalize, de forma simplificada, todo o pensamento estratégico da organização e a definição de seus rumos em direção ao futuro. Isto é um Plano Estratégico: um documento que define o caminho escolhido pela organização para evoluir desde a situação atual até a situação sonhada para o futuro, dentro do período de tempo considerado, que deixa claro qual é o padrão de tomadas de decisão da organização, e isso o torna único. Ou seja, não é possível copiar o Plano Estratégico de uma organização para outra: cada uma terá o seu, característico.

Nenhuma dúvida sobre isso, certo?

Pois então vejamos algumas características dos Planos Estratégicos das três vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, edição 1997, empresas reconhecidas como líderes em seus mercados.

O Citibank, embora utilize uma metodologia um pouco diferente da que vimos aqui, mantém a base principal do desenvolvimento de estratégias, que é iniciar com as análises dos ambientes externo e interno e a seguir cruzando essas informações para identificação de riscos e oportunidades. Utiliza cenários e chama de *área de oportunidade* a diferença entre a trajetória histórica do banco e a situação desejada. As Estratégias são desdobradas em planos de ação por áreas e metas individuais. A comunicação se processa objetivando o entendimento, compreensão e comprometimento de todos. Existe também um instrumento sistemático de monitoração de estratégias.

A Weg considera o planejamento estratégico como o desdobramento das grandes diretrizes da organização em todos os níveis gerenciais e utiliza o Programa Weg de Qualidade e Produtividade para implementar o planejamento.

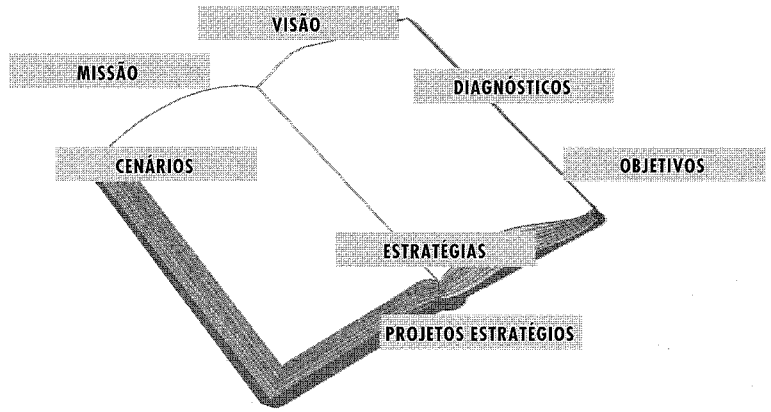
Já a Copesul utiliza metodologia muito semelhante a aqui apresentada, associada a um forte sistema de avaliação e controle e sua elaboração conta com a participação dos acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e especialistas em questões que afetam o negócio da empresa.

Procure conhecer o relatório da vencedora do PNQ 98, Siemens-Unidade de Telecomunicações, e verifique a sua abordagem da gestão estratégica. (Até o final desta edição o relatório ainda não havia sido publicado).

Diferentes abordagens, diferentes Planos. No entanto, os elementos básicos que comentamos até agora estão sempre presentes (podem até ter outras denominações). São eles: a Missão, a Visão de Futuro, os Cenários, os Diagnósticos, os Objetivos e as Estratégias.

Segundo Dorodame, em alguns casos é importante, ainda na fase estratégica, se definir um certo número de Projetos Estratégicos, os quais estariam diferenciados

dos demais Projetos da organização (que somente serão identificados na fase tática) através de um Orçamento Estratégico e de uma ligação forte com a operacionalização de orientações críticas para o futuro da organização. Nesses casos, alguns projetos estratégicos já fariam parte do Plano Estratégico:



Esse documento formal, contendo as características básicas estratégicas da organização, serve não só como referencial para todos os seus colaboradores, como também, na sua forma mais simplificada, como exposição da organização ao mundo dos negócios.

A aprovação e formalização desse documento sempre ocorre em nível da mais alta hierarquia da organização: sua Diretoria, Conselho, Presidência. É fundamental que assim ocorra, demonstrando o comprometimento da alta administração com o futuro da organização.

Antes de passarmos à nossa próxima unidade, vamos lembrar a importância de acompanharmos e revisarmos todas essas definições estratégicas. O ambiente externo muda, o ambiente interno muda; logo, nossos referenciais estratégicos também tendem a mudar. O pensamento estratégico é dinâmico e as alterações que forem necessárias precisam vir no momento certo, senão, é perda de competitividade, ou de posição no mercado. O suporte para percebermos esse momento certo é dado por um Sistema de Monitoração Estratégica. Nesse sistema uma rede de informações está disponível para os decisores, abordando questões-chave, tanto do ambiente externo quanto interno da organização. O acompanhamento de perto dessas questões-chave permitirá que qualquer sinal de mudança em relação ao estudo estratégico anterior seja percebido com antecipação, o suficiente para a necessária mudança de rumos. É também monitorando essas questões que se pode perceber relações com outras variáveis antes consideradas menos importantes e que podem ter seu grau de importância aumentado, vindo a se constituir também numa questão-chave para o futuro da organização. Dependendo da intensidade do sinal de mudança captado na monitoração estratégica, será necessária uma revisão de parte do Plano Estratégico, ou até uma revisão global.

Em resumo:

Monitoração Estratégica

Consiste na atividade permanente de:

Ⓐ capacitação de sinais de mudança nos parâmetros utilizados durante o planejamento estratégico;

Ⓑ identificação de novos parâmetros que venham a impactá-lo;

Ⓒ revisão parcial ou total do Plano Estratégico.

Próximo passo? Vamos discutir um pouco a seguir como implementar as estratégias, ou seja, como utilizar o nosso plano efetivamente para a orientação de nossas ações.

Mas antes disso, uma recomendação: está na hora de você ler o Plano Estratégico Sistema SENAI 1996-2010 do início ao fim e fazer uma análise global do seu conteúdo, verificando sua coerência com o futuro da instituição e com os referenciais conceituais que discutimos até então. Caso o seu Departamento Regional e sua Unidade tenham um plano estratégico formalizado, não hesite, faça o mesmo tipo de leitura e análise crítica e, a partir de suas conclusões, discuta com os responsáveis diretos pela sua elaboração as suas dúvidas e os seus questionamentos.

IMPLEMENTANDO ESTRATÉGIAS

"A melhor forma de ter uma boa idéia é ter muitas idéias." (LINUS PAULING)

Muitas idéias e boas idéias! Isso exige c*riatividade* (que envolve a geração de novas idéias) e i*novação* (que envolve a aplicação das idéias ao mundo real – a criatividade aplicada). Veja mais detalhes sobre essas habilidades no módulo Dimensão Humana no Trabalho.

A implementação de estratégias deve ser feita dentro do contexto de pró-atividade com relação ao futuro. Ao ser pró-ativa, a organização está tomando a responsabilidade pelo seu futuro. Mais do que "achar" o que o futuro trará para a

organização, ela pode balancear suas habilidades antecipando o futuro e atendo-se aos objetivos desejados e expressos no Plano Estratégico. Ser pró-ativo com relação ao futuro significa conceder a responsabilidade pelo futuro aos líderes e outros membros da organização, mais do que jogar a responsabilidade sobre fatores externos imprevisíveis.

Atuar pró-ativamente possibilita à organização criar um futuro que de outra forma não existiria. Empresas direcionadas para o mercado são mais freqüentemente bem-sucedidas ao agir pró-ativamente. Elas entendem primeiro as necessidades potenciais dos clientes e então desenvolvem os produtos e serviços que vão atender a estas necessidades. A introdução da fralda descartável pela Procter & Gamble é um bom exemplo da inovação e pró-atividade em atender as necessidades dos clientes. Não existiam fraldas descartáveis antes da introdução da Pampers. Outro exemplo foi a disseminação mundial de máquinas de fax, que enriqueceu a indústria japonesa. John Scully, CEO da Apple Computadores, empresa que criou o multibilionário mercado de microcomputadores, em 1987 deu um bom exemplo sobre o processo de modelagem estratégica de negócios na Apple:

> *"Nós não limitamos a geração de idéias aos seus aspectos práticos no início do processo – isto apenas limita as possibilidades. Sonhos selvagens são transformados em sonhos pragmáticos mais tarde, durante o processo."*

Faz sentido agora a relação entre criatividade, inovação e implementação de estratégias?

É exatamente essa a chave do sucesso! Imagine se faz sentido uma organização tentar construir um futuro novo, buscando um posicionamento competitivo diferenciado, num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, sem dispor de um potencial criativo e inovador. É possível?

E quais são então as vias operacionais mais comuns para a implementação das estratégias?

Para responder a essa pergunta, alguns conceitos precisam ser formulados.

Programas – especificam a seqüência de ações necessárias para o cumprimento dos objetivos. Eles expressam como os objetivos serão atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política da organização e pelas estratégias. Eles asseguram que os recursos necessários serão compromissados com o processo de cumprimento dos objetivos, e eles provêem a avaliação e o rastreamento do progresso que está sendo realizado.

Projetos – são conjuntos de atividades com início, meio e fim, desenvolvidos para a consecução de objetivos específicos. Vários projetos agrupados compõem um programa. Possuem uma data de começo e de finalização e estão apoiados em um cronograma de execução, o qual facilita o seu acompanhamento. Cada projeto possui um coordenador, ou líder e uma equipe de execução. São desenvolvidos tanto para atingir os objetivos de longo prazo como para satisfazer necessidades operacionais de curto prazo. Os projetos voltados para a viabilização dos objetivos estratégicos da organização são denominados projetos estratégicos.

Metas – são alvos quantificados, com prazos de execução definidos que se pretende atingir. As metas são as etapas necessárias para o atingimento dos objetivos da organização, segundo as estratégias aprovadas, e são consolidadas dentro dos planos táticos. Devem ter um sistema adequado de avaliação e controle de seu atingimento (sistema de indicadores de desempenho).

Indicadores de Desempenho (ID) – são relações numéricas que resultam de medidas quantitativas e caracterizam a situação (ou o estado) de um processo ou um resultado deste (produto ou serviço).

Os projetos e os programas garantem um foco específico nas estratégias que exigem ações fora do cotidiano operacional das organizações. Estratégicos, táticos ou operacionais, os projetos são classificados de acordo com o grau de impacto que os seus resultados trarão para a organização. Projetos estratégicos impactam diretamente o futuro da organização, criam uma nova realidade, desenvolvem novos padrões de desempenho para a organização, alinhados com a visão de futuro. Projetos táticos impactam as etapas intermediárias no caminho desse futuro, podendo ser entendidos como sustentadores do desenvolvimento, enquanto que os projetos operacionais impactam as questões mais imediatas que "limpam" ou "abrem" esse caminho.

E no SENAI, como vêm sendo definidos os projetos estratégicos, dentro dos enfoques nacional, multirregional, regional e estadual? Você sabia que o processo

de focalização regional criou uma base consistente para a definição desses projetos?

Descendo na hierarquia do planejamento, iniciamos com os objetivos e as estratégias pensadas para levar a organização ao seu futuro, junto com alguns projetos considerados estratégicos; passamos pelos projetos e ações táticas que deverão ser desenvolvidos nos próximos anos e chegamos até os projetos e as ações de curto prazo, necessárias para a construção diária desse futuro.

É na etapa tática do planejamento, também denominada de planos táticos, que são explicitadas as metas, os recursos e os prazos a elas associados, dentro de um horizonte de médio prazo. Na etapa operacional, são definidas as ações específicas que devem ser desenvolvidas no horizonte de tempo de, geralmente, até um ano.

Para o acompanhamento desse processo de implementação das estratégias, é preciso desenvolver um sistema de indicadores de desempenho que consiga abranger três níveis:

- o estratégico, através de indicadores macro associados aos objetivos estratégicos;
- o tático, através de indicadores de desempenho associados às metas;
- o operacional, através de indicadores de desempenho associados às atividades operacionais de curto prazo.

Indicadores de Desempenho têm sido geralmente mais utilizados nas organizações para o acompanhamento financeiro e para o controle de produção. Outros mais recentes têm procurado expressar o desempenho dentro de enfoques mais abrangentes, como as opiniões dos clientes sobre o serviço ou produto, a moral dos empregados, etc. Especificar adequadamente um ID para o processo de avaliação do progresso de implementação das estratégias é uma atividade vital nesse processo.

A Coordenação dos processos Centros Nacionais de Tecnologia e Centros Modelo de Educação Profissional, do Departamento Nacional do SENAI, desenvolveu e editou dois textos extremamente importantes sobre ID, que são: "Indicadores de Desempenho para a Educação Profissional" e "Indicadores de Desempenho para as áreas de Assistência Técnica e Tecnológica, Informação Tecnológica e Processos de Gestão pela Qualidade". Caso você ainda não conheça esses documentos, recomendamos sua leitura como complementação à abordagem desenvolvida nessa Unidade.

Resumindo, os pontos importantes vistos até agora foram:

- a implementação de estratégias se dando através da hierarquia do planejamento: estratégico, tático, operacional;
- a importância dos projetos e programas, das metas e indicadores de desempenho.

Que tal abordarmos agora os aspectos estruturais e culturais da organização?

Sim, realmente não há dúvidas. Tanto a estrutura organizacional como a cultura predominante devem ser sustentadoras da estratégia empresarial. A implementação da estratégia exige uma estrutura compatível com os objetivos e as estratégias propostas. Para tal, deve haver um compromisso de todos com a estratégia definida, para que as novas formas de organização do trabalho e os aspectos culturais evoluam de forma harmônica, se adequando aos novos paradigmas das mudanças. Duas questões precisam ser levantadas de imediato para identificarmos a cultura que se adequa ao planejamento estratégico da organização:

- Que entendimento comum as pessoas da organização precisam partilhar para criar linhas de negócio, cumprir metas e implementar suas estratégias?
- Que tipo de cultura organizacional é necessária para atingir o sucesso?

Atingir a cultura organizacional necessária ao cumprimento da Missão da organização não é simplesmente articular as diferentes culturas presentes em cada processo de trabalho. Os detalhes da nova cultura organizacional precisam ser reconhecidos e compreendidos, e IDs precisam ser especificados para avaliar o alcance da mudança cultural da empresa.

Geralmente a mudança na cultura organizacional está acompanhada da necessidade de repensar o relacionamento da empresa – e de seus colaboradores – com os clientes. Fazer isso é focar cada vez mais as verdadeiras necessidades dos clientes, o que eles realmente precisam, e não o que nós achamos que eles precisam, o que é um erro de interpretação muito comum. A utilização intensiva de pesquisas de satisfação do cliente, além da necessidade de se fazer habitualmente pesquisas que tragam informações do mercado, ajuda a cobrir esta lacuna na gestão das empresas.

Um elemento que deve ser analisado cuidadosamente dentro da cultura da empresa

é a orientação para o risco. Toda decisão da organização envolve algum grau de risco, e as organizações – e também as pessoas – desenvolvem padrões de gerenciamento de risco. Esses padrões fazem parte da cultura da organização.

Organizações jovens são mais propensas a aceitar riscos do que as organizações maduras e estabelecidas, porque elas tem muito menos a perder. As pessoas que estão iniciando um negócio em geral também são propensas a assumir um grau de risco maior. Com o passar do tempo, à medida que as pessoas e organizações vão envelhecendo, elas passam a ser menos propensas ao risco. A questão de qual nível de risco é necessário para a cultura da organização dependerá de uma variedade de fatores: a natureza da indústria, a competitividade do mercado e o estado geral da economia.

Aqui a questão é qual a orientação ao risco deve a organização adotar de maneira a cumprir sua missão e viabilizar sua visão de futuro dentro de seu ambiente de negócios.

Nós concordamos em parte com você. De fato, na fase de implementação das estratégias é que as pessoas vão efetivamente ter de agir dentro de novas posturas, abrindo mão de algumas práticas e hábitos do passado. Novas relações de poder vão se estabelecer, e isso nem sempre é tão fácil para todos. Por outro lado, é importante que você reconheça que o quão mais participativo se deseja o processo de definição da estratégia, envolvendo toda a organização em diferentes momentos de discussão, tão mais demorado e difícil de condução ele será. No entanto, toda essa participação e discussão irá criar bases de comprometimento em toda a organização que irão facilitar muito a implementação da estratégia.

E não se esqueça: a base de todo esse processo é uma ampla mudança cultural na organização! Veja como essa questão é abordada no módulo Gestão de Recursos Humanos.

Vamos agora resgatar a nossa pergunta inicial?

AUTO-AVALIAÇÃO

1• Você considera o SENAI uma organização competitiva? Por quê? Você tem nesse momento condições de fornecer uma resposta bem mais elaborada e com justificativas desenvolvidas à luz de todo o referencial teórico apresentado. Reflita sobre o seu papel nesse contexto.

CHAVE DE RESPOSTA

1 • Compare com a sua primeira resposta (página 17) à questão "O SENAI é uma organização competitiva?" A evolução dessas suas respostas já evidencia uma forma de tornar o SENAI uma organização [mais] competitiva.

7 • PALAVRAS FINAIS

"Nada neste mundo chegou ou chegará a um fim."

R. STANGANELLI

PERCEBEU O PARADOXO?

De fato, essas palavras finais não pretendem esgotar o assunto, mas apenas estabelecer um ponto de descontinuidade nesse empreendimento, em que nos comprometemos a analisar, discutir e refletir criticamente sobre Gestão Estratégica de Negócios (estabelecemos esse objetivo lá na Introdução, lembra?). E por que "ponto de descontinuidade"? Porque entendemos que a partir desse momento você já possui elementos suficientes para caminhar autonomamente nesse vasto campo da administração estratégica, selecionando os assuntos de seu maior interesse e buscando um aprofundamento nas questões que mais lhe dizem respeito.

Mas antes de nos despedirmos, gostaríamos de propor-lhe uma última reflexão, exatamente sobre o processo de aprendizagem. O seu e o da sua organização.

Agora que conhecemos bem todo o movimento da administração estratégica, vamos pensar juntos sobre a seguinte questão: o que realmente diferencia uma organização efetivamente comprometida com esse movimento de outra nem tanto?

Uma resposta objetiva? O sucesso dos resultados esperados!!

Uma resposta, digamos, romântica? A dedicação, a motivação e o prazer do pessoal no seu envolvimento com os objetivos da organização!!

Uma resposta gerencial? A coerência entre o discurso e a ação de seus líderes!!

Uma resposta de um estrategista? O aumento da competitividade!!

Pense um pouco nas respostas que você daria. Anote-as....

Daqui não conseguimos ver as suas respostas, mas, sem dúvida, podemos considerá-las corretas. Por quê? Afinal você já está no final do percurso e até aqui o que mais fizemos foi refletir sobre questões desse tipo, não foi?

Se você já teve oportunidade de ler ou estudar sobre a chamada "Learning Organization", ou Organização que Aprende, você vai, logo, logo, encontrar o fio da meada que une todas essas respostas num conceito básico, presente nas organizações que atuam estrategicamente: o aprendizado.

As organizações que aprendem, que estão sempre se renovando, possuem um diferencial competitivo porque sabem antecipar mudanças que ocorrerão no ambiente em que atuam de forma a produzir os resultados desejados.[22] E isso não se aplica a você também?

Sobre o conceito de organizações que aprendem, desenvolvido no livro de SENGE (1997), IOZZI (1997)[23] faz o seguinte comentário:

---

[22]Esses conceitos estão muito bem abordados por: SENGE, P. et al. **A quinta disciplina**; caderno de campo; estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997. 592 p. O autor e seus colaboradores compartilham com o leitor as ações que deram certo em organizações que estão criando esse ambiente interno de aprendizagem.

[23]IOZZI, Rodolfo V. A quinta disciplina: caderno de campo. **R. Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 91-92, out./dez. 1997.

"Uma das idéias abordadas é a de que o processo de aprendizado ocorre de forma cíclica, ou seja, adota-se uma determinada ação para depois refletir-se sobre ela, e então age-se novamente. Os sentimentos percebidos influenciarão o processo de pensamento, o que determina como formamos nossas crenças acerca do mundo em que vivemos. Fica claro pela maneira como o tema é tratado que um ciclo pode tornar-se vicioso, conduzindo-nos a ações repetitivas, pois para um mesmo tipo de ação muito provavelmente receberemos o mesmo tipo de resposta. Tomar conhecimento das etapas que compõem o ciclo de aprendizado a que estamos sujeitos e de como lidar corretamente com elas para descobrir novas formas de agir constitui uma das primeiras técnicas apresentadas."

Mas a compreensão dessas etapas é só o início de um contínuo e amplo modo de aprendizado que conduzirá a prática do raciocínio sistêmico. Com o decorrer da leitura, ficará claro que dominar a prática do raciocínio sistêmico requer habilidade para perceber a inter-relação de forças que fazem parte de um processo maior, que conduz uma organização ao seu crescimento ou declínio. A capacidade de identificação dos elementos que interagem com um determinado objetivo, mas que devido a fragmentação do sistema administrativo vigente encontram-se desalinhados, será um grande passo dado na direção de uma organização que aprende."

Segundo SENGE (1997), aprender em organizações, significa compreender e praticar cinco disciplinas básicas:

- Maestria Pessoal
- Modelos Mentais
- Visão Compartilhada
- Aprendizado em Equipe
- Pensamento Sistêmico

Tendo oportunidade, procure mais informações sobre essas disciplinas. Analise cada uma delas e busque relações com todo o contexto de uma organização comprometida com a administração estratégica. Depois busque relações com o seu processo de desenvolvimento pessoal.

Pense estrategicamente...!

Pense no futuro...!

Sonhe e aja coerentemente com a construção desse futuro...!

Boa sorte e até uma próxima viagem!

AUTO-AVALIAÇÃO FINAL

Chegou a hora de você destacar os principais pontos neste módulo. Para isso, fazemos a seguinte sugestão:

Imagine-se no ano de 2009, isso mesmo, 10 anos à frente.

Pense num produto de impacto. Mas pense bem, estamos falando de um produto que vai impactar o mercado no ano 2009. Não vale um produto que impacte hoje, que seja novidade no nosso mundo de hoje. De tudo que você viu nas tendências de futuro, imagine algo que surpreenda naquele contexto de futuro. Sim! Pode ou não estar ligado ao SENAI, a escolha é sua!

Agora crie a empresa que vai produzir esse produto. Qual o seu nome? Sua Visão e Missão?

Faça um resumo do ambiente externo que circundará essa empresa, identifique três principais oportunidades e três principais ameaças.

Agora faça uma análise do ambiente interno dessa empresa. Se for fictícia, imagine mesmo, crie a organização. Quais são as suas três principais forças? E as três principais fraquezas?

Crie também um modelo de Porter (as cinco forças) para esse ambiente 2009.

Quem serão os concorrentes da empresa? E os fornecedores e clientes? Há substitutos e novos e entrantes? Como anda esse jogo de forças da indústria que produz esse tipo de produto lá no ano 2009?

Pronto! Agora Avaliação Estratégica. Faça a matriz FOFA usando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas. Em que quadrante se encaixa melhor essa empresa?

A seguir, você vai estabelecer pelo menos dois objetivos, a partir da matriz e da análise de competitividade, que vai permitir essa empresa colocar o produto com sucesso no mercado de 2009.

E que estratégias serão adotadas? Elabore duas também, para cada objetivo.

Podemos ficar por aqui, por enquanto. Se o seu produto for totalmente fantástico, temos certeza que o detalhamento tático desse planejamento nós não precisamos nem pedir, você já estará fazendo, direto...

Em resumo, a partir de um produto criado por você para o ano 2009, você vai nos mostrar a empresa que vai produzi-lo e o contexto em que isso ocorrerá. Eis a lista dos elementos que você levantará:

Nome do produto e suas principais características; Visão; Missão; Ameaças; Oportunidades, Forças; Fraquezas; As Cinco Forças da Análise da competitividade (modelo Porter); Matriz FOFA; Objetivos e Estratégias.

E sucesso no seu empreendimento!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 ADAMS, Scott. **The Dilbert future**; thriving on stupidity in the 21st century. New York, HarperCollins, 1997. 258 p.

2 BETHLEM, Agrícola de S. **Gerência à brasileira.** São Paulo, McGraw-Hill, 1989. 322 p.

3 CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **Avanço rápido**; as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

4 ESTUDO sobre o Brasil na competitividade mundial; resumo executivo. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1996. Documento elaborado com o apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia.

5 GOODSTEIN, L. et al. **Applied strategic planning.** New York, McGraw-Hill, 1993.

6 IOZZI, Rodolfo V. A quinta disciplina; caderno de campo. **R. Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 37, n. 4, p. 91-92, out./dez. 1997.

7 KRAUSE, D. G. **A arte da guerra para os executivos**. São Paulo, Makron Books, 1996. 117 p.

8 LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica**; abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro, SENAI/DN, PETROBRAS, 1996. 324 p.

9 LOBATO, David M. **Administração estratégica**; uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro, Papéis e Cópias, 1997. 144 p.

10 McCORMICK, John. Uma coisa chamada visão; experimente, você vai gostar. **O Estrategista.** S.n.t. p. 17-19.

11 PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**; técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991. 362 p.

12 ____. **Vantagem competitiva**; criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1990. 512 p.

13 QUINN, J.B. **Strategies for change**; logical incrementalism. Irwin, 1980.

14 SENAI. DN. **Evolução do processo de administração estratégica no SENAI**. Rio de Janeiro, 1997. 41 p.

15 SENGE, P. et al. **A quinta disciplina**; caderno de campo; estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997. 592 p.

SENAI/DN
NEDUC • Unidade de Negócio Educação para o Trabalho

José Luis Gonçalves Leitão
Coordenador

COTED • Unidade de Conhecimento Tecnologia da Educação

Alberto Borges de Araújo
Coordenador

Equipe Técnica

Adilson Tabain Kole	SENAI/SP
Consuelo Teresa Fernandes	SENAI/SP
Léa Depresbiteris	SENAI/SP
Lorelei Guanabara Baliosian	SENAI/RJ
Lúcia Maria Ezagüy de Almeida Simões	CNI/UPET
Rosilene Ferreira de A. Menezes	SENAI/RJ

Revisão Pedagógica

Maria Regina José da Silva	SENAI/SP
Nívea Gordo	SENAI/SP
Silvio Geraldo Furlani Audi	SENAI/SP

COINF • Unidade de Conhecimento Informação Tecnológica

Wladimir Bezerra Luz
Coordenador

Janaína S. R. Miranda
Normalização bibliográfica

Roberto Azul • revisão gramatical
Ana Monteleone • projeto gráfico
Tibúrcio • ilustração
Engenho & Arte • fotolito/produção gráfica
Reproset • impressão

ISBN 85-7519-030-X